

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

Te ma: _____

“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL CLIENTE INTERNO EN LAS
FARMACIAS FYBECA”

Trabajo de Titulación

Previa a la obtención del Grado Académico de
Magister en Gerencia de Instituciones de Salud

Autora: BQF. Ana Gabriela Guaygua Silva

Director: Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás D.

Ambato - Ecuador

2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Jorge Roberto Grijalva Salazar Magíster, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Ingeniera Silvia del Carmen Guerrero Villalva Magíster, Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera Magíster, Ingeniero Raúl Francisco Villalba Miranda Magíster, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL CLIENTE INTERNO EN LAS FARMACIAS FYBECA”, elaborado y presentado por la señorita Bióloga Farmacéutica Ana Gabriela Guaygua Silva, para optar por el Grado Académico de Magister en Gerencia de Instituciones de Salud

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA

Econ. Jorge Roberto Grijalva Salazar MBA
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Silvia del Carmen Guerrero Villalva Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. José Bernardo Herrera Herrera MBA
Miembro del Tribunal

Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda MBA
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL CLIENTE INTERNO EN LAS FARMACIAS FYBECA”, le corresponde exclusivamente a la Biotécnica Farmacéutica Ana Gabriela Guaygua Silva, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Víctor Hugo Córdova Adás Doctor, Director del trabajo de titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

BQF. Ana Gabriela Guaygua Silva
Autora

Ing Víctor Hugo Córdova Adás D.
Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

BQF. Ana Gabriela Guaygua Silva
c.c. 1803868064

DEDICATORIA

Este trabajo de Tesis está dedicado a mi Dios por ser mi cómplice en cada uno de mis sueños, a mi Negrita por aunar a pesar de quitarle tantas horas de dedicación por la realización de este sueño, a mi esposo por brindarme su apoyo día a día sin esperar nada a cambio, A mis padres por ser mi base fundamental para emprender nuevos proyectos, a mis hermanas, tías, primo por estar siempre junto a mí en las buenas en las malas y en las peores.

A mis amigos por hacer que cada día sea diferente, por crear sonrisas en los días más oscuros y apurarme para cumplir mis metas.

AGRADECIMIENTO

Un inmenso agradecimiento a Dios ser tan maravilloso que me dio. Agradezco a Dios por permitirme cumplir cada uno de los objetivos trazados, a mi hija por su amor, a mi esposo por su apoyo incondicional, a toda mi familia y amigos por ser siempre parte de mi vida.

A mi tutor Ingeniero Víctor Córdova por su apoyo y confianza brindada a cada momento para no desmayar en la elaboración de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada-----	i
Al consejo de posgrado-----	ii
Autoría de la investigación-----	iii
Derechos de autor-----	iv
DEDICATORIA-----	v
Agradecimiento-----	vi
Índice General-----	vii
Índice de Tablas-----	xiii
Índice de Gráficos-----	xiv
Resumen Ejecutivo-----	xv
Executive Summary-----	xv
INTRODUCCIÓN-----	1
CAPITULO I-----	2
EL PROBLEMA-----	2
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN-----	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	2
1.2.1. Contextualización-----	2
1.2.1.1 Contexto Micro-----	2
1.2.1.2 Contexto Meso-----	3
1.2.1.3 Contexto Macro-----	3
1.2.2. Análisis Crítico-----	4
1.2.3. Pronosis-----	6
1.2.4. Formulación del Problema-----	7
1.2.5. Preguntas Directrices o Interrogantes-----	7
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación-----	7
1.3. JUSTIFICACIÓN-----	8
1.4. OBJETIVOS-----	10
1.4.1. General-----	10
1.4.2. Específicos-----	10
CAPITULO II-----	11

MARCO TEÓRICO	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTITIVOS	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	14
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	15
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	44
2.4.1. Superiorización de Variables	44
2.4.2. Subordinación De Variables	45
2.4.3. Conceptualización	46
2.4.3.1. Conceptos Variable Independiente	46
Comportamiento Organizacional	49
Clima Organizacional	51
Desarrollo Organizacional	53
Organizacional Estructural	54
Liderazgo	56
Autocrático	57
Participativo	58
Motivación	59
Reconocimiento De Logros	59
Reciprocidad	61
Retribución	62
Equidad	63
Comunicación	64
Multidireccional	65
2.4.3.2. Conceptos Variable Dependiente	68
Gestión del Talento Humano	68
Selección de Personal	69
Capacitación y Desarrollo	71
Desempeño Laboral	86
Aplicación al Trabajo	88
Cuidado del Patrimonio Institucional	92
Responsabilidad	96

To ma de deci si ones- - - - -	98
Co mpr o mi so Or ga ni za ci on al - - - - -	99
Co mpr o mi so Acti tu di nal - - - - -	100
Co mpr o mi so de Conti nu i da d - - - - -	102
Co mpr o mi so Nor ma ti vo - - - - -	103
Par ti ci pa ci ó n - - - - -	105
Co mpr o mi so con la Pro ducti vi da d - - - - -	106
In vol u cra mi en to en el cam po - - - - -	109
2.5. H PÓTESIS- - - - -	112
2.6. SEÑALAM ENTO DE VARI ABLES - - - - -	112
CAPÍ TULO III - - - - -	113
METODOLOGÍA - - - - -	113
3.1. MODALI DAD BÁSICA DE LA I NVESTI GACI Ó N - - - - -	113
3.2. N VEL O TIPO DE I NVESTI GACI Ó N - - - - -	114
3.3. POBLACI Ó N Y MUESTRA - - - - -	116
3.4. OPERACI ONALI ZACI Ó N DE VARI ABLES - - - - -	118
3.4.1. Vari able In de pen di en te: Co mport a mi en to Or ga ni za ci on al - - - - -	118
3.4.2. Vari able De pen di en te DESEMPEÑO LABORAL - - - - -	119
3.5. RECOLECCI Ó N DE I NFORMACI Ó N - - - - -	120
3.6. PROCESAM ENTO Y ANÁ LI SI S - - - - -	121
CAPÍ TULO I V - - - - -	122
ANÁ LI SI S E I NTERPRETACI Ó N DE RESULTADOS - - - - -	122
4.1. ANÁ LI SI S DE LOS RESULTADOS - - - - -	122
4.1.1. Estruct ura De La Pobl aci ó n Investi ga da - - - - -	122
4.2. I NTERPRETACI Ó N DE DATOS:- - - - -	122
4.2.1. ¿Qué tan to consi de ra U st ed que ti ene del cono ci mi en to del puest o de trabaja o ue U st ed dese mpeña si en do 1 Pobre Y 5 Excel en te? - - - - -	122
4.2.2. ¿Indi que cuál es la Pro ducti vi da d que U st ed consi de ra que ti ene en su puest o de traba jo si en do 1 Pobre Y 5 Excel en te? - - - - -	124
4.2.3. ¿Indi que cuál es su ha bi li da d en co mu ni ca ci ó n en su puest o de traba jo si en do 1 Pobre Y 5 Excel en te? - - - - -	126
4.2.4. ¿Indi que cuál es su ha bi li da d para traba jar en equi po si en do 1 Pobre Y 5	

Excelente? -----	128
4.2.5. ¿Califique su Desempeño Laboral en la Organización siendo 1 Pobre Y 5 Excelente? -----	130
4.2.6. ¿De los siguientes criterios con respecto a la empresa que considera Usted siendo 1 Pobre Y 5 Excelente? -----	131
4.2.7. ¿Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo cuáles son sus consideraciones siendo 1 Pobre Y 5 Excelente? -----	135
4.2.8. ¿Acerca de sus compañeros de trabajo cuales son las consideraciones que Usted tiene siendo 1 Pobre Y 5 Excelente? -----	138
4.2.9. ¿Sobre su sueldo cuales son las consideraciones que Usted tiene siendo 1 Pobre Y 5 Excelente? -----	142
4.2.10. ¿Califique el comportamiento en la Organización siendo 1 Pobre Y 5 Excelente? -----	145
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS-----	147
4.3.1. Formulación de la Hipótesis-----	147
4.3.2. Nivel de Significación-----	147
4.3.3. Elección de la Prueba Estadística -----	147
4.3.3.1. Datos Observados -----	148
4.3.3.2. Grados de Libertad -----	148
4.3.3.3. Valor de La Tabla -----	149
4.3.3.4. Datos Esperados -----	150
4.3.3.5. Análisis de Frecuencias Observadas con Esperados -----	150
4.3.3.6. Gráfico de la Verificación de la Hipótesis-----	151
4.3.4. Conclusión de Verificación de Hipótesis-----	151
CAPÍTULO V-----	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	152
5.1. CONCLUSIONES -----	152
5.2. RECOMENDACIONES -----	153
CAPÍTULO VI -----	155
PROPUESTA -----	155
6.1. DATOS INFORMATIVOS -----	155
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA-----	156

6.3. JUSTIFICACIÓN-----	156
6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTO-----	157
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD-----	157
6.5.1. Factibilidad Organizacional-----	157
6.5.2. Factibilidad Técnica- Operativa-----	157
6.5.3. Factibilidad Social-----	158
6.6. FUNDAMENTACIÓN-----	158
6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO-----	164
6.7.1. Concepto de Evaluación del Desempeño-----	166
6.7.2. Aplicación de la Evaluación-----	166
6.7.3. Principios de la Evaluación del Desempeño-----	167
6.7.4. Métodos de la Evaluación de Desempeño-----	167
6.7.5. Proceso de la Evaluación-----	168
6.7.5.1. Recopilación de Datos del Personal-----	168
6.7.5.1.1. Nómina de Clientes Internos de Farmacias FYBECA-----	169
6.7.5.1.2. Organograma Estructural-----	171
6.7.5.1.3. Organograma de Funciones-----	172
6.7.5.1.4. Organograma Posicional Farmacias FYBECA-----	173
6.7.5.2. Preparación de la Evaluación-----	174
6.7.5.2.1. Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica-----	174
6.7.5.3. Guía para la Entrevista-----	177
6.7.5.4. Entrevista de Evaluación-----	180
6.7.5.5. Plan de Incentivos-----	181
6.7.5.5.1. Reconocimiento de Logros-----	182
6.7.5.5.2. Actividades de Fin de Año-----	182
6.7.5.5.3. Cumpleaños-----	182
6.7.5.5.4. Hito Iniciar el día-----	182
6.7.5.5.5. Familia de los Colaboradores-----	182
6.7.5.5.6. Plan-----	184
6.7.5.5.7. Políticas de Sanción-----	185
6.7.5.6. Próxima Evaluación-----	186
6.7.6. Fases de Evaluación-----	186

6.7.6.1. Evaluación Intermedia	186
6.7.6.2. Evaluación Final	186
6.7.6.3. Evaluación Anual	186
6.7.7. Proceso de Implantación	188
6.7.7.1. Fase de Diseño	188
6.7.7.1.1. Método de Evaluación por Escala Gráfica de Puntuación	188
6.7.7.1.2. Factores de Valorización y Grados de Calificación	188
6.7.7.2. Fase de Aplicación	191
6.7.7.3. Fase de Desarrollo	192
6.7.7.3.1. Seguimiento Permanente al Desempeño del Trabajador	192
6.7.8. Fase de Resultados: Revisar y Verificar los Resultados	193
6.7.8.1. Registro del Expediente Particular	193
6.7.8.2. Análisis de los Resultados	193
6.7.8.2.1. Evaluación	193
6.7.8.2.2. Resultados de la Evaluación de Desempeño por el Método de Escala Gráfica	194
6.7.9. Plan de Acción	201
6.8. ADMINISTRACIÓN	203
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	204
BI B L I O G R A F Í A	205
ANEXOS	211

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comportamiento Organizacional	118
Tabla 2. Desempeño Laboral	119
Tabla 3. Recolección de la información	120
Tabla 4. Conocimiento del puesto	122
Tabla 5. Productividad que usted considera	124
Tabla 6. Habilidad de comunicación.	126
Tabla 7. Habilidad para trabajar.	128
Tabla 8. Desempeño laboral en la organización	130
Tabla 9. Criterio con respecto a la empresa	131
Tabla 10. Condiciones ambientales	135
Tabla 11. Compañeros de trabajo.	138
Tabla 12. Sueldo	142
Tabla 13. Comportamiento en la organización.	145
Tabla 14. Datos observados	148
Tabla 15. Valor de la tabla	149
Tabla 16. Datos esperados	150
Tabla 17. Cálculo del Ji cuadrado	150
Tabla 18. Previsión de la evaluación.	204

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de problemas	6
Gráfico 2. Superordinación de variables	44
Gráfico 3. Subordinación de variables Independiente.	45
Gráfico 4. Conocimiento del puesto	123
Gráfico 5. Productividad que usted considera	124
Gráfico 6. Habilidad de comunicación	126
Gráfico 7. Habilidad para trabajar	128
Gráfico 8. Desempeño laboral en la organización	130
Gráfico 9. Criterio con respecto a la empresa	132
Gráfico 10. Condiciones ambientales	136
Gráfico 11. Compañeros de trabajo	139
Gráfico 12. Sueldo	143
Gráfico 13. Comportamiento Organizacional	145
Gráfico 14. Verificación de ji cuadrado.	151

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

**Tem a: “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL CLIENTE INTERNO EN
LAS FARMACIAS FYBECA”**

Aut ora: BQF. Ana Gabriela Guaygua Silva

Direc tor: Ing. Víctor Hugo Córdova Adás, D.

Fecha: 14 de enero de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el de establecer cuál es el comportamiento organizacional y determinar la relación que ello tiene con el desempeño laboral de los colaboradores de farmacias FYBECA.

En la era del conocimiento y la información es de vital importancia el comportamiento organizacional debido a que ello es la línea base para lograr un adecuado desempeño laboral dentro de la organización y que ello permita la consecución de los objetivos planteados dentro de la organización por los directivos de la misma. En farmacias FYBECA la debilidad más significativa que se puede determinar es la carencia de un plan de incentivos dentro de la organización.

Para el desarrollo de la investigación se fundamenta en la metodología del paradigma crítico propositivo, aplicando un enfoque cuali-cuantitativo, debido a que todo ello permite describir los beneficios que genera la empresa con respecto al comportamiento organizacional y el desempeño laboral.

Así también se ha realizado una encuesta a los clientes internos de la empresa misma que permite establecer de una manera clara un diagnóstico de la situación real de la empresa, facilitando determinar las conclusiones y recomendaciones para desarrollar la solución al problema que tiene la organización. Para finalizar la propuesta referente a un modelo de evaluación de desempeño por objetivos tiene la finalidad de establecer las debilidades de los colaboradores y potencializarlas para convertirlas en fortalezas desarrollando un valor diferenciador en el talento humano de la empresa con respecto a la competencia.

Descriptores: Calidad, comportamiento organizacional, cultura organizacional, desempeño laboral, eficiencia, eficacia, evaluación de desempeño, incentivos, organización, talento humano.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

**The me: “ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ON JOB PERFORMANCE OF
INTERNAL CUSTOMER IN PHARMACIES FYBECA”**

Author: BQF. Ana Gabriela Guaygua Silva
Directed by: Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás D.
Date: 14 de enero de 2014

EXECUTIVE SUMMARY

The present research has as main objective to establish what organizational behavior is and determine the relationship it has with the work performance of employees FYBECA pharmacy.

In the era of knowledge and information is vital organizational behavior because it is the baseline for adequate job performance within the organization and that this will enable the achievement of the objectives within the organization by managers thereof. In pharmacies FYBECA the most significant weakness that can be determined is the lack of an incentive plan within the organization.

For the development of the research methodology based on the purposeful critical paradigm applying a quantitative qualitative approach, because it allows describing all the profits generated by the company with respect to organizational behavior and job performance.

This has also conducted a survey to internal clients from the same company that allows for a clear diagnosis of the actual situation of the company, making the determinations and recommendations to develop the solution to the problem that the organization has.

To finalize the proposal regarding a performance evaluation model by objectives is intended to establish the weaknesses of employees and turn the merit into strengths or developing a differentiating value on human talent of the company with respect to competition.

Key words: Behavior, effectiveness, efficiency, Human talent, incentives, job performance, performance, quality, organizational behavior, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

En el primer Capítulo, se detalla el tema, Planteamiento del Problema y se contextualiza a nivel macro, meso y micro además se realiza un análisis crítico en el cual se determinan las causas, efectos que afectan a la empresa, seguido se realiza una prognosis que nos tratara de dar una solución, se formulará el problema en forma global, para luego generar objetivos, y permitiéndonos justificar la elaboración de nuestra investigación.

En el segundo Capítulo, se detalla la Fundamentación Teórica Científica que describe conceptos de varios autores en función del problema y se realiza el planteamiento de la hipótesis.

El tercer Capítulo, trata de la Metodología que se empleó para la investigación, los instrumentos utilizados, los métodos que se aplicaron para recopilar la información y la operacionalización de las variables.

El cuarto Capítulo, se realiza el Procesamiento, Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y la verificación de la Hipótesis para determinar si se acepta o se rechaza la misma.

El quinto Capítulo, Se procede a establecer las Conclusiones y Recomendaciones.

El sexto Capítulo, en este proponemos la solución al problema existente en la empresa que se ha originado después de la investigación realizada dentro de la empresa, además de la Bibliografía y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Comportamiento organizacional en el desempeño laboral del cliente interno en las Farmacias FYBECA

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El comportamiento organizacional en el Desempeño Laboral del cliente interno en Farmacias FYBECA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1 Contexto macro

-

A nivel mundial en las empresas el Comportamiento Organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional. Medir el Comportamiento Organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados.

En América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos

concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo.

1.2.1.2 Contexto meso

En Ecuador la creación de buenos ambientes laborales es un tema que aún se halla relegado en muchas empresas. De las 15 mil compañías que presentan una facturación anual superior al \$1 millón, apenas un 15% se preocupa por tener un mejor lugar de trabajo.

Así lo revela un estudio realizado por la firma Great Place To Work Institute Ecuador, con presencia en el Ecuador por más de siete años.

Parte de ese desinterés, que nace del empresario y se transmite a las jefaturas medias, obedece al desconocimiento, pero sobre todo por pensar que solo la tecnología, la maquinaria y otros aspectos forman parte del éxito. "No saben que el tener un buen ambiente laboral mejora en un 25% la rentabilidad de una empresa", dijo Morillo, quien, con Great Place To Work Institute, en la actualidad maneja una cartera de 120 empresas, con 24 de ellas operativas.

"Valorar el capital humano es uno de los factores más importantes", dice Morillo. A partir de entonces los resultados pueden verse en uno o tres años, según la experiencia de este organismo, que en 2009 premió a 25 empresas ecuatorianas por esta práctica, de las cuales cinco lograron destacarse a escala internacional.

1.2.1.3 Contexto micro

Hoy en día en Tungurahua, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier

empresa.

El Comportamiento Organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Toda institución tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros.

FYBECA fundada en 1930. Tiene su búsqueda permanente de la excelencia en servicios y operaciones, mismas que la han llevado a ser la cadena de farmacias líder en innovación y una de las más reconocidas del país. Cuenta con los autoservicios más grandes y modernos de la región.

FYBECA brinda la mejor variedad y surtido para que la experiencia de compra a los clientes sea fácil, agradable y placentera. Innovación: Anticipándose al mercado y siendo los pioneros en las nuevas tendencias de la industria a nivel de comunicación, servicio, marketing relacional y localización.

El Comportamiento Organizacional de esta empresa se basa en mantener al empleado motivado donde brinda Atención a cliente trabajando arduamente para que todo su personal esté siempre dispuesto a mantener una actitud positiva, agradable y serena.

1.2.2 Análisis crítico

En la empresa "FARMACIA FYBECA" existe el cambio de personal constante que afecta en gran manera a la productividad, esto se da principalmente

por el Comportamiento Organizacional existente y por las normativas que rigen a la Empresa. Uno de los principales problemas es el cumplimiento de horarios extendidos y además la rotación que este presenta. La falta de colaboración entre compañeros para cubrir horarios en los que se presenten motivos de ausencia de uno de ellos genera inconvenientes y por ende un mal ambiente o problemas para trabajar en equipo y tal motivo que ha originado un ambiente inadecuado de trabajo que afecta al Desempeño Laboral de la empresa.

La Farmacia de FYBECA posee un equipo de trabajo de diferentes valores, de diferentes personalidades con diferentes necesidades por lo que es difícil tomar decisiones para tener equidad entre cada uno de ellos o satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.

Debido a su gran número de clientes y las grandes exigencias de los mismos se está presentando una gran demanda de servicio de atención, razón por la cual se encuentran demostrando una pequeña descoordinación entre la empresa y el cliente y el trabajo en equipo.

Los errores que se presentan en instalaciones, facturación o cortes del servicio han provocado una aglomeración de quejas reduciendo el nivel de aceptación del servicio y creando conflictos por la necesidad de brindar un servicio de calidad.

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a su cliente interno a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el Comportamiento Organizacional: ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia, que se origine un ambiente que afectará tanto a los clientes internos como a los objetivos de la Empresa.

Tomando en consideración que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida, o calidad del empleo, factores inherentes al Ambiente y Comportamiento Organizacional. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto el clima

determina la forma en que el trabajador percibe el trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

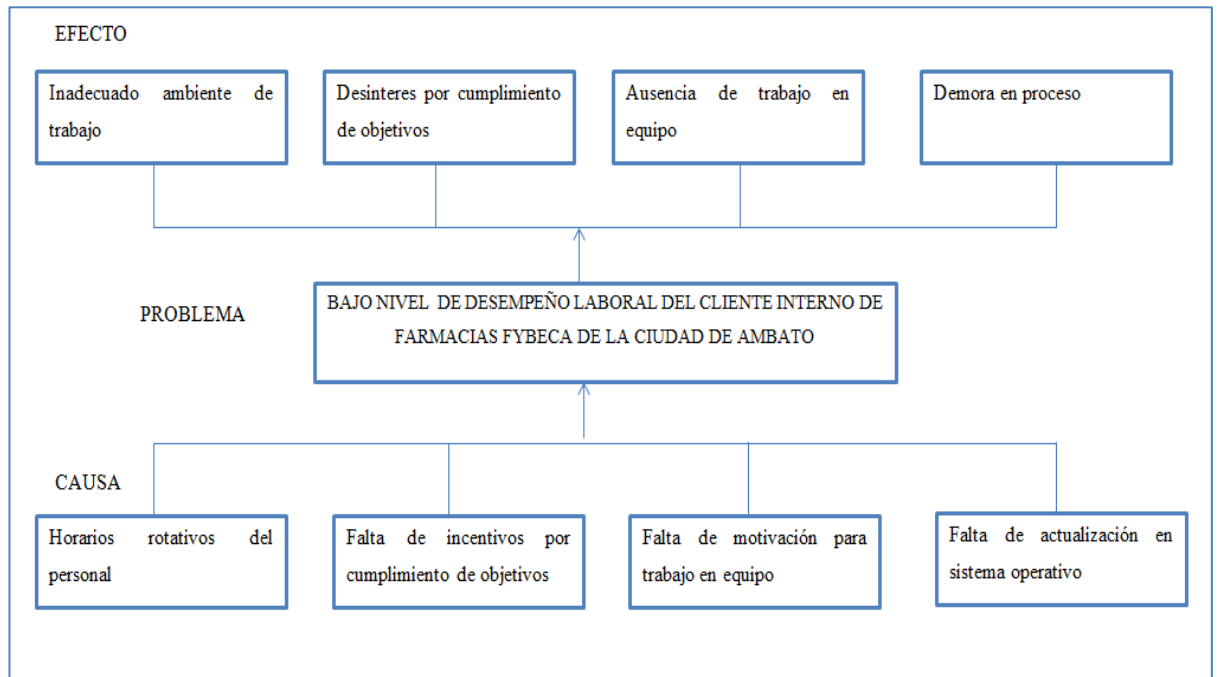


Gráfico 1. Árbol de problemas

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

1.2.3 Prognosis

Si no se analiza el Comportamiento Organizacional existente en Farmacias FYBECA y se aplica correctivos será difícil mantener unido y desempeñándose correctamente cada uno de los empleados.

Además no se tendrá colaboración y trabajo en equipo que no permitirá brindar un servicio de calidad, por ende no se podrá generar un servicio satisfactorio que agrade a los clientes, haciendo que la imagen de la empresa se vaya degradando al punto en el cual los clientes pierdan su confianza en la valoración del trabajo, además si no se realiza una investigación pertinente

provocará que continúe la deteriorada percepción de los clientes, no se podrá corregir los problemas de una manera más rápida, lo que provocará pérdidas de tiempo y dinero en la empresa.

1.2.4 Formulaci3n del problema

¿C3mo inci de el comportamiento organizacional en el nivel de desempe1o laboral de los clientes internos de Farmacia FYBECA?

1.2.5 Preguntas directrices o Interrogantes

¿Cuáles serían las causas que inci den en el Comportamiento Organizacional de Farmacia FYBECA?

¿Qué factores afectan al existente Desempe1o Laboral en la empresa?

¿Podrá verse mer mado su desempe1o laboral por un inadecuado Comportamiento Organizacional?

¿Se podría aplicar un Modelo de Evaluaci3n de desempe1o por objetivos para mejorar el Desempe1o Laboral en la empresa?

1.2.6 Delimitaci3n del objeto de investigaci3n

Delimitaci3n del problema.

Cam po: Administraci3n

Área: Talento Humano

Aspecto: Desempe1o laboral

Temporal: Mayo - Agosto 2013

Espacial: FYBECA

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en las Farmacias FYBECA

Delimitación Temporal

La presente investigación se realizó desde Mayo – Agosto 2013.

Unidades de Observación

La investigación se realizó a los clientes internos de Farmacia FYBECA

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como fin investigar el Comportamiento Organizacional y el impacto en el Desempeño Laboral en los Clientes Internos de Farmacia FYBECA, con lo cual se mejorará el desempeño laboral, fortaleciendo las relaciones con los miembros de la empresa para lograr el objetivo que es el de incrementar la productividad.

Por lo antes indicado más allá de ser un elemento de vanguardia, el estudio del comportamiento organizacional en la actualidad es necesario y fundamental para cualquier empresa, debido a que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere.

Con el Comportamiento Organizacional y su desempeño laboral nos permite predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la valencia que

tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y de más situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

El desempeño excelente de un trabajador se relaciona con su satisfacción, cumplir con sus objetivos, tanto personales, como laborales

Cada organización es diferente una de la otra, el Comportamiento Organizacional es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, que se reflejan en las relaciones interpersonales “Da Silva, 2002”.

El desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desarrolla, razón para que las entidades apoyándose en un estudio del Comportamiento Organizacional, tomen acciones que permitan intervenir en el ambiente percibido por sus servidores.

Ade más porque nos permitirá analizar el Comportamiento Organizacional, en el que conviven los trabajadores de la Farmacia, mismos que poseen características diferentes y establecer sentimientos varios en relación a las situaciones que se presenten día a día.

Una justificación del proyecto es que se trata de determinar cómo se sienten los empleados en cuanto a su estatus laboral, el comportamiento con sus compañeros de trabajo, si son bien remunerados o si se sienten familiarizados de alguna manera con su medio de trabajo, también es de gran importancia este estudio porque permite analizar o examinar los comportamientos que existen en un sitio de trabajo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Investigar el comportamiento organizacional en el desempeño laboral del cliente interno en las Farmacias FYBECA

1.4.2 Específicos

- Analizar el actual Comportamiento Organizacional de Farmacias FYBECA
- Identificar Modelos o herramientas que permitan mejorar el Comportamiento Organizacional en la Farmacia FYBECA
- Proponer un Modelo de Evaluación de desempeño por objetivos para el cliente interno de Farmacia FYBECA

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La tesis de MARTÍNEZ, V 2012 “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa “Serviposible S A” de la ciudad de Baños, busca determinar el clima organizacional mediante la identificación de los factores que inciden en el desempeño laboral de los empleados y por los resultados obtenidos deduce que por la falta de aplicación de un Modelo Organizacional adecuado se ha generado poco interés de los directivos, empleados originando bajo Desempeño Laboral que no permite que la empresa pueda ofrecer servicios eficientes y eficaces, razón por la cual está también incide en el nivel de satisfacción de quienes laboran en la empresa ya que los mismos no han sido motivados e incentivados por la falta de adecuadas estrategias que permita desarrollar técnicamente para la superación y por consiguiente eleven su autoestima.

La tesis de URÍAD 2011 “El Comportamiento Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la Ciudad de Ambato”, busca determinar el Comportamiento Organizacional mediante el diagnóstico de los factores internos mediante un estudio Organizacional y busca estimular a los trabajadores para mejorar su Desempeño Laboral dentro de la empresa, por lo que se considera que el Comportamiento Organizacional actualmente no ha sido el adecuado por cuanto existe inconformidad y mal estar en el Clima Laboral de los trabajadores, por lo expuesto anteriormente propone un Modelo de Evaluación del Desempeño al personal de Curtiduría Aldás con la finalidad de tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionariolocalizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas

para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

La tesis de APONTE, L 2011“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO”, busca determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Por ende su propuesta es un “Programa de mejoramiento del clima organizacional, para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.”, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones:

Debido a que la empresa ofrece un servicio y está inmersa en medio de una realidad totalmente cambiante las exigencias del cliente son cada vez mayores, esto conlleva a la necesidad de una coordinación de acción entre FYBECA y sus clientes, los mismos que se convierten en agentes activos de la realidad en la que se desenvuelve nuestro objeto de investigación.

En la recopilación del conocimiento de esta realidad el sujeto tanto como el objeto por las características de estudio son inseparables dicha acción provoca una reacción que está en continuo desarrollo que debe permanecer evaluándose para el mejor manejo que ayude en el crecimiento del conocimiento de la relación empresa-cliente mejorando notablemente la percepción del cliente sobre la imagen

corporativa de FYBECA

Uno de los criterios que fundamenta la investigación está basado en los valores corporativos y lo estipulado en las obligaciones de la empresa y del consumidor, estos deben ser cumplidos no sólo deben estar plasmados en criterios sino más bien en acción, así como que considero fundamental el análisis crítico de la desempeño laboral de los clientes internos de FYBECA y el servicio que preste a sus clientes.

La calidad de servicio que presentan las empresas de servicio es fundamental puesto que el cliente no tiene que evaluar un producto en sí, sino, la manera en que es tratado y la agilidad con la que se resuelven sus necesidades, partiendo de este criterio se puede fundamentar la importancia que tiene la calidad del servicio, teniendo en cuenta que los diseños de investigación son relativos y perfectibles de acuerdo al surgimiento y presentación de nuevas necesidades del cliente, en este proceso es inherente la relación dialéctica entre la teoría y su práctica, mejorando así la realidad del entorno en el cual se desenvuelve FYBECA, contribuyendo al cambio relacional con el cliente mejorando la calidad del servicio hacia los usuarios e incrementando y fortaleciendo la imagen corporativa de FYBECA

Es axiológica porque esta evidenciado la práctica de valores y principios como el respeto, la puntualidad, la transparencia, la responsabilidad, la honestidad entre otros en el diario desenvolvimiento de las actividades que realiza la empresa, ya que no se puede dejar a un lado la práctica de la ética y la responsabilidad social y moral, conductas indispensables en el investigador; además porque se construye conocimiento a través de la investigación cualitativa.

Es metodológica ya que se ha seguido procesos, basados en la práctica y en experiencia metodológica, propuesta en la investigación, que sin duda va a enriquecer el contenido de este estudio

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones:

Debido a que la empresa ofrece un servicio y está inmersa en medio de una realidad totalmente cambiante las exigencias del cliente son cada vez mayores, esto conlleva a la necesidad de una coordinación de acción entre FYBECA y sus clientes, los mismos que se convierten en agentes activos de la realidad en la que se desenvuelve nuestro objeto de investigación.

En la recopilación del conocimiento de esta realidad el sujeto tanto como el objeto por las características de estudio son inseparables dicha acción provoca una reacción que está en continuo desarrollo que debe permanecer evaluándose para el mejor manejo que ayude en el crecimiento del conocimiento de la relación empresa-cliente mejorando notablemente la percepción del cliente sobre la imagen corporativa de FYBECA.

Uno de los criterios que fundamenta la investigación está basado en los valores corporativos y lo estipulado en las obligaciones de la empresa y del consumidor, estos deben ser cumplidos no sólo deben estar plasmados en criterios sino más bien en acción, así como que considero fundamental el análisis crítico de la desempeño laboral de los clientes internos de FYBECA y el servicio que preste a sus clientes.

La calidad de servicio que presentan las empresas de servicio es fundamental puesto que el cliente no tiene que evaluar un producto en sí, sino, la manera en que es tratado y la agilidad con la que se resuelven sus necesidades, partiendo de este criterio se puede fundamentar la importancia que tiene la calidad del servicio, teniendo en cuenta que los diseños de investigación son relativos y perfectibles de acuerdo al surgimiento y presentación de nuevas necesidades del cliente, en este proceso es inherente la relación dialéctica entre la teoría y su

práctica, mejorando así la realidad del entorno en el cual se desenvuelve FYBECA, contribuyendo al cambio relacional con el cliente mejorando la calidad del servicio hacia los usuarios e incrementando y fortaleciendo la imagen corporativa de FYBECA

Es axiológica porque esta evidenció la práctica de valores y principios como el respeto, la puntualidad, la transparencia, la responsabilidad, la honestidad entre otros en el diario desenvolvimiento de las actividades que realiza la empresa, ya que no se puede dejar a un lado la práctica de la ética y la responsabilidad social y moral, conductas indispensables en el investigador; además porque se construye conocimiento a través de la investigación cualitativa.

Es metodológica ya que se ha seguido procesos, basados en la práctica y en experiencia metodológica, propuesta en la investigación, que sin duda va a enriquecer el contenido de este estudio.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CÓDIGO DEL TRABAJO

Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005
Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012

ACTUALIZADO A MAYO 2013

TÍTULO PRELIMINAR

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- **Ámbito de este Código.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- Obligación del trabajo.- El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables.

Será nula toda estipulación en contrario

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores es un derecho y un deber social.

TITULO I

DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Capítulo I

De su naturaleza y especies

Parágrafo Iro. Definiciones y reglas generales

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y de más personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares. También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser: a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal; b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto; c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; d) A

prueba; e) Por obra cierta, por tarea y a destajo; f) Por enganche; g) Individual, de grupo o por equipo; y, h) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes. Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior: a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador; b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada; c) Los de servicio doméstico; d) Los de aprendizaje; e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios; f) Los contratos a prueba; g) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008; y, h) Los demás que determine la ley.

Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que

faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse si no una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente. El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa si no exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales. La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo - El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla. En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea. En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada - Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo

caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada. El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador. Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año. El sueldo o salario que se pague en los contratos ocasionales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador. Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren. Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos.

Nota: Artículo reformado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

Nota: Incisos segundo y tercero reformados por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.

TITULO II DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Capítulo I

De su naturaleza, forma y efectos

Art. 220.- Contrato colectivo.- Contrato o pacto colectivo es el convenio celebrado entre uno o más empleadores o asociaciones empleadoras y una o más asociaciones de trabajadores legalmente constituidas, con el objeto de establecer las condiciones o bases conforme a las cuales han de celebrarse en lo sucesivo, entre el mismo empleador y los trabajadores representados por la asociación contratante, los contratos individuales de trabajo determinados en el pacto.

Art. 221.- Asociación con la que debe celebrarse el contrato colectivo.- En el sector privado, el contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse con el comité de empresa. De no existir éste, con la asociación que tenga mayor número de trabajadores afiliados, siempre que ésta cuente con más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la empresa. En las instituciones del Estado, entidades y empresas del sector público o en las del sector privado con finalidad social o pública, el contrato colectivo se suscribirá con un comité central único conformado por más del cincuenta por ciento de dichos trabajadores. En todo caso sus representantes no podrán exceder de quince principales y sus respectivos suplentes, quienes acreditarán la voluntad mayoritaria referida, con la presentación del documento en el que constarán los nombres y apellidos completos de los trabajadores, sus firmas o huellas digitales, número de cédula de ciudadanía o identidad y lugar de trabajo.

Art. 222.- Justificación de la capacidad para contratar.- Los representantes de los trabajadores justificarán su capacidad para celebrar el contrato colectivo por medio de los respectivos estatutos y por nombramiento legalmente conferido. Los empleadores justificarán su representación conforme al derecho común.

Art. 223.- Presentación del proyecto de contrato colectivo.- Las asociaciones de trabajadores facultadas por la ley, presentarán ante el inspector del trabajo respectivo, el proyecto de contrato colectivo de trabajo, quien dispondrá se

notifique con el mismo al empleador o a su representante, en el término de cuarenta y ocho horas.

Art. 224.- Negociación del contrato colectivo.- Transcurrido el plazo de quince días a partir de dicha notificación, las partes deberán iniciar la negociación que concluirá en el plazo máximo de treinta días, salvo que éstas de común acuerdo comuniquen al inspector del trabajo la necesidad de un plazo determinado adicional para concluir la negociación.

Art. 225.- Trámite obligatorio ante el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.- Si transcurridos los plazos previstos en el artículo anterior, las partes no se pusieren de acuerdo sobre la totalidad del contrato, el asunto será sometido obligatoriamente a conocimiento y resolución de un Tribunal de Conciliación y Arbitraje, integrado en la forma señalada en el artículo 474 de este Código. El tribunal resolverá exclusivamente sobre los puntos en desacuerdo.

Art. 226.- Contenido de la reclamación.- La reclamación contendrá los siguientes puntos: 1. Designación de la autoridad ante quien se propone la reclamación; 2. Nombres y apellidos de los reclamantes, quienes justificarán su calidad con las respectivas credenciales; 3. Nombre y designación del requerido, con indicación del lugar en donde será notificado; 4. Los fundamentos de hecho y de derecho de la reclamación, señalando con precisión los puntos, artículos o cláusulas materia del contrato en negociación, con determinación de aquellos sobre los que existió acuerdo y los que no han sido convenidos; 5. La designación y aceptación de los vocales principales y suplentes que integrarán el Tribunal de Conciliación y Arbitraje; y, 6. Domicilio legal para las notificaciones que correspondan a los comparecientes y a los vocales designados. Con el libelo se acompañarán las pruebas instrumentales de que dispongan.

Art. 227.- Término para contestar.- Recibida la reclamación, el Director Regional del Trabajo respectivo, dentro de las siguientes veinticuatro horas, dispondrá se notifique al requerido concediéndole tres días para contestar.

Art. 228.- Contestación a la reclamación.- La contestación a la reclamación

contendrá lo siguiente: 1. Designación de la autoridad ante quien comparece; 2. Un pronunciamiento expreso sobre las pretensiones del reclamante, con indicación categórica de lo que admite o niega; 3. Todas las excepciones que se deduzcan contra las pretensiones del reclamante; 4. Designación y aceptación de los vocales principales y suplentes que integran el Tribunal de Conciliación y Arbitraje; y, 5. El domicilio legal para las notificaciones que correspondan al compareciente y a los vocales designados. Al escrito de contestación se acompañarán las pruebas instrumentales de que disponga el demandado y los documentos que acrediten su representación, si fuere el caso.

Art. 229.- Contestación totalmente favorable.- En caso de que la contestación fuere totalmente favorable a las reclamaciones y propuestas, el Presidente del Tribunal de Conciliación y Arbitraje, convocará a las partes para la suscripción del respectivo contrato colectivo de trabajo.

Art. 230.- Audiencia de conciliación.- Vencido el término para contestar si no se lo hubiere hecho o si la contestación fuere negativa o parcialmente favorable a la petición de los reclamantes, el Presidente del Tribunal de Conciliación y Arbitraje, convocará a las partes y a los vocales, señalando el día y hora para la audiencia de conciliación, la que deberá llevarse a cabo dentro del término de las cuarenta y ocho horas subsiguientes. Para la audiencia de conciliación se observará lo previsto en los artículos 476, 477 y 478 de este Código.

Art. 231.- Término de indagaciones y resolución.- Si la conciliación no se produjere, el Tribunal de Conciliación y Arbitraje concederá un término de seis días para las indagaciones, dentro del cual las partes presentarán sus propuestas sobre los puntos en desacuerdo, con las justificaciones documentadas. Concluido dicho término, resolverá el asunto materia de la controversia, dentro del término de tres días. Para el caso de las instituciones del sector público, la resolución deberá observar lo que al respecto disponen las leyes, decretos y reglamentos pertinentes. La resolución causará ejecutoria, pero podrá pedirse aclaración o ampliación dentro de dos días, disponiendo de otros dos días el tribunal para resolver.

Art. 232.- Efectos del contrato colectivo.- La contestación totalmente afirmativa por parte del requerido, el acuerdo de las partes obtenido en la Audiencia de Conciliación y la resolución del Tribunal de Conciliación y Arbitraje, tendrán los mismos efectos obligatorios del contrato colectivo de trabajo.

Art. 233.- Prohibición de despido y desahucio de trabajadores.- Presentado el proyecto de contrato colectivo al inspector del trabajo, el empleador no podrá desahuciar ni despedir a ninguno de sus trabajadores estables o permanentes, ni entrar dentro de los trámites previstos en este capítulo. Si lo hiciera indemnizará a los trabajadores afectados con una suma equivalente al sueldo o salario de doce meses, sin perjuicio de las demás indemnizaciones previstas en este Código o en otro instrumento. Mientras transcurra el tiempo de la negociación o tramitación obligatoria del Contrato Colectivo, no podrá presentarse pliego de peticiones respecto de los asuntos pendientes materia de la negociación o tramitación.

Art. 234.- Archivo del pliego de peticiones.- Si en el tiempo de duración del contrato colectivo se presentaren uno o varios pliegos de peticiones que contuvieren temas o aspectos contemplados en el contrato colectivo vigente, la autoridad laboral ordenará su inmediato archivo.

Art. 235.- Declaratoria de huelga.- Presentado a la autoridad del trabajo el proyecto de revisión del contrato colectivo y debidamente notificado, los trabajadores podrán declarar la huelga, si notificado el empleador con el proyecto, despidiere a uno o más trabajadores.

Art. 236.- Formalidades del contrato colectivo.- El contrato colectivo deberá celebrarse por escrito, ante el Director Regional del Trabajo, y a falta de éste, ante un inspector del ramo, y extenderse por triplicado, bajo pena de nulidad. Un ejemplar será conservado por cada una de las partes y el otro quedará en poder de la autoridad ante quien se lo celebre.

Art. 237.- Contenido del contrato colectivo.- En el contrato colectivo se fijarán: 1. Las horas de trabajo; 2. El monto de las remuneraciones; 3. La intensidad y calidad del trabajo; 4. Los descansos y vacaciones; 5. El subsidio familiar; y, 6.

Las de más condiciones que estipulen las partes.

Art. 238.- **Ámbito del contrato colectivo.**- En el contrato colectivo se indicará también la empresa o empresas, establecimientos o dependencias que comprenda, y la circunscripción territorial en que haya de aplicarse.

Art. 239.- **Duración del contrato colectivo.**- El contrato colectivo puede celebrarse: 1. Por tiempo indefinido; 2. Por tiempo fijo; y, 3. Por el tiempo de duración de una empresa o de una obra determinada.

Art. 240.- **Determinación del número de trabajadores.**- En todo contrato colectivo se fijará el número de trabajadores miembros del comité de empresa o de la asociación contratante, y se indicará así mismo, el número total de los que presten sus servicios al empleador al momento de celebrarse el contrato.

Art. 241.- **Suspensión temporal de los contratos colectivos.**- En los pactos colectivos deberán estipularse si los efectos del contrato pueden ser suspendidos temporalmente por causas no previstas ni imputables al empleador, tales como la falta de materiales o de energía necesaria para la actividad de la explotación, huelgas parciales que pueden repercutir en el trabajo y otras análogas, debiendo además determinarse, en caso de que se admita la suspensión del contrato, el tiempo máximo que ésta pueda durar y si el trabajador dejará o no de percibir su remuneración.

Art. 242.- **Acciones provenientes del contrato colectivo.**- Las asociaciones partes de un contrato colectivo podrán ejercitar, en su propio nombre, las acciones provenientes del contrato. Esto no obsta para que el trabajador pueda ejercer las acciones personales que le competan.

Art. 243.- **Disolución de la asociación de trabajadores.**- En caso de disolución de la asociación de trabajadores parte de un contrato colectivo, los asociados continuarán prestando sus servicios en las condiciones fijadas en dicho contrato.

Art. 244.- **Preeminencia del contrato colectivo.**- Las condiciones del contrato colectivo se entenderán incorporadas a los contratos individuales celebrados entre

el empleador o los empleadores y los trabajadores que intervienen en el colectivo. Por consiguiente, si las estipulaciones de dichos contratos individuales contravienen las bases fijadas en el colectivo, regirán estas últimas, cualesquiera que fueren las condiciones convenidas en los individuales.

Art. 245.- Representantes de las asociaciones de trabajadores.- En los contratos colectivos sólo podrán intervenir como representantes de las asociaciones de trabajadores, personas mayores de dieciocho años.

Art. 246.- Efectos de la nulidad de los contratos.- La nulidad de los contratos colectivos de trabajo surtirá los mismos efectos señalados por el artículo 40 de este Código para los individuales.

Art. 247.- Límite del amparo de los contratos colectivos.- Los contratos colectivos de trabajo no amparan a los representantes y funcionarios con nivel directivo o administrativo de las entidades con finalidad social o pública o de aquellas, que total o parcialmente, se financien con impuestos, tasas o subvenciones fiscales o municipales.

Parágrafo 4to. De la estadística del trabajo

Art. 548.- Estadística del trabajo.- La estadística del trabajo comprenderá los siguientes registros:

1. El de sindicatos, gremios y más asociaciones de trabajadores y las de empleadores, debidamente especificados;
2. El de las empresas, fábricas y talleres; y,
3. El de los riesgos del trabajo, conflictos colectivos y más datos cuya anotación fuere necesaria.

Art. 549.- Oficinas de estadística.- El servicio de estadística estará confiado: 1. A una oficina central en Quito, en el Ministerio de Trabajo y Empleo, a la que se remitirán los datos registrados por las demás oficinas; 2. A oficinas regionales dependientes de las respectivas Direcciones Regionales del Trabajo; y, 3. A

oficinas provinciales y a las que se crearen en los cantones.

Art. 550.- Atribuciones de la oficina central.- La oficina central tendrá la dirección e inspección de las demás oficinas y centralizará la estadística.

Art. 551.- Ámbito del servicio de estadística.- El servicio de estadística comprenderá las ramas de agricultura, industrias, comercio, transportes, trabajo a domicilio, servicio doméstico y artesanos.

Art. 552.- Prohibición de intervenir en caso de huelga.- Los funcionarios encargados de este servicio se abstendrán de intervenir en caso de huelga y proponer condiciones de trabajo inferiores a las que rigen en cada localidad.
Parágrafo 5º. Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo

Art. 553.- Departamentos de Seguridad e Higiene del Trabajo.- Adscritos a las Direcciones Regionales del Trabajo funcionarán departamentos de seguridad e higiene del trabajo, a cargo de médicos especialistas.

Art. 554.- De sus funciones.- Los Departamentos de Seguridad e Higiene del Trabajo, tendrán las siguientes funciones:

1. La vigilancia de las fábricas, talleres y más locales de trabajo, para exigir el cumplimiento de las prescripciones sobre prevención de riesgos y medidas de seguridad e higiene;
2. La intervención de los médicos jefes de los departamentos en las comisiones centrales de calificación y en las demás para las que fueren designados;
3. La formulación de instrucciones a los inspectores en materias concernientes a las actividades de los departamentos, instrucciones que deberán ser conocidas y aprobadas por las Direcciones Regionales; y,
4. Las demás que se determinen en el respectivo reglamento. (Procuraduría General del Estado, 2013)

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Guía Referencial del Registro Único de Contribuyentes (RUC)

2.2 REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES

2.2.1. Identificación de Sociedades Públicas

SECTOR PUBLICO
Formulario RUC-01-A y RUC-01-B suscritos por el agente de retención.
Copia del registro oficial donde se encuentre publicada la creación de la entidad o institución pública, o copia del decreto, ordenanza o resolución que apruebe la creación de la institución.
Entregar una copia del nombramiento del agente de retención de dicha entidad o institución.
Copia de la cédula de identidad o ciudadanía o del pasaporte del agente de retención.
Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del agente de retención.
Copia del documento que declara a la sociedad como ente contable independiente señalando la fecha de constitución y de inicio de actividades.

2.2.2. Identificación de Sociedades Privadas

SOCIEDADES BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	SOCIEDADES BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	SOCIEDADES CIVILES Y COMERCIALES	SOCIEDADES CIVILES DE HECHO, PATRIMONIOS INDEPENDIENTES O AUTONOMOS CON O SIN PERSONERÍA JURÍDICA, CONTRATO DE CUENTAS DE PARTICIPACIÓN, CONSORCIO DE EMPRESAS (JOINT VENTURES), COMPAÑÍA TENEDORA DE ACCIONES (HOLDING)	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO
Formulario RUC-01-A y RUC-01-B suscritos por el representante legal				
Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil		Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada, de la escritura pública o del contrato social otorgado ante notario o juez.	Copia del acuerdo ministerial o resolución en el que se aprueba la creación de la organización no gubernamental sin fin de lucro.
		Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.	Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, notariado y con reconocimiento de firmas.	Original y copia del nombramiento del representante legal avalado por el organismo ante el cual la organización no gubernamental sin fin de lucro se encuentra registrada: Ministerios o TSE
Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Super. de Compañías
Identificación del representante legal y gerente general: * Ecuatorianos : copia de la cédula de identidad y presentar el certificado de votación del último proceso electoral. * Extranjeros residentes: copia de la cédula de identidad, si no tuvieran cédula presentan copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa 10 vigente. * Extranjeros no residentes : copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa 12 vigente. Por inscripción o actualización tardía, copia del formulario 106 en el que conste el pago de la multa				

2.2.3. Verificación de la ubicación de las Sociedades Privadas y Públicas

<p>Para la verificación del domicilio y de los establecimientos donde realiza la sociedad su actividad económica, deberá entregar una copia de cualquiera de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro; o,• Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año en que se realiza la inscripción, o del inmediatamente anterior; o,• Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción.

2.3 REQUISITOS DE ACTUALIZACIÓN DE PERSONAS NATURALES Y SOCIEDADES

Los contribuyentes que deseen actualizar la información de identificación, ubicación, actividad económica o información de cualquier tipo que conste en el RUC deberán exhibir los siguientes requisitos:

- Presentar original de la cédula de identidad o ciudadanía o pasaporte, de las personas naturales o representante legal o agente de retención o liquidador designado, que realicen el trámite personalmente;
- Presentar original del certificado de votación hasta un año posterior a los comicios electorales, de la persona natural, representante legal o agente de retención o liquidador designado;
- Presentar original y entregar una copia del documento que respalde el cambio de información que va a realizar el contribuyente, guardando relación con los requisitos de inscripción.

NOTA:

- Se solicitará la documentación completa a aquellos contribuyentes que no han actualizado sus datos hasta el 01 de enero del 2014.
- En el caso de sociedades, presentarán en la actualización los siguientes formularios:

- Formularios 01- A y 01- B siempre que cambien información del contribuyente y de la matriz;
- Formulario 01- B si únicamente cambia información de los establecimientos.
- Revisar que se posea toda la información necesaria del contribuyente para su ubicación y cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Revisar y actualizar los campos de direcciones, referencias y medios de contacto, según las disposiciones dadas por la sub unidad de RUC Nacional.

2.4. REQUISITOS DE SUSPENSIÓN Y CANCELACIÓN PARA PERSONAS NATURALES

Requisitos*	Suspensión	Cancelación	
		Fallecidos	Extranjeros
Formulario "Solicitud por cese de actividades/cancelación del RUC para personas naturales".	Si	Si	Si
Presentar original del documento de identificación del contribuyente (cédula o pasaporte).	Si	---	Si
Copia de la partida o certificado de defunción del contribuyente.	---	Si	---

NOTA:

- Previamente a la suspensión o cancelación del RUC, el contribuyente debe efectuar el trámite para dar de baja sus comprobantes de venta sobrantes y de más autorizaciones vigentes.
- El trámite de cancelación de RUC de personas fallecidas puede ser presentado por cualquier persona, para lo cual deberá adjuntar copia de la cédula o pasaporte de la persona que presenta el trámite; y, presentar el original del certificado de votación, dentro de los límites establecidos en el Reglamento a la Ley de Elecciones.
- En el caso que haber transcurrido más de 30 días hábiles desde la fecha de la terminación de la actividad económica, el contribuyente deberá cancelar una multa de US\$ 30,00 en el formulario 106 y adjuntar una copia del

pago al trámite de cancelación. Esta multa no es aplicable para el caso de fallecidos.

2.5. REQUISITOS DE CANCELACIÓN DEL RUC PARA SOCIEDADES

Requisitos
El Formulario "Solicitud por cancelación del RUC para sociedades".
Presentar original del documento de identificación del representante legal o agente de retención; el liquidador designado deberá presentar el original y entregará una copia de la cédula o pasaporte.
Presentar el original del certificado de votación (solo para ecuatorianos) dentro de los límites establecidos en el Reglamento a la Ley de Elecciones.
Presentar original y entregar una copia del documento que sustente la cancelación de la empresa de acuerdo a cada tipo de sociedad.

DOCUMENTO QUE SUSTENTA LA CANCELACIÓN DE LA SOCIEDAD	
Tipo de Sociedad	Tipo de Documento
Sociedades sujetas al control de la Super. de Compañías	Copia de la Resolución emitida por el Superintendente de Compañías que ordene la cancelación de la inscripción de la compañía, inscrita en el Registro Mercantil.
Sociedades sujetas al control de la Super. de Bancos	Copia de la Resolución emitida por el Superintendente de Bancos que ordene la disolución (liquidación) de la compañía, inscrita en el Registro Mercantil.
Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro	Copia del registro oficial en el que se publique la resolución o acuerdo ministerial que apruebe o resuelva la disolución y liquidación definitiva de la organización no gubernamental.
Sector Público	Copia del registro oficial en que se publique el decreto, ordenanza, acuerdo o resolución que apruebe u ordene la disolución y liquidación de la entidad pública.
Misiones diplomáticas y Organismos Internacionales	Copia de la comunicación del Ministerio de Relaciones Exteriores.
Sucesión Indivisa	Sentencia que declare la partición, o copia del acta notarial de partición.
Otras sociedades:	<ul style="list-style-type: none"> - Declaración juramentada y notariada de los miembros de la sociedad, en la cual acuerdan dar por terminadas las actividades económicas para las que fue creada la sociedad. - Acta presentada ante un juez, de la Junta General en la cual los miembros de la sociedad acuerden dar por finalizadas las actividades de la sociedad y su respectiva liquidación. - En las sociedades civiles y comerciales o mercantiles se requiere la sentencia emitida por el juez de lo civil donde acepte la disolución y ordene su inscripción en el Registro Mercantil. - En las sociedades civiles de hecho se requiere la escritura notariada en la cual se dan por terminadas las actividades económicas.

NOTA:

- En el caso de supresión de entidades públicas, se cancelará el Registro Único de Contribuyentes con la fecha en que se publique en el Registro

Oficial la Ley, Decreto, Ordenanza o Acuerdo de supresión de la entidad pública.

- Previamente a la cancelación del RUC, el contribuyente debe efectuar el trámite para dar de baja sus comprobantes de venta sobrantes y de más autorizaciones vigentes.
- En el caso que haber transcurrido más de 30 días hábiles desde la fecha de la terminación de la actividad económica, el contribuyente deberá cancelar una multa de US\$ 30,00 en el formulario 106, y adjuntar una copia del pago al trámite de cancelación.

2.6 REQUISITOS PARA TRÁMITES REALIZADOS POR TERCEROS

2.6.1. Personas Naturales

- Para el contribuyente residente en el país, una carta de autorización en la que conste los nombres y apellidos completos, el número de cédula (identidad o ciudadanía) o pasaporte, y firma y rúbrica, del contribuyente y de la persona que realizará el trámite, con reconocimiento de firmas ante un juez o notario.
- Para el contribuyente residente en el exterior, una carta de autorización suscrita por él, con reconocimiento de firma ante el respectivo consul ecuatoriano y que contenga la información señalada en el párrafo anterior, o un poder general o con cláusula especial que le permita realizar los trámites a la tercera persona en el SRI.
- Se entregará una copia de la cédula de identidad o ciudadanía o pasaporte del contribuyente y de la persona que realizará el trámite.
- Presentar el original del certificado de votación hasta un año posterior a los comicios electorales, de la persona que realizará el trámite.

2.6.2. Sociedades

- Carta de autorización simple, firmada por el representante legal o agente de retención o liquidador, en la que se solicite el respectivo trámite relacionado con el RUC, en la que conste los nombres y apellidos

completos, así como el número de la cédula de identidad o ciudadanía de la persona que realizará el trámite.

- Entregar una copia de la cédula o pasaporte del representante legal o agente de retención o liquidador designado y de la persona autorizada a realizar dicho trámite;
- Presentar el original de la cédula o pasaporte y el certificado de votación del último proceso electoral (cuando corresponda) de la persona autorizada a realizar dicho trámite. (Servicio de Rentas Internas, 2014).

Registro Único de Contribuyentes

Sociedades En todos los casos de cese de actividades, el contribuyente deberá dar de baja los comprobantes de venta, de retención y documentos complementarios no utilizados, así como también se dará como concluida la autorización para la utilización de máquinas registradoras, autómata impresores y establecimientos gráficos. Los requisitos para cancelar el RUC - Sociedades, son:

Requisito	Sociedades Privadas				
	Bajo control de la Superintendencia de Compañías	Bajo control de la Superintendencia de Bancos	Civiles y Comerciales	Civiles de hecho, patrimonios independientes o autónomos, contrato en cuenta de participaciones, consorcio de empresas, compañía tenedora de	Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro
Formulario RUC 01A y RUC 01B	Suscrito por el representante legal				
Documentos de creación	Copia de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil Copia de la hoja de datos generales	Copia de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil		Copia de la escritura pública o contrato social otorgado por el notario o juez	Copia del acuerdo ministerial o resolución que aprueba la creación de la organización
Datos del representante legal	Copia del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil			Copia del nombramiento del representante legal, con reconocimiento de firmas	Copia del nombramiento del representante legal, avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentre registrada (Ministerios o CNE)
	Copia a color de cédula de ciudadanía o pasaporte del representante legal				
	Original del certificado de votación			Original del certificado de votación	Original del certificado de votación
Datos de ubicación	Para la verificación de la ubicación se deberá presentar uno de los siguientes documentos:				
	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de servicio eléctrico, consumo telefónico, consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores • Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior • Contrato de arrendamiento a nombre de la institución, del agente de retención o representante legal 				

Registro Único de Contribuyentes - Otras Sociedades

Requisito	Cancelación RUC Otras Sociedades	
	Sociedades civiles y comerciales o mercantiles	Sociedades civiles de hecho
Generales	<p>Formulario "Solicitud por cancelación del RUC para sociedades" Presentar original del documento de identificación del representante legal o agente de retención. El liquidador designado deberá presentar el original y entregará una copia a color de la cédula o pasaporte. Presentar el original del certificado de votación (sólo para ecuatorianos) dentro de los límites establecidos en el Reglamento a la Ley de Elecciones.</p>	
	<p>Acta presentada ante un juez, de la Junta General en la cual los miembros de la sociedad acuerden dar por finalizadas las actividades de la sociedad y su respectiva liquidación.</p>	<p>Declaración juramentada y notariada de los miembros de la sociedad, en la cual acuerdan dar por terminadas las actividades económicas para las que fue creada la sociedad.</p>
Documentos de cancelación	<p>Sentencia emitida por el juez de lo civil donde acepte la disolución y ordene su inscripción en el Registro Mercantil.</p>	<p>Escritura notariada en la cual se dan por terminadas las actividades económicas.</p>

(Centro de Estudios Fiscales, 2014)

**REGLAMENTO PARA OTORGAR PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO
A LOS ESTABLECIMIENTOS SUJETOS A VIGILANCIA Y CONTROL**

SANITARIO

(Acuerdo No. 0818)

Que, de conformidad con el Art. 130 de la Ley Orgánica de Salud, los establecimientos sujetos a control sanitario para su funcionamiento deberán contar con el permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional;

Que, el artículo 134 de la Ley Orgánica de Salud establece que la instalación, transformación, ampliación y traslado de plantas industriales, procesadoras de alimentos, establecimientos farmacéuticos, de producción de biológicos, de elaboración de productos naturales procesados de uso medicinal, de producción de homeopáticos, plaguicidas, productos dentales, empresas de cosméticos y productos higiénicos, están sujetos a la obtención, previa a su uso, del permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 1476 de 11 de diciembre del 2008, se deroga el Decreto Ejecutivo No. 249, publicado en el Registro Oficial No. 58 de 9 de abril del 2003, y consecuentemente su reforma expedida con el Decreto Ejecutivo No. 341, publicado en el Registro Oficial No. 99 de 6 de junio del 2007;

Que, es necesario restituir la base jurídica para el control sanitario y permisos de funcionamiento de los establecimientos sujetos a control, conforme lo determina la Ley Orgánica de Salud; y,

En el ejercicio de las atribuciones concedidas en el Art. 154 de la Constitución de la República del Ecuador,

Acuerda: Expedir el

**REGLAMENTO PARA OTORGAR PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO
A LOS ESTABLECIMIENTOS SUJETOS A VIGILANCIA Y CONTROL**

SANITARIO

Título I

DEL CONTROL SANITARIO Y PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Capítulo I

DEL CONTROL SANITARIO

Art. 1.- El control y vigilancia sanitaria es un conjunto de actividades específicas que de conformidad con la Ley Orgánica de Salud y más disposiciones reglamentarias está obligado a realizar el Ministerio de Salud Pública a través de sus dependencias competentes, con el propósito de verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios de los establecimientos públicos y privados de servicios de salud, farmacéuticos, alimentos, establecimientos comerciales y otros en donde se desarrollan actividades de: atención de salud, producción, manipulación, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de productos destinados al uso y consumo humano.

Art. 2.- Son objeto de control sanitario:

- a) El abastecimiento de agua para uso y consumo humano;
- b) Los alimentos y bebidas, medicamentos, cosméticos, productos higiénicos y otros productos para uso y consumo humano;
- c) Los plaguicidas;
- d) Las sustancias tóxicas o peligrosas para la salud;
- e) Los establecimientos que realizan actividades que generan radiaciones ionizantes;
- f) Viviendas;
- g) Los sistemas de eliminación de excretas, aguas servidas y aguas pluviales;
- h) Disposición e industrialización de desechos;
- i) Fauna nociva y transmisora de enfermedades a los seres humanos; y,

j) Producción y contaminación ambiental.

Art. 4.- Son controles sanitarios específicos los que se ejercen sobre:

a) Producción o fabricación, preparación, manipulación, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación, comercialización, dispensación, expendio, uso y consumo de los siguientes productos:

- Alimentos, bebidas y aditivos alimentarios.

- Medicamentos en general.

- Medicamentos homeopáticos.

- Productos biológicos.

- Productos naturales procesados de uso medicinal.

- Dispositivos médicos.

- Productos dentales.

- Cósméticos.

- Productos higiénicos.

- Reactivos biológicos y de diagnóstico.

- Etiquetas; y,

b) Ubicación, construcción, instalaciones, equipos, maquinarias, personal y funcionamiento de los establecimientos que se describen en el Art. 20 del presente reglamento. Estos controles se realizarán con inspecciones periódicas y de conformidad con lo dispuesto en los reglamentos específicos dictados por la autoridad sanitaria nacional.

Art. 5.- El organismo encargado del control y vigilancia sanitaria es el Ministerio de Salud Pública y lo realizará a través de sus diferentes dependencias técnicas competentes.

Capítulo II

DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Art. 6.- El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la Ley Orgánica de Salud, este reglamento y los demás reglamentos específicos.

Art. 7.- A las direcciones provinciales de salud les corresponde otorgar el permiso de funcionamiento anual, para lo cual el interesado deberá presentar una solicitud dirigida al Director Provincial de Salud de la jurisdicción a la que pertenece el domicilio del establecimiento, con los siguientes datos:

- Nombre del propietario o representante legal.
- Nombre o razón social o denominación del establecimiento.
- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Actividad o actividades que se realizan en el establecimiento.
- Ubicación del establecimiento: cantón, parroquia, sector, calle principal número e intersecciones, teléfono, fax, correo electrónico si lo tuviere.

A la solicitud debe adjuntar:

- a) Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC);
- b) Copia de la cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento;
- c) Documentos que acrediten la personería jurídica cuando corresponda;
- d) Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así

lo señalen;

- e) Plano del establecimiento a escala 1:50;
- f) Croquis de ubicación del establecimiento;
- g) Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos; y,
- h) Copia de los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

Adicionalmente se deberá cumplir con otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.

La documentación completa será entregada en el Área de Salud a la que pertenece el establecimiento. En el caso de establecimientos que para su inspección requieren de la intervención de una de las comisiones técnicas señalada en el Art. 10 del presente reglamento el Área de Salud remitirá la documentación a la Dirección Provincial de Salud correspondiente.

Art. 8.- La Dirección Provincial de Salud a través del Proceso de Vigilancia Sanitaria Provincial realizará la verificación de la documentación presentada y emitirá el informe de la evaluación documental y verificación de la ubicación del local dentro de un plazo de 48 horas desde la fecha de recepción de la respectiva documentación por parte de esta dependencia.

Art. 9.- Si la evaluación documental es favorable, se procede a la inspección del establecimiento por parte de la comisión técnica de inspección, designada por el Director o Directora Provincial de Salud, con el propósito de verificar los requisitos sanitarios del local, saneamiento ambiental y seguridad.

Art. 10.- Para la inspección de establecimientos de: servicios de salud públicos y privados, establecimientos farmacéuticos, establecimiento de alimentos, y de los señalados en la disposición general segunda de este reglamento se conformarán

comisiones técnicas constituidas por profesionales técnicos del Proceso de Vigilancia Sanitaria Provincial.

Art. 11.- La comisión técnica emitirá un informe y en el caso de ser favorable, el Proceso de Vigilancia Sanitaria Provincial procederá a ingresar los datos en el sistema de cómputo y entregará al usuario la orden del pago del derecho por el servicio correspondiente; una vez cancelado el valor, se emitirán los permisos de funcionamiento debidamente legalizados por el Director o Directora Provincial de Salud y Coordinador o Coordinadora de Vigilancia Sanitaria Provincial con sus firmas y sellos respectivos.

Art. 12.- Para el caso de los establecimientos que no requieren de la participación de las comisiones técnicas para la inspección, el Jefe del Área de Salud correspondiente remitirá a la Dirección Provincial de Salud el informe favorable de la inspección realizada al establecimiento, adjuntando el original del expediente presentado por el interesado, sobre la base de los cuales se concederá el permiso de funcionamiento, debidamente legalizado por el Director o Directora Provincial de Salud y Coordinador o Coordinadora de Vigilancia Sanitaria Provincial con sus firmas y sellos respectivos.

Art. 13.- En caso de que el resultado de la inspección sea desfavorable se entregará la notificación al interesado señalando el plazo concedido para que salve las observaciones encontradas. Una vez que el interesado haya cumplido con todos los requisitos podrá continuar con los trámites para la obtención del permiso de funcionamiento.

Art. 14.- Los permisos de funcionamiento se renovarán anualmente, durante los primeros 180 días de cada año, previo a la presentación y cumplimiento de los requisitos establecidos en el Capítulo II del presente reglamento, adjuntando además el permiso de funcionamiento del año anterior y el pago del derecho por el servicio correspondiente.

Título II

DE LOS DERECHOS POR PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Capítulo Único

Art. 19.- Para la concesión del permiso de funcionamiento a los establecimientos regulados por la Ley Orgánica de Salud, los interesados satisfarán los derechos por permiso de funcionamiento fijados en este reglamento. Por su parte la autoridad de salud competente está obligada a realizar el respectivo control y vigilancia sanitaria.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Los establecimientos de servicios de salud públicos deberán obtener el permiso de funcionamiento cumpliendo con todos los requisitos establecidos en el presente reglamento, excepto el pago de derecho por permiso de funcionamiento.

Segunda.- Se establecerán comisiones técnicas para la inspección con fines de permiso de funcionamiento en el caso de los siguientes establecimientos: de salud públicos y privados (Códigos: 1.0 a 1.14), centros de reducción de peso (Código: 1.17), establecimientos farmacéuticos (Códigos: 2.0 a 2.9.4 y 2.11) y plantas procesadoras de alimentos, bebidas y aditivos alimentarios (Códigos: 4.1 y 4.3).

Tercera.- A los funcionarios que fueren designados para constituir las comisiones técnicas establecidas en este reglamento les está terminantemente prohibido realizar actividades de control en forma individual, así como actuar sin autorización de la autoridad competente, y sin las credenciales respectivas emitidas por el Ministerio de Salud Pública.

Cuarta.- De conformidad con lo que dispone el Art. 133 de la Ley Orgánica de Salud la autoridad sanitaria nacional podrá delegar a los municipios, dentro de sus funciones, el ejercicio de las acciones necesarias para el control sanitario, quienes las realizarán de acuerdo con las disposiciones y normas emitidas por dicha autoridad.

Quinta.- En el plazo de 90 días a partir de la aprobación del Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, el Ministerio de Salud Pública expedirá el manual operativo para la aplicación del mismo.

Sexta.- De la ejecución del presente acuerdo ministerial que entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese a la Dirección General de Salud, Proceso de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria y direcciones provinciales de salud del país. (Ministerio de Salud Pública, 2008)

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Superordinación de variables

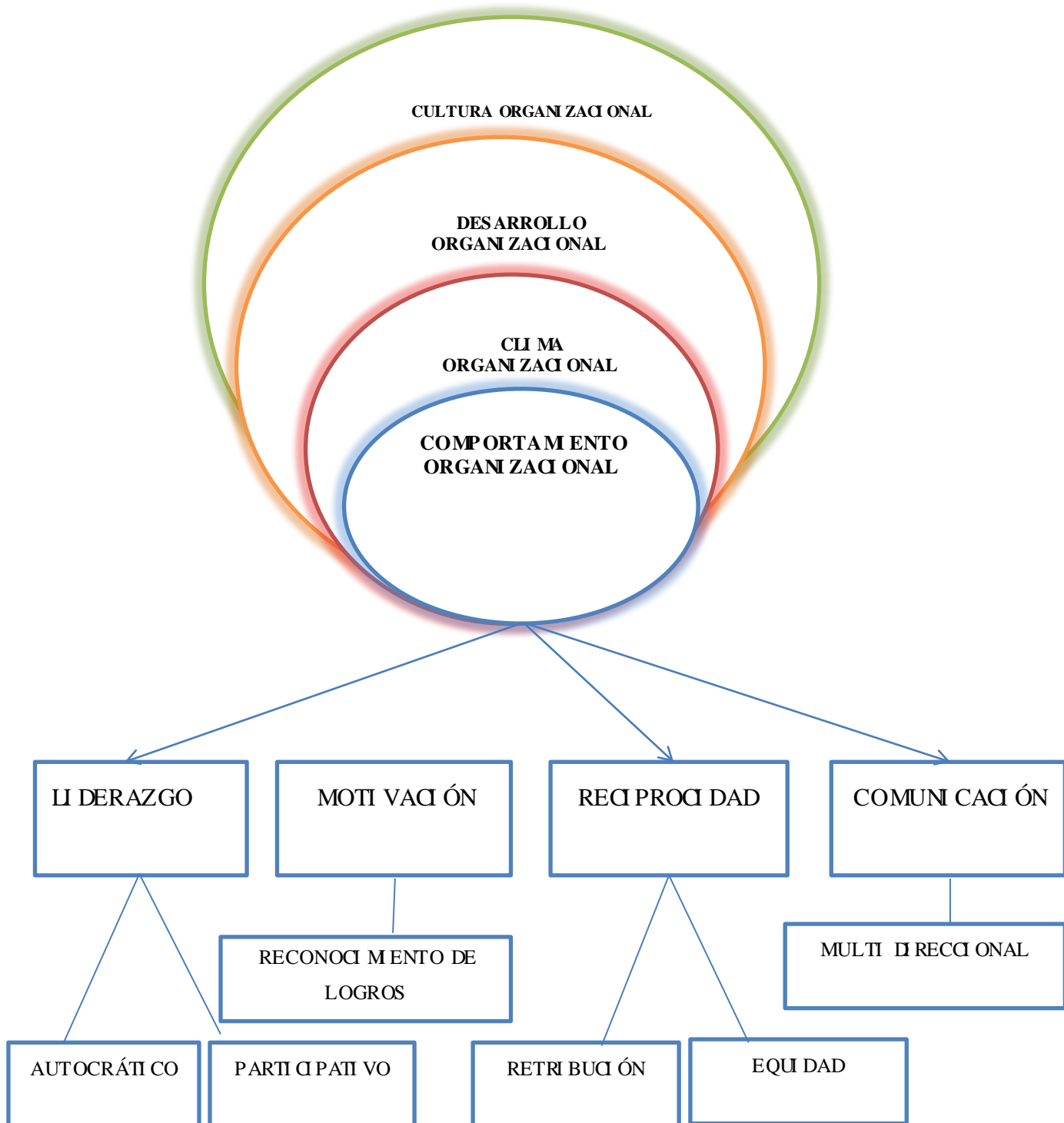


Gráfico 2. Superordinación de variables

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

2.4.2 Subordinación de variables

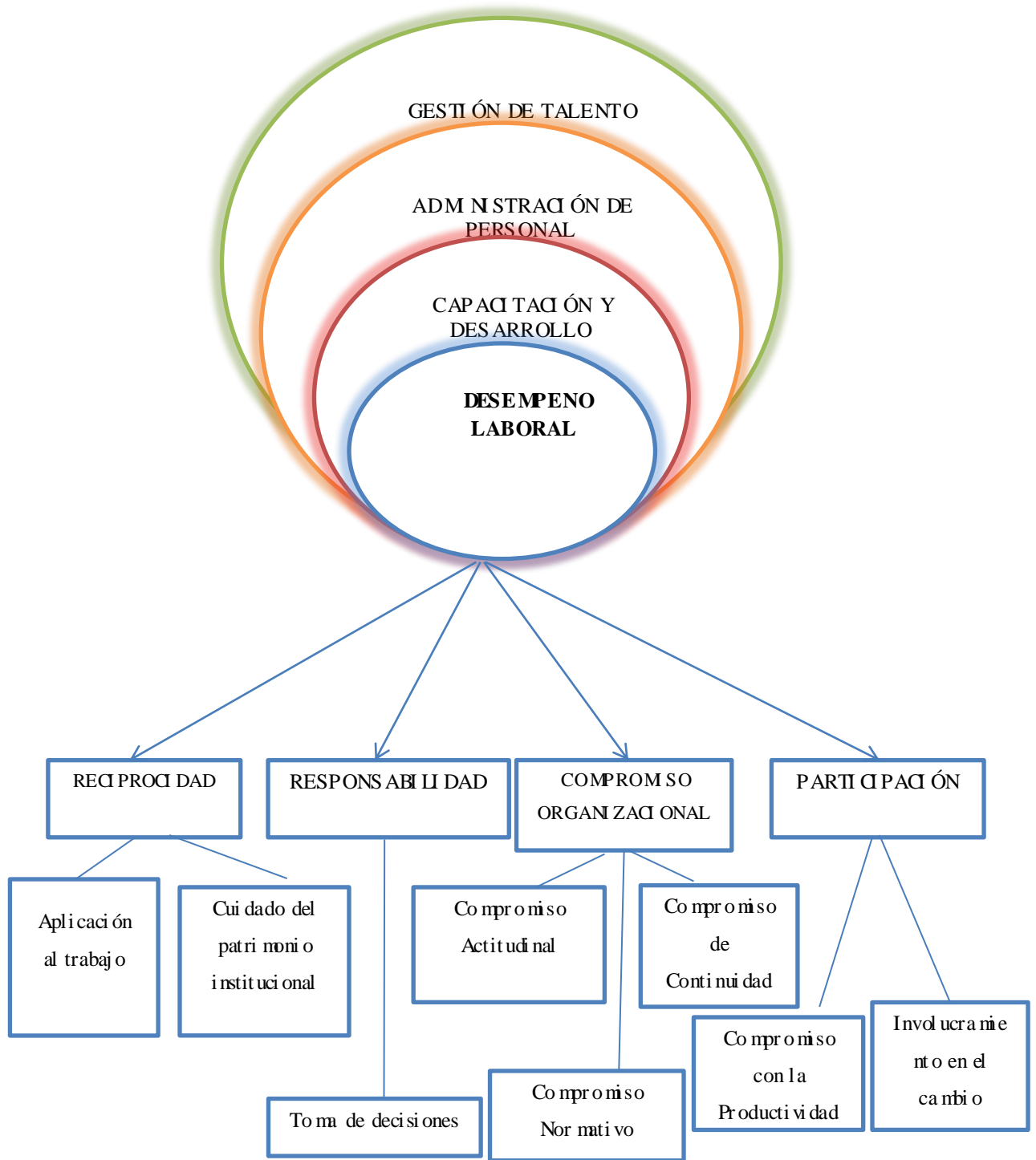


Gráfico 3 Subordinación de variables Independiente

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

2.4.3. Conceptualización

2.4.3.1. Conceptos Variable Independiente

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un tema que ha generado un boom desde la década de los ochenta. Sin embargo, este tema tiene una amplia gama de perspectivas de estudio que explicamos en este primer apartado como una forma de acercamiento a este concepto.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a la aplicación a la gestión empresarial es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearan han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican porque algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no, es decir en el capítulo analizaremos a la cultura organizacional desde la cultura como variable externa, en la cual los actores organizacionales llevan su cultura de origen a la organización y ahí tienen lugar una serie de interrelaciones que hacen única esa cultura organizacional en ese contexto el cual a su vez está influido para la cultura social y la cultura corporativa de la organización.

También presentamos un análisis de cuando la cultura organizacional puede ser construida y usada como una herramienta por los administrativos. Es decir, analizamos modelos de cultura corporativa. Como instrumento para elevar la productividad. En este trabajo no desempeñamos ninguna de las dos posturas, ya que simplemente ofrecemos una visión clara de ambas visiones, la primera, como sabemos, es más utilizada en el ámbito académico y parte de la prensa de que la cultura puede ser modificada, pero a largo plazo, en tanto, que la cultura puede ser creada de acuerdo a la filosofía del fundador de la organización.

En suma hablar de cultura organizacional significa un gran reto por la gran fragmentación de términos y enfoques de estudio, en este primer apartado presentamos algunas definiciones en el ánimo de dar mayor claridad al concepto.

En primer lugar tenemos a (García y Dolan, 1997) que definen a la cultura como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa” hay definiciones presentadas por varios autores y la mayoría coinciden en que “la cultura es todo aquello que identifica a una organización”.

Posteriormente Granell (1997) que la define como “es aquello que comparte todo o casi todos los integrantes de un grupo social” esta interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por “valores, creencias, actitudes y conductas”.

Del mismo modo Chavenato (1989) presenta la cultura como, un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de una organización. (Cámez, 2008)

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura organizacional de la contabilidad. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Los "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización", permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetúa aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales⁷ así como las conductas emprendedoras.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (mercado). (wiki pedia, 2013)

Comportamiento Organizacional

En general, se dice que el estudio de la gente en el trabajo es el estudio del comportamiento organizacional. Comencemos pues por la definición de comportamiento organizacional y hagamos un repaso breve de sus orígenes.

Definición: El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones. Veamos ahora las partes claves de la definición

Todos nosotros nos servimos de la intuición, en el sentido de “corazonada”, para explicar fenómenos, por ejemplo, un amigo se resfría y nos acordamos de inmediato de que “no se ha tomado sus vitaminas”, “no se abriga bien”, o “le pasa todos los años con el cambio de estación”. En realidad no estamos seguros de por qué le dio gripe, por eso no nos permitiremos realizar un análisis intuitivo. El campo del CO pretende reemplazar las explicaciones intuitivas con el estudio sistemático, es decir, con el uso de evidencias científicas reunidas en situaciones controladas y medidas e interpretadas de una manera razonablemente rigurosa para atribuir causas y efectos. Por supuesto el objetivo es extraer conclusiones precisas. El campo del CO – sus teorías y conclusiones- se basa en numerosos estudios de investigación diseñados en forma sistemática.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta y por eso se apoya en las contribuciones de diversas disciplinas afines entre las que predominan la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas. Como vemos las contribuciones de la psicología se encuentran sobre todo en el nivel individual-o micronivel- de análisis, mientras que las

últimas ha hecho aportes a nuestra comprensión de los macroconceptos – los procesos grupales de la organización- el ejemplo 1-1 ofrece un compendio de las de las contribuciones que han formado un campo distinto de estudio: el Comportamiento organizacional. (Stephen, 1998)

Una forma común de comprender el comportamiento organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento sus aportaciones y unidades especiales de análisis. De acuerdo a esto se podría concluir que el comportamiento organizacional ha adjudicado ideas, conceptos, métodos y conclusiones de otras disciplinas, especialmente de la economía, la psicología, y la sociología, la administración, la política social, las relaciones industriales, las interrelaciones y de la ciencia de la computación. Sin embargo muchas de las disciplinas académicas aún siguen contribuyendo al desarrollo del CO esto por la cantidad de temas y problemas que ella abarca.

Debido a que los seres humanos son complejos, cambian de actitudes y comportamientos, en situaciones distintas y por lo tanto no son iguales, la habilidad para hacer generalizaciones sencillas concretas y claras es limitada.

Esto significa que no se pueda ofrecer explicaciones razonables y precisas del comportamiento humano o en todo caso realizar predicciones válidas. Quiere decir sin embargo que los conceptos del CO deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia que son aquellas que moderan la relación entre las variables independientes y mejoran la correlación. Existen tres niveles de análisis del CO y a medida que pasamos del nivel individual al del grupo y al de los sistemas de organización, avanzamos sistemáticamente nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones.

La definición de cultura no mencionada que sea buena o mala, pero podemos darnos cuenta de los beneficios. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, porque reduce la ambigüedad y le dice a los empleados cómo hacer las cosas y cuáles son importantes para toda la organización y para el mismo (Amorós, Comportamiento organizacional, 2007)

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente. Cuatro elementos están implicados en esta definición: a) el carácter descriptivo más que evaluativo de las respuestas perceptuales; b) se trata de un nivel macro más que de un nivel micro; c) la unidad de análisis, como consecuencia del nivel macro, tiende a ser atributivo de la organización o de los subsistemas más que de los individuos; d) finalmente, las percepciones tienen consecuencias potenciales para la conducta.

La definición de Payne (1971) se enmarca claramente dentro de la tradición que considera el clima como un atributo organizacional con existencia independiente de las percepciones de los individuos y como un concepto ecológico total en la de Payne y Pugh (1976). El concepto fundamental o global de clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros que así han llegado a formar parte de del constructo. Hasta aquí, las definiciones no lograron su invento de ver el clima como una realidad organizacional.

Su definición en la visión del clima como una característica del ambiente total. El clima, según este autor, es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada, por sus habitantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o tributos) del ambiente. El primer elemento resaltado es la relativa estabilidad que se atribuye al clima lo que se significa posibilidad de medición y cambio. El clima está basado en característica de la realidad externa, del ambiente, pero total y como es percibido y experimentado. Finalmente el clima es algo fenomenológicamente exterior al individuo pero este contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre las consecuencias directas sobre el comportamiento al actuar sobre sus actividades y expectativas. (Chi ang & Chi ang Vega, 2010)

Puede entenderse por clima organizacional el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentran su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2000; 50).

El clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que los empleados tienen sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización. El autor de este libro ha propuesto un instrumento desarrollado en los años ochenta, conocido como el I. M. C. O. C. (instrumento para medir clima en organizaciones colombianas), que incluye variables, objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, control y motivación.

El concepto de organizaciones, en el marco de la teoría de las relaciones humanas hace énfasis en la importancia del hombre, en función de su trabajo por su participación en su sistema social. Esta relación hombre- organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo. (Alvarez Méndez, Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia, 2005)

Desarrollo Organizacional

El DO tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos diferentes autores y profesionales han prestado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas, gran parte de esas diferencias se deben al hecho de que se incluye en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el DO y por tanto tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Se tiene que Beckhard (1969) define el DO como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis (1969), El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios". (Achilles De Faria, 2001)

Se refieren al conjunto de personas disponibles que permite cumplir a una organización empresarial, su importancia desde el punto de vista, empresarial no ha sido la misma a lo largo del tiempo. Ha pasado de ser considerado un factor más, al inicio de la revolución industrial, a tener un protagonismo en sí mismo

que ha perdurado hasta nuestros días esta evolución ha dado lugar a diferentes formas de concebir la gestión de recursos humanos a las cuales no son excluyentes si no complementarias pues a medida que surgen van perfeccionando lo anterior. (Hino Mariño & Pérez Sánchez, 2008)

Los recursos humanos empero constituye el activo más importante, por ende, y por más atención de manda en la actualidad, la administración del recurso humano, la gente, significa por su naturaleza e implicaciones para la organización una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o director que desea obtener resultados positivos necesitan de manera imprescindible de la colaboración y esfuerzo productivo de sus subordinados. Esta premisa nos permite hacer la siguiente inferencia:

La organización que mejor administre a su personal obtendrá los resultados más eficaces y eficientes.

Ahora de acuerdo con lo comentado en líneas anteriores no es factible precisar el concepto de administración de recursos humanos es la organización y tratando las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos. (Corrales Barquero, 1987)

Organizacional Estructural

La forma en que una organización opera se rige por sus procedimientos.

Ellos constituyen las normas que rigen las interrelaciones entre las diferentes partes de la organización.

Podemos considerar que la estructura es el aspecto estático de la organización, mientras que los procedimientos representan el aspecto dinámico. Por lo tanto, la

estructura se relaciona con los aspectos del comportamiento de la organización que son más estables. (Vainrub, 1996)

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Estructura organizacional

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. En esta sección analizaremos el proceso que siguen las organizaciones para decidir cual debe ser su estructura organizacional y posteriormente veremos los tipos más habituales de estructuras que podemos encontrarlos distinguiendo entre: formales e informales, jerárquicas y planas y por último veremos un resumen de los tipos de estructuras según han ido evolucionando con el tiempo. (Enciclopedia Financiera, 2014)



Es la estructura formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre síes elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, y descentralización y formalización. (Robbins, 2005)

Liderazgo

Ralph M Stogdill, en un resumen de teoría e investigaciones del liderazgo, señalaba que “existe casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. Aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

El primer término, de liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes de un líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes. (Finch & Freeman, 1996)

A partir de la segunda mitad de siglo se dió una creciente interés en áreas del conocimiento para analizar que es como se constituye el liderazgo. Hoy este interés sigue vigente y ha tomado un inusitado auge el tema se convertido el objeto de controversiales reflexiones teóricas de investigación empíricas e incluso ha sido causa de prescripciones normativas. Pero tal atención, desde luego, no ha sido fortuita; obedece a la aspiración de los entes sociales de alcanzar una mayor efectividad en el logro de su propósito organizacionales. (Ibáñez Aguera, 2004)

La causa principal de la escasez de datos confiables sobre la naturaleza y el funcionamiento del liderazgo rural es la debilidad de los conceptos que se han usado. Con raras excepciones reflejan interés particulares de las personas que lo

han elaborado por su ambigüedad se interpreta de múltiples maneras en su aplicación en los programas de desarrollo (Giffon, 1969)

Autocrático

Autocracia es un concepto político. El término procede del griego *autos* (uno mismo) y *kratos* (gobierno o poder). Designa al sistema de gobierno cuya autoridad recae sobre una sola persona sin ningún límite: el autócrata (el que gobierna por sí mismo).

La concepción absolutista de la soberanía definió la monarquía absoluta de Luis XIV en la Francia del siglo XVII, pero el término autocrático se aplica particularmente al régimen de los zares de Rusia, cuyo poder no estaba condicionado teóricamente por ningún cuerpo intermedio, ley, tradición o usos y costumbres que debieran respetar.

El republicanismo aplica el término autocracia como sinónimo de monarquía (que significa «gobierno de uno»), aunque el concepto no es adecuado para designar a las modernas monarquías constitucionales, parlamentarias o limitadas.

Su uso más habitual es como parámetro de participación en el poder político, en contraposición a otros como *oligarquía* o *democracia*.

La democracia es una estructura de poder construida de abajo hacia arriba; la autocracia organiza al Estado de arriba hacia abajo (Wikipedia.org 2013)

f. Sistema o régimen en el que gobierna una sola persona con poder total: la autocracia supone la culminación del autoritarismo basado en un poder personal absoluto y despótico.

'autocracia' aparece también en las siguientes entradas:

Autocrático – cesarismo Inflexiones de 'autocracia' (n): fpl: autocracias.
(Wordreference.com 2013)

Participativo

Aunque todas las definiciones resulten siempre más incompletas que la realidad a la que se refieren, con lo expuesto hasta aquí estamos en condiciones de ensayar, para nuestros fines, una propuesta de definición más abarcadora del diagnóstico participativo, que involucre los elementos sustantivos anteriormente analizados.

El diagnóstico participativo es el proceso y la metodología que mediante la participación consiente de la comunidad se dirige al autoconocimiento de su realidad y a la organización de sus pobladores en estructuras sociales representativas y estables para emprender su acción transformadora y al canzar el desarrollo sustentable. (Mi Ños, 2006)

El diseño participativo, es la exploración y definición de las alternativas de solución o innovación tecnológica que van aplicar los productores, se desarrolla con la metodología de los grupos de transferencia tecnológica y para visualizar el proceso de conformación y funcionamiento de estos grupos se especifica: Qué son, cuáles son sus propósitos, características y estructura.

De otra parte, y considerando que la actividad básica de un GTT son las reuniones periódicas, se especifican los temas y los contenidos que se van a desarrollar, entre las cuales se destacan la observación del campo, precisando cómo conducir estas observaciones, de tal manera que permitan identificar los problemas y soluciones tecnológicas de los sistemas de producción agroforestales.
(Gutiérrez, 2006)

Motivación

¿Qué es la motivación? Quizá el punto de partida sea decir lo que la motivación no es. Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de la personalidad, es decir algo que unos tienen y otros no. En la práctica, los administradores inexpertos llaman flojos a los empleados esta calificativo se supone que el individuo es flojo o siempre carece de motivación, pero nuestros conocimientos de la materia indica que no es verdad. Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleo y la situación. Sin duda, las personas tienen impulso motivador básico distinto, pero el mismo estudiante al que le cuesta trabajo leer un libro de texto más de 20 minutos puede devorar un libro de Harry Potter en una tarde. Para este estudiante, el cambio de motivación procede de la situación. Así mientras analizamos el concepto de motivación, tenga presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas en momentos distintos.

Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (Robbins, 2004)

Motivación viene de la palabra motivo y esta del latín *motum* que nos da una idea de movimiento. Está relacionado con móvil, impulso, causa. Razón que impulse a actuar. (Castells, 1999)

Reconocimiento de logros

Un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

Luego de tantas negativas, realmente ha sido un logro poder entrevistar al presidente de la Nación.

Una de las principales condiciones que deberá presentar el individuo que quiere lograr detener nada situación en su vida es la tenacidad, que no es otra cosa que el esfuerzo fervoroso para poder lograr aquello que se desea con mucho anhelo. Porque quien es tenaz se apretará y agarrará de sus propósitos para que no se le escapen. Raramente, quien resulta ser tenaz no logra aquello que se propuso oportunamente, ya que quien es tenaz se sobrepondrá incluso a las adversidades, sin prestar demasiada atención en el hecho que las cosas no están saliendo, porque está convencido, obstinado, que logrará aquello que quiere.

En tanto, el medio será el principal instrumento, la herramienta que un individuo necesitará para conseguir el logro de algún objetivo y la planificación o planeamiento, es decir, tener uno o más objetivos a realizar con las pertinentes acciones requeridas para concluir las con éxito, también es indispensable a la hora de lograr alguna cosa.

Por otra parte, el término logro es popularmente empleado para dar cuenta de una ganancia o del lucro que produjo una cosa. Afortunadamente la empresa produjo muchísimos logros durante este año.

Otro de los usos recurrentes de la palabra es como sinónimo de éxito. El ascenso de Juan sin dudas es un nuevo logro en su carrera que no para de traernos satisfacciones. (Definición abc, 2013)

El valor del reconocimiento, es el valor de ser justo con otros y con nosotros mismos para atribuirle los logros y fallas que se merece.

Este valor es el que regala a cada persona lo que realmente se ha ganado.

Por ejemplo, reconocimiento es aplaudir a aquel niño que toca la flauta en la estación del tren y denota gran talento.

El reconocer está presente tanto en lo bueno y lo malo... Hay gente que simplemente se gana reconocimientos negativos por las cosas que ha hecho mal y que a lo mejor si gue haciendo.

Por otro lado, estamos nosotros mismos, está el reconocimiento que nos debemos a nosotros mismos por lo que hemos hecho bien y lo que hemos hecho mal. Este reconocimiento es el que nos permite premiarlos cuando hemos llegado a una meta trazada y también es el que nos vuelve consciente para analizar las debilidades de haber cometido un error. (Katherine 2013)

Reciprocidad

La define como la proporción de las partes en relación a cada una y al centro. No hay mención, en esta definición, de la evaluación cualitativa incluida el uso de igual / desigual el paso de “simetría” a “igualdad” no es tan automático. Más bien parece haber una cierta “contabilidad” en términos materiales que se establece la “simetría” y la “asimetría” del intercambio. (Ferraro, 2004)

La idea de reciprocidad subyace a una gran cantidad de relaciones jurídicas reguladas por el derecho por lo que no es fácil dar una definición precisa de ella. Más allá de la definición de la reciprocidad que ofrece el Diccionario de la Real Academia Española (<< correspondencia mutua de una persona o cosa con otra >>), puede hacerse una primera aproximación al sentido de la reciprocidad acudiendo al Tribunal Constitucional que, en alguna ocasión, ha atribuido al <<al principio de reciprocidad >> un significado jurídico más preciso, <<consiste en que un poder público condiciona su actuación a que otro poder público, distinto y ajeno al primero, actúe de la misma manera que él, so pena de ambos se niegan recíprocamente lo que a los dos interesa, permaneciendo inactivo o actuando cada uno por su cuenta. A partir de esta noción básica, existen diferentes acepciones y clases de reciprocidad.

Así se puede apreciar que existe reciprocidad sobre la base de una semejanza básica, una similitud o equivalencia entre el tratamiento o regulación de dos estados dan un mismo objeto, otras veces, en cambio, se exige identidad o una igualdad mucho más rigurosa entre los supuestos de hecho o entre las consecuencias jurídicas que derivan de un mismo supuesto. Por otra parte, puede distinguirse entre reciprocidad diplomática y reciprocidad legislativa, de forma que la primera tiene su base en un tratado, convenio o acuerdo internacional mientras que la segunda se basa en el tratamiento que la legislación interna de cada Estado da una determinada situación. (Gómez, 2010)

Retribución

<<Constituyen rentas en especie la utilización, consumo u obtención, para fines particulares, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al mercado, aun cuando no suponga un gasto real para quienes las conceda>>.

<< Cuando el pagador de las rentas entregue al contribuyente importes en metálico para que este adquiera los bienes, derechos o servicios, la renta tendrá la consideración de dineraria>> (Poblet, 2000)

Gómez – Mejía et al. (2001) explica la importancia de la retribución para los empleados por tres razones principales. El primer motivo es su poder económico, ya que el salario determina (en gran medida) el nivel de vida y en consecuencia la capacidad de compra de bienes y servicios del empleado y su familia. El segundo motivo, es su poder sociológico, puesto que ejerce una elevada influencia en el statu del empleado en su comunidad, siendo un símbolo de la posición social del mismo. Además dentro de la organización, sirve como medida del valor relativo que el empleado posee para la misma. Por último se

caracteriza por su poder psicológico, en concreto sobre la relación de la retribución con sentimientos de valía personal.

Armstrong (1996) afirma que la retribución, en sí misma, se manifiesta como un poderoso motivador del empleado, dado su vinculación directa o indirecta con la satisfacción de ciertas necesidades que tiene este. En el contexto de la retribución, la motivación puede definirse como el conjunto de procesos que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia la consecución de ciertos objetivos. (Kihl & Sánchez, 2007)

Equidad

Equidad de género como cambio paradigmático:

El asumir las diferencias de género con libertad, respeto y sinergia auguran una sociedad nueva. En este tanto hablamos del género como cambio paradigmático. Cambiando la imagen de lo que son los hombres y las mujeres, se pueden transformar las culturas por algo deseado, querido o necesitado. La equidad de género es una de las llaves de las transformaciones.

Equidad: No es igualdad. La equidad es la distribución justa de acuerdo a los intereses y necesidades de hombres y mujeres. La equidad es una fórmula donde todas las partes salgan ganando aunque sus intereses y necesidades sean diferentes. Es satisfacer individualidades por un bienestar colectivo. (Miranda & Pena, 2001)

La equidad no ofende los intereses creados. Y el progreso hacia la equidad puede ser rápido, o muy lento, casi imperceptible. Además una definición adecuada es fugaz, la medición de la equidad es igualmente difícil. Tal vez la mejor definición de la equidad viene de CEPAL: “Una reducción de la desigualdad en sus manifestaciones múltiples” (Puyana & Farfán, 2003)

Comunicación

La definición de comunicación como <<el proceso que conecta partes discontinuas del mundo vivo>> es sin duda una definición general. En cambio, la comunicación como <<un sistema (como los teléfonos o telégrafos) para comunicar información y órdenes (como en un servicio naval)>>, es una definición restrictiva. **Según** (Vladot, 2008)

En muchas ocasiones estas relaciones entre periodistas se producen en las redacciones de los medios de comunicación. Esto nos lleva directamente a la comunicación de la organización. Es muy claro que la comunicación es una exigencia de la sociedad actual, así las organizaciones no pueden mantenerse al margen de la sociedad de la comunicación que se está construyendo. Leroy (1993: 473) propone que se distinga entre la comunicación en la organización y la comunicación de la organización. La primera hace referencia <<al conjunto de relaciones de interdependencia, basadas en un intercambio de información, que vincula a los actores – personas o grupos - insertos en el sistema de obligaciones que resulta de la organización >>. Por el contra, la comunicación de la organización es cuanto ésta habla de sí misma. En este caso <<La organización es considerada como un actor social que se posiciona en un entorno socio-económico y que intenta dominar las relaciones de intercambio de información que tiene con otros actores>>. Como puede apreciarse si pensamos en un medio de comunicación como una organización, ambos tipos de comunicación le es aplicable.

En relación con la comunicación de masas podríamos recordar una clásica definición del funcionalismo norteamericano. Wright (1978: 9-15) no sigue un criterio tecnológico para definir la comunicación de masas, ya que si la intervención tecnológica es una condición necesaria, no es suficiente. **Según** (Alsiña, 2001)

Multidireccional

Por qué cada una de las dimensiones puede cambiar en distintas direcciones. Es importante señalar que no se da ninguna etapa del ciclo vital en que solo se presente crecimiento, madurez o deterioro, sino que se presenta en diferentes momentos en forma simultánea y en diversas capacidades. (Larrínaga, 2008)

Significado de multidireccional que tiene varios sentidos o direcciones, no solo apunta en una dirección sino puede apuntar en cualquiera o varias direcciones.

(Significadode.org 2013)

Comunicación unidireccional, bidireccional y multidireccional (redes de comunicación)

La comunicación es parte integral del hombre y algunos teóricos, sobre todo de la antropología, la relacionan con la inteligencia y se cree que su uso surgió antes que el uso de las herramientas. Solo basta con ver a un pequeño para darnos cuenta que antes que, incluso caminar, ya entiende un lenguaje bien estructurado y dice sus primeras palabras.

Es, después del contacto físico, la manera en que se interactúa con el mundo y no solo de forma verbal, los pequeños tienen una capacidad increíble para poder comunicarse: por medio de lloros, con gestos o señas, incluso de

forma más física, jalando o empujado para conseguir lo que quieren, aunque no siempre lo consiguen.

Y existen varios tipos de comunicación, la comunicación unidireccional, la comunicación bidireccional y la comunicación multidireccional, y cada una de ellas tiene varias características que la hacen única, ninguna es más importante que la otra y, lo más importante, cada una tiene una función y un fin específicos.

Empezemos por la comunicación unidireccional, en este proceso una persona expone una idea o a otras personas la reciben y no hay retroalimentación directa. A este tipo de comunicación lo llamamos más comúnmente información, porque según el modelo de comunicación más difundido, para que exista la comunicación es necesario que participen un emisor y un receptor; que haya el mensaje, el medio y la retroalimentación; y al no tener la comunicación unidireccional una retroalimentación directa, se dice que no es comunicación, sino información.

Pero comunicación es más que solo un intercambio de mensajes, es una interacción, un cambio de actitud y al recibir cualquier idea, siempre vamos a ser influenciados de forma a favor o en contra del mensaje recibido y hay una respuesta, aunque no sea directa o inmediata. Tomemos el ejemplo de una computadora personal: el anunciante saca la publicidad en una revista, el receptor ve la inserción, pero no le convencen las características o el diseño y no la compra, el anunciante se da cuenta y modifica el anuncio o saca un nuevo producto.

Por otro lado existe la comunicación bidireccional, en este tipo si se llama comunicación, porque en ella se ve más puramente el proceso de la comunicación, el emisor envía un mensaje por medio de un canal al receptor,

quien lo recibe y envía la retroalimentación. Aquí participan, como vimos anteriormente, todos los elementos de la comunicación de manera simultánea, y la interacción se da casi inmediatamente.

Pero esto no quiere decir que este tipo de comunicación no tenga inconvenientes, en ella la retroalimentación es poco reflexiva, por la inmediatez, no pensamos lo que vamos a responder, o mejor aún cómo vamos a responder, imagina que te encuentras en una fiesta, y un tipo quiere bailar con tu novia para hacerte enojar, tu reacción es buscarle pelito, y puedes incluso ir a visitar barandillas. Días después reflexionas y piensas que lo mejor hubiera sido que tú y tu novia se retiraran de la fiesta, pero lo hecho, hecho está.

Por último hablaremos de la comunicación multidireccional o redes de comunicación y como sus nombres indican este tipo de comunicación va en todas direcciones, participan más de tres personas, siendo emisores y receptores a la vez, pero por lo regular con un mismo canal para poder transmitir sus mensajes.

En este tipo de comunicación la retroalimentación es infinita, todos pueden opinar sobre la idea que estas expresando, y puede ser una respuesta a favor o en contra, afín o nada que ver con tu idea. Uno de los puntos a favor de este tipo de comunicación es la gran riqueza de conocimientos o saber que opinan otras personas de tus ideas y así lograr una idea común bien salificado, o mejorar y corregir aquellas cosas en las que estamos equivocados.

En fin, comunicar es más que solo enviar un mensaje, que alguien lo reciba y nos dé respuesta, es una interacción que se puede dar incluso de manera retardada, todo depende del tipo de comunicación que estamos usando, y logra

generar un comportamiento, ya sea positivo o negativo a la idea que estamos expresando, pero sobre todo la comunicación sirve para unirnos y para que logremos mejorar nuestro producto o nuestra actitud. (Clasevaq, 2011)

2.4.3.2 Conceptos Variable Dependiente

Gestión del talento humano

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (León, 2006)

Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad. (Ahortúa & Bustamant, 2008)

He mos relacionado estos conceptos, talento y competencias, y los usaremos a lo largo de este trabajo casi como sinónimos, y, si el lector nos los permite, nos tomaremos la libertad de crear una ficción donde el talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias; por ejemplo el talento para poder ser un buen gerente de ventas o un buen director médico se puede abrir en las diversas competencias que son necesarias para ser exitoso en esa posición. Aceptada por el lector esta licencia que nos hemos tomando, el concepto talento perderá el halo de mágico o divino para transformarse en algo que puede ser medido y, no son dificultad, también desarrollado.

En trabajos anteriores hemos dado nuestra propia definición del término competencia, el cual hace referencia a las características de personalidad, de vendidas comportamientos, quien generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Antes de continuar definamos con precisión cuál es el

significado de la palabra “talento”. Según el diccionario de la RAE, en su segunda acepción talento es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc, que resplandecen en una persona”. En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra “competencia”, con igual sentido con el que la utilizamos en nuestros trabajos, por lo tanto si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias” (Ales, 2006)

Selección de personal

Estamos ceñido la descripción de los procedimientos a un proceso de selección realizado con candidatos externos a la organización. Tenemos la plena conciencia de que la selección de personal no solo se ciñe a esta modalidad. Incluso recomendamos vivamente que, por el bien del clima laboral de la organización, se tenga muy en cuenta la posibilidad de ejercer la selección con <<profesionales de la casa>>. La decisión acerca de que si esto último es posible precede según planteamiento, al inicio de los procedimientos de selección propiamente dichos y forma parte del proceso global. Hemos preferido hacerlo de este modo para no inducir a la confusión repitiendo técnicas que son intercambiables entre la selección externa y la interna. De todas formas hablaremos de la selección interna, de los avatares que le son propios y que no coinciden con la externa.

Teniendo en cuenta estas dos consideraciones, nos interesa destacar que no se puede hablar de selección de personal si antes no se define su concepto y se ubica dentro de un sistema integrado de gestión de recursos humanos. Esto último ha sido empeño de la sección precedente, ahora veamos lo referido a su decisión:

Tradicionalmente se entiende por selección el proceso dirigido a buscar, mediante reclutamiento interno o externo, al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo dentro de la organización.

Partiendo de esta definición, la psicología aplicada a la selección, ha tomado un protagonista que en muchas ocasiones se nos antoja excesivo, ya que, en virtud de esa supuesta idoneidad, el peso del proceso se centra en el perfil personal y actitudinal del candidato, siendo esta la principal preocupación del seleccionador. Con esta tendencia se cae muchas veces en el psicologismo, en “la primera impresión es la que cuenta”, en el <<efecto halo>> y en tantos otros errores propios de <<psicólogos aficionados>>.

Pero la selección de personal no solo tiene un componente metodológico. Seleccionar es también planificar. Es erróneo aislar la selección del resto de herramientas de gestión de la empresa, como también es erróneo centrar todo el proceso de selección solamente en la búsqueda del mejor candidato.

Definimos la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y métodos dirigido a la búsqueda, educación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. (García & Herro, 2001)

El reclutamiento puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, una organización tratara de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Selección

La etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

En palabras de Chiavento (1999) puede definirse la selección de recursos humanos como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos, existentes en la empresa, con mira a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”. La selección de personal trata de obtener, por lo tanto, dos resultados:

- Personas adecuadas para el puesto
- Personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

(PUBLICACIONES VERTICE S L, 2008)

Capacitación y desarrollo

La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

El Desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene

objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Beneficios para la organización:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

- Contribuye a la formación de líderes y directivos.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

1. Determinación de necesidades de capacitación

Detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses del negocio para ser justificada. Deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

Análisis Organizacional: Es aquel que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

Análisis de Tareas: Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

Análisis de la Persona: Dirigida a los empleados en forma individual. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas en la empresa y esta información es obtenida a través de una encuesta.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño: Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación: Debe ser realizada en el sitio de trabajo y permite verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, tales como excesivo daño de equipos, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número

acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación proporcionan evidencias sobre las necesidades de entrenamiento

Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contacto directo con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales: Discusiones entre los diferentes departamentos acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo: Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo

Entrevista de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer su opinión acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos: El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de

capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuáles son:

Indicadores a priori: Son los eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.

Reducción del número de empleados.

Cambio de métodos y procesos de trabajo.

Sustituciones o movimiento de personal.

Faltas, licencias y vacaciones del personal.

Modernización de maquinarias y equipos.

Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori: Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Por lo general, están relacionadas con la producción o con el personal y sirve como diagnóstico de capacitación. Se clasifican en:

a) Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.

- El evado número de accidentes.
- b) Problemas de personal:
- Relaciones deficientes entre el personal.
 - Número excesivo de quejas.
 - Poco o ningún interés por el trabajo.
 - Falta de cooperación.
 - Errores en la ejecución de órdenes.
 - Dificultades en la obtención de buenos elementos.

2. Programación de la capacitación

Consiste en la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. En esta etapa se toman en cuenta los siguientes aspectos:

Plantación de la capacitación. La programación de la capacitación exige una planeación que incluye lo siguiente:

Enfoque de una necesidad específica cada vez.

Definición clara del objetivo de la capacitación.

División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.

Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.

Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.

Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:

Número de personas.

Disponibilidad de tiempo.

Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.

Características personales de comportamiento.

Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

Técnicas de capacitación. Estas se dividen en:

a) Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

Capacitación en el puesto. Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Ofrece varias ventajas, tales como que es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados. El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño. Existen varios tipos de capacitación en el puesto, entre ellas:

El método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

La rotación de puestos en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.

Rotación de puestos: Con el fin de proporcionar a los empleados, experiencia en varios puestos, se utiliza la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de un puesto a otro es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, entre otros.

Relación experto-aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente e inmediato.

b) Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recursos. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Simulación de condiciones reales por computadoras: Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo. Permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles.

Actuación o sociodrama: Esta técnica obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Una de las ventajas es que se pueden crear vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales.

Estudio de casos: Permite al trabajador resolver situaciones parecidas a las que se pudieran presentar en su trabajo, mediante el estudio de una situación específica real o simulada. Para ello, recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación,

se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o cuando hay dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

Capacitación en laboratorio (sensibilización): Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición.

3. Ejecución del Programa de capacitación

La capacitación presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especialistas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

También presupone una relación de instrucción/aprendizaje. La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad y el aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del programa de capacitación, dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el

ni vel de los empleados disponibles.

La calidad del material del entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmos por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazo y no como un gasto superficial.

La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores, los cuales deberán reunir ciertas cualidades personales, tales como facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

La calidad de los aprendices. Este aspecto influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento.

4. Evaluación de los resultados de la capacitación

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones y se pueden realizar tres diferentes tipos de evaluación:

Evaluación de los procesos, la cual examina los procedimientos y las tareas implicadas en la ejecución de un programa o de una intervención.

Evaluación de los impactos, es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.

Evaluación de los resultados, se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

CAMBIOS EN EL PROCESO DE ADIESTRAMENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO CON EL AUJE DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

En cualquier organización, el adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, son considerados factores importantes para el logro de los objetivos y metas proyectadas, ya que un personal que pueda responder de manera efectiva a las distintas necesidades institucionales, desde la operatividad de sus funciones en el cargo que ocupa; beneficia a la organización porque esto crea en el empleado, un compromiso y una responsabilidad institucional, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

Con el pasar del tiempo se han venido dando cambios en el mundo empresarial, producto del crecimiento de una economía global y del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación; incidiendo esto en la estructura interna, jerarquía de cargos, selección del personal así como también en la metodología para la capacitación del personal. El manejo de las tecnologías de información y comunicación actualmente forman parte integral del negocio, constituyen un elemento fundamental para apoyar, mantener y propiciar el crecimiento o vigencia económica y social de una organización. El desarrollo tecnológico permite a las empresas acortar distancias y colocar de manera más rápida y efectiva los mejores bienes y servicios que los clientes esperan; lo que se traduce en niveles de competitividad y de productividad para esas empresas.

Por otra parte, además del manejo de la información, el conocimiento es otro pilar fundamental para que se generen respuestas acertivas al cliente, desde la creatividad y la innovación, permitiendo así que la organización se mantenga constantemente actualizada en cuanto al uso de estrategias diseñadas desde los cambios tecnológicos en búsqueda del éxito institucional.

El proceso de innovación en una empresa que se sustenta en el paradigma tecnológico, es visto en tres grandes etapas: identificación de una necesidad en el mercado o de una oportunidad tecnológica; adopción y adaptación de la tecnología ya existente y transfiriendo esta tecnología por comercialización o por algún medio institucional. Se exige en la actualidad empresas que sean capaces de adaptarse de manera rápida a los permanentes cambios y ver que el conocimiento es la opción para solventar las situaciones que se presentan en la organización a través de la innovación tecnológica. Es por esta razón que los departamentos informáticos de las organizaciones, constituyen pilares fundamentales para gestionar estos cambios.

Algunos aspectos importantes a destacar de las nuevas tecnologías para el desarrollo de recursos humanos son:

La organización virtual. Es un concepto donde la relación entre personas y entre procesos existe, pero no hay una ubicación, un lugar fijo, se da a través de Internet. Se trabaja en base a desarrollo de proyectos, propuestas que van y vienen corregidas, se cumple con una agenda y metas de trabajo de un país a otro, incluso de un continente a otro.

Empowerment. Consiste en una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y personal; haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización. "Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y

autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización." Para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

Teamwork. Un equipo de trabajo tiene la finalidad de crear nuevos conocimientos sobre los procesos organizativos, sobre los procesos grupales y sobre los procesos personales de cada uno de los miembros del equipo, esto permite al equipo optimizar sus recursos y lograr una mejor calidad del producto como de los procesos. Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización.

El papel del gerente, en este sentido, es el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización. El desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada "revolución de la información", ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal. Hoy en día, se requiere de una gerencia más participativa y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios. (Rodríguez, 2009)

En la literatura especializada se puede encontrar diferentes definiciones del término de capacitación y desarrollo

Término Definición Autor y Año

Capacitación Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud

Es la preparación de una persona para el cargo Whitehill, 1953. Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda Mace, 1990

Es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual. Werther, & Davis, 1991

Es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso Res/29 de 2006 del MISS

Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. NC 3000: 2007

Desarrollo Proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que le permiten desempeñar puestos de perfil amplio con las competencias necesarias para su desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación de los trabajadores durante toda su vida laboral y que estos pueden ir promoviendo a cargos de categoría superior; así como estar preparado para asumir los cambios y

transformaciones que se produzcan en la entidad Resolución No. 29/2006. MFSS

Se diferencia del de capacitación por los efectos buscados en la acción propiamente dicha. Cuando se hace capacitación se ejerce una acción para el aquí y ahora; mientras que cuando el desarrollo conlleva una idea de futuro, de planificación a largo plazo, la capacitación prepara para el puesto actual, el desarrollo prepara para el puesto proyectado a mediano y/o largo plazo” Jorge Aquino, 1999

La definición dada en la NC 3000: 2007 es la que adopta el autor, por su integración además de abordar de forma general y coherente los aspectos esenciales de lo que es la capacitación.

Existen varios métodos de formación o capacitación, según Cuesta y con lo cual el autor está de acuerdo:

1. En el trabajo: El desarrollo de habilidades y destrezas de este tipo se diseñan para condiciones particulares de la empresa y requieren de entrenadores, generalmente internos. (Puede ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa)
2. Formación fuera del trabajo: Para el desarrollo de supervisores, gerentes y de personal de cierto nivel jerárquico dentro de la organización y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas de Administración, personal, técnicos.
3. Dentro y fuera del trabajo: Es una combinación de los dos anteriores y por supuesto, su aplicación es amplia y generalmente es el que rinde mejores resultados debido a su flexibilidad. (Eumed.net, 2012)

Deseñeño laboral

En la educación superior es endémica la desvinculación entre los requerimientos del mercado profesional y lo enseñado en las universidades e institutos tecnológicos, por lo que muchos egresados consideran que lo más

importante para su desempeño profesional es adquirido, principalmente, en la práctica laboral.

Por otra parte, en el campo profesional (en el ámbito de las profesiones) existe otro concepto de desempeño. A diferencia del desempeño laboral, el desempeño profesional tiene un significado más amplio en cuanto al ejercicio de la profesión, y ha generado también en la sociedad, más expectativas u está muy vinculado a un comportamiento ético. De hecho, en esas profesiones se exige una cedula que ampara la calidad profesional del egresado y el término <<licencia>> es un permiso para ejercer la profesión. Incluso, en profesiones como la Medicina y la Psicología, el egresado presta un juramento de tipo ético al recibir su título.

El desempeño laboral es medido y administrado por las organizaciones productivas directamente, pero en el caso del profesional, esta valoración es más compleja y difícil, en especial cuando los profesionales ejercen de manera independiente y no contratada por alguna empresa o institución.

En el desempeño laboral, se ha desarrollado la CBC (Capacitación Basada en Competencias) y está alcanzándose muchos resultados a partir de la definición de competencias para las distintas actividades laborales de los sectores de manufactura, comercio y servicio. La definición de competencias describe no solo el desempeño laboral, sino también un perfil de los distintos tipos de trabajadores en cada sector y rama. (López, 2006)

En un artículo reciente acerca de los retos que enfrentan los trabajadores por turnos se contó la historia de un supervisor que buscaba el permiso del departamento de Recursos Humanos para despedir a un trabajador debido a que no se enfocaba en su trabajo, muchas veces caminaba alrededor hablando con otros y en ocasiones se quedaba dormido. La investigación sobre los trabajadores sugiere la necesidad de ver más allá de una visión simplista de “desempeño deficiente igual a baja motivación y compromiso”, la explicación para el comportamiento inaceptable de estos trabajadores. Por ejemplo, los trabajadores

durmen dos o tres horas menos por noche que los trabajadores diurnos, son cuatro o cinco veces más propensos a experimentar trastornos de gestivos debido a que consumen alimentos de baja calidad a deshoras, la fatiga crónica suele ser de 80 % en los trabajadores por turnos, y 75 % de estos trabajadores manifiestan sentirse aislados en el trabajo, y el abuso a las drogas y el alcohol es tres veces mayor entre trabajadores por turnos permanentes.

Para evitar pecar de simplistas los diagnosticas mal informados de problemas en el desempeño laboral, los directores necesitan un modelo o marca para guiar su proceso de indagación.

El desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso (Whetten, 2005)

Aplicación al trabajo

Aplicación es un término que proviene del vocablo latino applicatio y que hace referencia a la acción y el efecto de aplicar o aplicarse (poner algo sobre otra cosa, emplear o ejecutar algo, atribuir).

La noción de aplicación también se utiliza para nombrar a la asiduidad o la afición con que se realiza algo. Esta utilización del concepto es frecuente en el ámbito del estudio, donde el alumno aplicado es aquel que cumple con sus obligaciones y acata las órdenes del docente: “Si sigues demostrando tu aplicación, serás elegido como abanderado de la escuela”.

Una aplicación informática es un tipo de software que permite al usuario realizar uno o más tipos de trabajo. Los procesadores de texto y las hojas de cálculo son ejemplos de aplicaciones informáticas, mientras que los sistemas operativos o los programas de utilidades (que cumplen tareas de mantenimiento) no forman parte de estos programas.

Las aplicaciones pueden haber sido desarrolladas a medida (para satisfacer las necesidades específicas de un usuario) o formar parte de un paquete integrado (como el caso de Microsoft Office).

Existen también en esta línea las llamadas aplicaciones web que son aquellas que permiten que un usuario determinado puede utilizarlas simplemente haciendo uso de una conexión a Internet. Entre los ejemplos más frecuentes que se pueden utilizar para definir aquellos están los blogs o las tiendas de tipo online.

En los últimos años, sobre todo a raíz de la expansión de la mencionada Red, se han ido creando multitud de aplicaciones de ese tipo. Y es que traen consigo un importante número de ventajas tales como que no ocupan ni un tipo de espacio en el ordenador, que permiten realizar tareas de manera muy rápida y sencilla, que se van actualizando de manera periódica y automática y que están disponibles para cualquier persona.

Además de todo ello, también es necesario resaltar que el uso excesivo que se le da a determinados dispositivos móviles como las tablets o los teléfonos inteligentes ha propiciado que nazca otro sector tecnológico: el de las aplicaciones para smartphones. Así, por ejemplo, una de las plataformas que más productos ofrecen a sus usuarios es Android.

De esta manera, cualquier persona que cuente con un teléfono dotado con dicho sistema operativo tiene la oportunidad de hacer uso de multitud de apps, tanto para entretenerse como para informarse o comunicarse. Unas son absolutamente gratuitas y otras son de pago, pero todas ellas se han convertido en un referente en el momento actual.

Entre las aplicaciones de este tipo más exitosas del momento destaca WhatsApp, que permite intercambiar mensajes y fotografías con otras personas y sin coste alguno.

En el ámbito de la matemática, por último, una aplicación es una operación a través de la cual se hace corresponder, a todo elemento de un conjunto, un único elemento de otro conjunto. (Definición de, 2013)

Una aplicación (también llamada app) es simplemente un programa informático creado para llevar a cabo o facilitar una tarea en un dispositivo informático. Cabe destacar que aunque todas las aplicaciones son programas, no todos los programas son aplicaciones. Existe multitud de software en el mercado, pero sólo se denomina así a aquel que ha sido creado con un fin determinado, para realizar tareas concretas. No se consideraría una aplicación, por ejemplo, un sistema operativo, ni una suite, pues su propósito es general.

Las aplicaciones nacen de alguna necesidad concreta de los usuarios, y se usan para facilitar o permitir la ejecución de ciertas tareas en las que un analista o un programador ha detectado una cierta necesidad. Pero las aplicaciones también pueden responder a necesidades lúdicas, además de laborales (todos los juegos, por ejemplo, son considerados aplicaciones). Se suele decir que para cada problema hay una solución, y en informática, para cada problema hay una aplicación.

Naturalmente, el campo de las aplicaciones es tan extenso, y las funciones tan dispares, que se han creado numerosas clasificaciones, según varios criterios. Así, por ejemplo, dependiendo del uso que se le vaya a dar, podemos tener aplicaciones profesionales o personales. También podemos hablar de aplicaciones para Windows, Linux, Android, Apple, PC, móvil, según el sistema operativo o la plataforma que vayamos a usar. Según su finalidad, pueden ser de entretenimiento, de negocios, empresariales, de sonido, gráficas, de edición, web, didácticas ... e incluso según la rama de las ciencias en el que se usen podemos decir que hay aplicaciones de ingeniería, de telecomunicaciones, matemáticas ... y un largo etcétera.

En general, una aplicación se diseña para ser usada con uno o varios sistemas operativos, siendo hasta cierto punto dependiente de estos. Pero también

existen aplicaciones diseñadas en exclusiva para el uso con un programa o tipo de programas (ej. barras de los navegadores web). Hablamos en este caso de addons, pequeñas aplicaciones que añaden nuevas funcionalidades a ese programa concreto. El primer paso siempre es detectar una necesidad en los usuarios que pueda ser cubierta, para eso se suele hacer un estudio previo en el mercado. Si se ve la oportunidad entran en juego los programadores, quienes realizan la propia aplicación, diseñándola y codificándola... El siguiente y último paso será la distribución de esa aplicación. Como veis el proceso no difiere de cualquier otro producto: investigación de mercado, fabricación y distribución.

En general, una aplicación se diseña para ser usada con uno o varios sistemas operativos, siendo hasta cierto punto dependiente de estos. Pero también existen aplicaciones diseñadas en exclusiva para el uso con un programa o tipo de programas (ej: barras de los navegadores web). Hablamos en este caso de addons, pequeñas aplicaciones que añaden nuevas funcionalidades a ese programa concreto. El primer paso siempre es detectar una necesidad en los usuarios que pueda ser cubierta, para eso se suele hacer un estudio previo en el mercado. Si se ve la oportunidad entran en juego los programadores, quienes realizan la propia aplicación, diseñándola y codificándola... El siguiente y último paso será la distribución de esa aplicación. Como veis el proceso no difiere de cualquier otro producto: investigación de mercado, fabricación y distribución.

Las aplicaciones pueden ser desde pequeñísimos programas de apenas unas líneas de código, hasta grandes obras de ingeniería informática, con miles de horas de trabajo detrás. El tamaño, sin embargo, no define el éxito de una aplicación, sino justamente que cubra las necesidades del usuario. La historia de las aplicaciones está llena de miles de grandes aplicaciones que han sido substituidas por otras a priori mucho menos elaboradas, simplemente porque eran más rápidas, más intuitivas, más estables o cumplían mejor su función (MASTERMAGAZINE, 2013)

Cuidado del patrimonio institucional

El Patrimonio Cultural es el conjunto de bienes tangibles e intangibles, que constituyen la herencia de un grupo humano, que refuerzan emocionalmente su sentido de comunidad con una identidad propia y que son percibidos por otros como característicos. El Patrimonio Cultural como producto de la creatividad humana, se hereda, se transmite, se modifica y optimiza de individuo a individuo y de generación a generación.

Se subdivide en:

El Patrimonio Tangible está constituido por objetos que tienen sustancia física y pueden ser conservados y restaurados por algún tipo de intervención; son aquellas manifestaciones sustentadas por elementos materiales productos de la arquitectura, el urbanismo, la arqueología, la artesanía, entre otros.

- Bienes muebles: son los productos materiales de la cultura, susceptibles de ser trasladados de un lugar a otro. Es decir, todos los bienes materiales móviles que son expresión o testimonio de la creación humana o de la evolución de la naturaleza que tienen un valor arqueológico, histórico, artístico, científico y/o técnico. Ejemplo de ellos son:

Pinturas, esculturas, libros, maquinaria, equipo de laboratorio, objetos domésticos, objetos de trabajo y objetos rituales, entre otros.

- Bienes inmuebles: son bienes a móviles que son expresión o testimonio de la creación humana o de la evolución de la naturaleza y por tanto tiene un valor arqueológico, histórico, artístico, científico y/o técnico. Ejemplo de ellos son: un acueducto, un molino, una catedral, un sitio arqueológico, un edificio industrial, el centro histórico de una ciudad, entre otros;

El Patrimonio Intangible puede ser definido como el conjunto de elementos sin sustancia física, o formas de conducta que procede de una cultura tradicional, popular o indígena; y el cual se transmite oralmente o mediante gestos y se modifica con el transcurso del tiempo a través de un proceso de recreación

colectiva.

Son las manifestaciones no materiales que emanan de una cultura en forma de: saberes (conocimientos y modos de hacer enraizados en la vida cotidiana de las comunidades), celebraciones (rituales, festividades, y prácticas de la vida social), formas de expresión (manifestaciones literarias, musicales, plásticas, escénicas, lúdicas, entre otras) y lugares (mercados, ferias, santuarios, plazas y de más espacios donde tienen lugar prácticas culturales

Patrimonio: clasificación y definiciones | Fundación ILAM- tu conexión al patrimonio latinoamericano

Patrimonio Cultural – Natural

El Patrimonio Cultural-Natural parte de una visión donde la aproximación al patrimonio se redimensiona, entendiéndolo como un patrimonio integral que en América Latina es un continuo inseparable, como tal, es expresión de una intensa y permanente relación de los seres humanos y su medio.

El Patrimonio Cultural-Natural está constituido por elementos de la naturaleza, que se mantienen en su contexto original, intervenidos de algún modo por los seres humanos.

Ejemplo de ello son: vestigios arqueológicos o históricos en su contexto natural original; vestigios fósiles paleontológicos asociados a actividad humana in situ; vestigios subacuáticos de actividad humana, y el paisaje cultural, producido en un determinado tiempo y espacio, que se ha mantenido inalterable.

Patrimonio Natural

El Patrimonio Natural es el conjunto de bienes y riquezas naturales, o ambientales, que la sociedad ha heredado de sus antecesores.

Está integrado por:

Los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y

biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico, las formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el hábitat de especies animal y vegetal, amenazadas o en peligro de extinción, los lugares naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas (como parques nacionales, áreas de conservación, entre otros) que tengan un valor excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza natural

El Patrimonio Natural Intangible

Una nueva conceptualización del Patrimonio Intangible se desarrolla sobre la dimensión del hacer natural. La noción de Patrimonio Intangible Natural, surgida muy recientemente y en plena investigación, se conceptualiza como aquellos elementos “no tocables” del entorno natural que se combinan para crear los objetos naturales.

Esta noción nos ayuda a entender y definir, en nuevos términos, nuestra relación con los elementos de lo natural vivo. “Estos elementos –explica el Comité del ICOM para los Museos y Colecciones de Historia Natural- pueden ser sensoriales, como el sonido de un paisaje, o procesos como la selección natural. Como concepto, el Patrimonio Natural Intangible está surgiendo prominentemente”.

Este novedoso tema ha despertado creciente interés en los museos que coleccionan, resguardan e interpretan el patrimonio natural, dando creciente atención al medio o entorno en el que éste se desarrolla y manifiesta su physis, esto es, la naturaleza en sus procesos de manifestación y generación. (ILAM 2012)

El patrimonio es uno de los conceptos básicos del derecho civil y tiene interés tanto desde el punto de vista teórico, como desde el punto de vista práctico, porque se relaciona con muchas instituciones del derecho privado.

Existen diversas y variadas acepciones del concepto de "patrimonio", que va desde el concepto jurídico estricto, pasando por el contable y económico hasta llegar a conceptos calificados como patrimonio cultural, patrimonio de la humanidad, patrimonio colectivo, corporativo etc.

Así como también algunos autores opinan que el patrimonio "no es un conjunto de objetos o de cosas, sino un conjunto de relaciones: derechos y obligaciones (Messineo)", en tanto que para Betti el patrimonio es "el conjunto de las posiciones jurídicas activas apoyadas en un sujeto".

Tomando en consideración tanto aspectos que envuelven a este concepto e considerado tomar una definición bastante completa que explica muy claramente lo que es el patrimonio, puntualizándolo de esta manera, como el conjunto de relaciones jurídicas pertenecientes a una persona, que tienen una utilidad económica y por ello son susceptibles de estimación pecuniaria, y cuyas relaciones jurídicas están constituidas por deberes y derechos (activos y pasivos).

El Patrimonio se encuentra integrado por tres elementos:

a.- Su composición como conjunto unitario de derechos y de obligaciones: Entendida como la concurrencia en bloque y simultáneos de derechos y obligaciones conectados, unidos entre sí por algún elemento de hecho o de derecho afectados a un fin determinado, para que conceptualmente se entienda la existencia de un patrimonio jurídico.

b.- Su significación económica y pecuniaria, ya que solo las relaciones jurídicas de carácter pecuniario (derechos reales, derechos de crédito), forman el contenido del patrimonio. Es decir, relaciones jurídicas valorables en dinero, porque el derecho patrimonial siempre está referido a un bien valorado en una cantidad determinada.

c.- Su atribución a un titular como centro de sus relaciones jurídicas: porque para que exista derechos y obligaciones debe existir un titular de ellas, algo o alguien que en su universo propio que las detente, sea persona natural o jurídica. Si se

tiene el derecho es acreedor o titular potestativo de un crédito, esta es una posición activa; por el contrario si se tiene la obligación o el deber se es deudor y se esta en una posición pasiva.

El Patrimonio si bien nace con la existencia de personas, en cualquier ámbito, no es menos cierto que, no se extingue por la extinción vital de la persona, con su muerte, o de la persona jurídica con la caducidad de su existencia o su extinción forzada por quiebra u otros elementos. El patrimonio queda conformada como una universalidad existencial transmisible a herederos o causahabientes en el mundo de las personas naturales, o en cartera en el mundo de las sociedades y entes colectivos. (MONOGRAFÍAS. COM 2003)

Responsabilidad

La responsabilidad: Una visión social- profesional de un tema fundamental.

a) Definición general

Deuda, obligación de reparar y satisfacer de una culpa o de otra causal legal. Cargo u obligación moral que resulta para uno del posible error en cosa o asunto determinado.

b) Definición de “responsable”

Obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona. Se dice de la persona que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

c) Definición “causal” legal

Obligación de reparar y satisfacer por un mismo, o, en ocasiones especiales, por otro, la pérdida causal. El mal inferido o el daño ocasionado. Deuda. Deuda moral. Cargo de conciencia por un error. Deber de sufrir las penas establecidas por los delitos o faltas cometidas por dolo o culpa. Capacidad

para aceptar las consecuencias de un acto consciente y voluntario.

d) Definición Jurídica

Las dos categorías básicas de la responsabilidad jurídica las integran la responsabilidad civil y la responsabilidad penal. La primera se escinde en contractual y extracontractual. La segunda es genuinamente criminal y lleva anejada una pena o medida de seguridad y la civil, nacida del delito para la reintegración de los daños y perjuicios a la víctimas y a sus bienes y valores (culpabilidad, imputabilidad, indemnización, etc.) (Tealdi, 2002)

La clara definición de funciones y responsabilidades del gobierno y resto del sector público es un aspecto fundamental de la transparencia fiscal porque proporciona una base sobre la que pueda asignarse las responsabilidades del diseño y aplicación de la política fiscal. Los principios y las prácticas pertinentes se vinculan con el alcance del gobierno y el marco para la gestión y finanzas públicas. (Affairs, 2001)

El origen de la responsabilidad Social, como ya sea visto, viene de la mano del mundo empresarial y es un concepto que ha ido ganando cada vez más importancia. Este concepto se ha desarrollado lo suficiente, tanto en la teoría como en la práctica, para poder aplicarlo a cualquier tipo de organización que desee definir su relación con las sociedades a la que sirve y de la que forma parte.

Las universidades no pueden quedarse alejadas de la reflexión sobre Responsabilidad Social no sólo porque también son organizaciones, sino porque es a ellas a las que toca formar a futuro profesionales que trabajan en las empresas, a los futuros ciudadanos que tendrán que promover democráticamente los derechos humanos y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común de un mundo globalizado.

Al igual que el desarrollo del concepto de RSC ha llevado a las empresas a superar el enfoque filantrópico de la acción social como un gasto y pasar a entenderlo bajo un paradigma de inversión estratégica, las universidades tienen

que superar el enfoque de RS basados en las actividades de extensión universitaria. Estas actividades se consideran un complemento a la función central de la universidad (formar y generar conocimiento) y la RSU debería impregnar todos y cada uno de los ámbitos universitarios. (Alcántara González & González, 2010).

Toma de decisiones

Toma de decisiones, nociones generales

Concepto

Decidir significa elegir entre varias alternativas. Para poder tomar una decisión se requiere, pues, que existan diversas opciones de cursos de acción, aunque sean las dos las elementales o primarias: si o no, actuar, dejar las cosas como están o hago un cambio.

Decimos que se requiere que existan diversas opciones. Sería mejor decir que se requiere percibir diversas opciones. Y es que lo que no se conoce, lo que no se piensa, la alternativa en la que no se cae en cuenta, realmente no existe para quien podría elegirla.

Si no creo que no tendré salida me sentiré impotente y obligado a resignarme, aunque los demás vean opciones y no comprendan mi pasividad. Y yo no las veo, y por lo tanto para mí no existe la posibilidad de escapar.

Lo contrario también es posible: creer en eventualidades irreales y desarrollar el proceso de decisión, total o parcialmente, sobre premisas inconscientes.

Tanto en un caso como otro, las consecuencias de la incorrecta identificación de alternativas pueden ser muy negativas para el que elige y los afectados por su decisión. (Lamata, 1998)

En este punto podemos definir la toma de decisiones, analizar sus

características, contemplar algunos tipos selectos de decisiones y considerar las diferencias entre la toma de decisiones y la solución de problemas. (Molsley & Petri, 2005)

La toma de decisiones puede referirse a un acto en específico o a un proceso general. La toma de decisiones en sí es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones es mucho más que esto (Griffin & Treviño, 2011)

Compromiso organizacional

La preocupación del empleado ha sido sustituida por otra preocupación: la del compromiso del empleado. Este interés en el compromiso surgió, al menos en parte, porque las organizaciones occidentales han tratado de comprender el éxito de las empresas japonesas. Se llegó a la conclusión de que el ingrediente “mágico” solía ser el compromiso de los empleados japoneses. Esta implicación, a su vez, es producto de las prácticas directas que fomentan la participación a la hora de tomar decisiones, práctica cada vez más conocida como *empowerment* o “concesión de protagonismo”, y que suele velar por el bienestar de los empleados, por ejemplo ofreciendo les empleos vitalicios y viviendas de protección oficial. Hoy en día, se ha confirmado que este compromiso es producto de la cultura japonesa, y no de un tipo de práctica directiva específica.

Se refiere esencialmente a la actitud de un individuo hacia una organización y consiste en una convicción en los objetivos de aquella, y una aceptación de los mismos, así como en voluntad de esfuerzo considerable a favor de la organización y un fuerte deseo de mantener la participación en la misma. Los directivos ansían tener una plantilla totalmente comprometida. (Newell & Newell, 2003)

El compromiso se ha estudiado por muchos autores (Reichers, 1985; Benkhoff, 1997; Ricketts, 2002). Originalmente, se definió como <<la fuerza de la

identificación de un individuo y la participación en una organización concreta caracterizada por (a) una fuerte creencia en la aceptación de los objetivos y valores de la organización; (b) la voluntad de ejercer un considerable esfuerzo por parte de la organización, y (c) un claro deseo de seguir siendo miembro de la organización.

Estas tres dimensiones se refieren a lo que se ha descrito como un compromiso normativo, afectivo y de continuidad. Los estudios también han demostrado que el compromiso organizacional está mejor conceptualizado como un conjunto de componentes diversos y más o menos independientes en lugar de utilizar una construcción única.

El compromiso organizacional ha sido vinculado tanto teórico como empíricamente al rendimiento individual, entendiendo el rendimiento como un concepto múltiple: la asistencia, el rendimiento en el desempeño del trabajo o el comportamiento ciudadano en el trabajo (Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, 2009)

Compromiso actitudinal

El compromiso ha sido definido como <<un deseo duradero de mantener una relación apreciada>> y tiene tres componentes:

- 1) Instrumental; donde una parte realiza alguna acción que demuestra compromiso
- 2) Actitudinal; que podría ser descrito como un compromiso afectivo o un apego psicológico, el cual implica una intención de continuar la relación.
- 3) Temporal; indicando que la relación existe durante tiempo.

El objetivo final que se procura con el proceso de fidelización es lo que se define como compromiso del cliente. Utilizamos la palabra en inglés porque la misma tiene connotaciones que, aunque parecidas, van más allá de la definición de la palabra <<compromiso>> en castellano. En nuestro idioma, la palabra

compromiso, ahondado, puede referirse a una obligación estrictamente racional por parte del cliente: por ejemplo, el compromiso de pagar el producto en un determinado número de cuotas o abonos. (Alcaide, 2010)

También tiene un efecto motivador, bien porque el sujeto ha internalizado los valores de la organización o bien porque sus valores coinciden con los de esta.

La empresa ha de intentar la aceptación de sus valores y objetivos haciendo que los individuos desarrollen actitudes favorables hacia ella. Muchos autores han trabajado en esta idea, y como resumen podríamos decir que el compromiso actitudinal es la intensidad de la identificación y la aplicación del individuo en una organización. Es un concepto global y multidimensional que comprende el deseo de seguir siendo miembro de la organización, la creencia en las metas de la organización y su aceptación y la disposición a esforzarse en su mejora.

La identificación comprende los intereses y metas compartidos con otros miembros de la organización, así como el sentimiento de pertenecer a la misma, y a la lealtad por la que el individuo define y respeta los intereses y las metas de la organización.

La implicación supone el estar dispuesto a superarse en las actividades que desean consistentes con los objetivos de la organización y apoyarlos, es también el deseo de seguir siendo miembro, la implicación en el trabajo y la congruencia entre los valores del individuo y los objetivos y metas de la organización (García J. , 2007)

Compromiso de continuidad

La gestión de la continuidad de servicio de TI es responsable de

- Evaluar los riesgos y el impacto de la interrupción de los servicios TI tras un desastre.
- Identificar los servicios críticos para el negocio que requieren de medidas y de prevenciones adicionales.
- Definir los periodos dentro de los cuales se deben restaurar los servicios.
- tomar medidas para prevenir, detectar preparar y mitigar los efectos de los desastres o para reducir su impacto
- Definir el plan a utilizar para restaurar los servicios.
- tomar medidas para prevenir, detectar, preparar y mitigar los efectos de los desastres o para reducir su impacto
- Definir el plan a utilizarse para restaurar los servicios.
- Desarrollar, evaluar y mantener un plan de recuperación con detalles suficientes para sobrevivir al desastre y restaurar los servicios a la normalidad tras un periodo definido.

Cubre el análisis de riesgos y la administración para que la organización pueda determinar la capacidad de producción mínima necesaria o la provisión de servicio en todo momento. La BCM tiene como objetivo reducir los riesgos a un nivel aceptable y desarrollar planes para restaurar las actividades del negocio si se interrumpen por un desastre. (ITSMF, 2007)

Por otro lado, el compromiso de continuidad presenta correlaciones poco significativas con el compromiso efectivo y normativo (Meyer et al, 2002). Pero los últimos resultados parecen indicar que esta dimensión se podría subdividir en dos y que tendrían una interpretación lógica: por un lado la percepción de escasez

de alternativas de oportunidades de empleo y por otro el sacrificio percibido asociado a abandonar la organización. Basándose en esta convicción, rediseñaron la escala de compromiso de continuidad para separar de forma más clara ambas dimensiones, versión que actualmente es ampliamente utilizada. Aunque el modelo de tres dimensiones de Allen y Meyer sigue siendo el paradigma central en la investigación sobre compromiso organizativo, no podemos olvidarnos de otros modelos, en algunos casos muy similares y que han sido contrastados empíricamente. (Fernandez, 2013)

Contiene lo esencial de nuestras necesidades: la identificación y el desarrollo de personas de talento para puestos clave organizativos y la consideración de que el éxito de este desarrollo ayudara a asegurar la continuidad en los procesos directivos y corporativos. (Burack, 1988)

Compromiso normativo

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido

tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Compromiso normativo (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.. (Eumed.net, 2013)

Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e incluso en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate. Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una

sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

En síntesis, y recurriendo nuevamente al lenguaje cotidiano, el colaborador con un alto compromiso normativo es el “colaborador incondicional”.

El colaborador con un alto compromiso normativo será por tanto un incondicional al momento de implantar EAD's, aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con alto compromiso afectivo, pero sí con la garantía de que estará presente en todo momento.

Es de esperarse también que pueda existir un incremento en el compromiso normativo de algunos colaboradores después de la implantación de EAD's, en virtud de que la confianza depositada en ellos al darles mayor autonomía y responsabilidad pueda ser percibida como una oportunidad altamente valorada y que generaría cierto sentimiento de deuda. (Unity, 2011)

Participación

Una definición de la participación política, tendrá, que ser flexible, o por lo menos de muchas facetas, si no quiere solo señalar que un gobierno autoritario prohíbe o cuestiona ciertos tipos de participación que los regímenes civiles permiten

Una definición específica de participación para los pobres de la urbe incluye los esfuerzos individuales y colectivos por proveerse de bienes públicos a veces, pero no siempre a través de intentos por obtener una distribución favorable de los recursos del gobierno. A tales actividades de participación las llamaré participación política formal, la cual consiste en elecciones, campañas y/o participaciones política partidaria y otras actividades similares que buscan influir en la selección y/o toma de decisiones de política de funcionarios del gobierno. Para los propósitos de este libro, la participación política global combina la participación formal y la informal. (Detz, 2000)

Habitualmente, la idea de participación, aparece con mayor frecuencia en

el ámbito de la ciencia política, ya que es un elemento básico de las constituciones contemporáneas, sobre todo aquellas que se asientan en el principio de la soberanía popular. Según este tipo de definiciones, la participación no es sino otro término para designar la democracia, e incluso para hacer referencia a uno de sus elementos o aspectos sustantivos. En este campo, la literatura publicada que es muy abundante relaciona el concepto de participación con otros tales como autonomía, cooperación y descentralización, sin embargo nos adentrarnos por este camino nos apartaría demasiado de nuestro ámbito de estudio, razón por la cual consideraremos únicamente esta connotación como una primera aproximación al concepto desde una disciplina específica. (Aguilar, 2001)

El primer paso es la definición de una estrategia de participación para y dentro de las instituciones educadoras, de que márgenes para la intervención de los diferentes agentes. De este modo y no solo por las declaraciones sobre la voluntad de aceptar la participación se establece el campo y las reglas de juego que permitirán, de hecho la participación. (Wertheim, 1996)

Compromiso con la productividad

Ánimo, Compromiso y Productividad. El éxito de una organización depende de la gente

¿Están sus empleados descontentos, desmotivados y son menos productivos? Estamos hablando sin duda de un serio problema empresarial. Sin embargo, aunque usted dirija su mirada directamente hacia ellos, puede que el problema no esté en los trabajadores. Es más, es probable que el problema esté un poco más arriba: unos empleados descontentos suelen ser el resultado de un fallo de liderazgo.

Un buen líder hace que los empleados estén satisfechos

Durante décadas, miles de nuestros clientes han conseguido unos empleados motivados y productivos mediante el desarrollo de sus líderes.

Mientras muchos jefes utilizan una de cal y otra de arena -el castigo o la recompensa- con sus subordinados, los verdaderos líderes ayudan a sus empleados a estar satisfechos motivándoles para alcanzar el máximo de su potencial. (achievegobal, 2013)

¿Cómo conseguir un futuro mejor para nuestras empresas y para nuestro país en un medio altamente competido en donde se ponen a prueba nuestras habilidades de supervivencia y superación? La productividad, ingrediente indispensable en el mundo de hoy no es fruto del azar o la casualidad sino el resultado de un proceso inteligente e innovador.

Alvin Toffler, autor y futurólogo empresarial, uno de los más destacados de las últimas décadas fundamenta sus conceptos sobre el progreso social en un sencillo modelo que expuso en su libro “La Tercera Ola” editado a finales de los años setenta. En este libro Toffler divide a la civilización moderna en tres grandes épocas, cada una con características diferentes: la primera de ellas, fundamentada en la agricultura, va desde el inicio mismo de la civilización hasta el siglo diez y nueve cuando, con la máquina de vapor, surge la “Revolución Industrial”. La segunda, fundamentada en la preponderancia de la mecánica y el uso de los metales y el carbón, va hasta la aparición del Transistor ya en las postrimerías de la Segunda Guerra mundial. Y la tercera, llamada la ola de la Informática y la comunicación se halla ahora en plena vigencia.

En una de sus presentaciones en Colombia Toffler exponía brillantemente en Bogotá a finales del siglo pasado, cómo su teoría acerca de las tres olas se había transformado en un mecanismo propulsor del cambio de poder en la civilización moderna. En tal contexto expresaba las causas presentes del subdesarrollo mientras unos países se hallan produciendo tecnología de punta en comunicaciones e informática otros, como el nuestro, sustentan su desarrollo aún en la explotación de cultivos como el banano, las flores o el café, lo cual marca una sensible desventaja. Surge entonces la inevitable pregunta: ¿cómo alcanzar a los de la tercera ola mientras nosotros todavía dependemos de la primera?

La respuesta de Toffler fue dramática y conmovedora: “tomen ustedes su producto interno bruto y divídanlo en tres partes iguales; el primer tercio dedíquelo a alimentar a sus niños: eso garantizará que las nuevas generaciones contarán con un buen “Hardware”. El segundo tercio dedíquelo a educar a sus niños: eso permitirá que las nuevas generaciones de colombianos tengan un buen “software”. Y con la tercera porción, hagan lo que quieran para beneficio de la actual generación”.

He ahí la llave de oro que nos abrirá la puerta del éxito para las generaciones venideras: dedicar nuestros mejores esfuerzos a liberar a la infancia y a la juventud de las cadenas de la pobreza por la vía de la educación. Pero este proceso implica cambiar muchos de los paradigmas actuales en el proceso educativo: nuestro país requiere con urgencia una nueva generación fortalecida por la aplicación práctica más que por los conocimientos; por la creatividad más que por la repetitividad; más por la productividad que por la dependencia.

En este orden de ideas, la misión de nuestras empresas privadas y públicas deberá ser la de tomar la bandera de la productividad para establecer un auténtico liderazgo en la tarea de formar gentes con mentalidad de empresarios que, cual semillas de mostaza, saquen a nuestra nación del ostracismo intelectual y productivo en que se halla inmersa, para tomar rumbos de progreso e innovación.

Además de pelear contra las medidas gubernamentales injustas que atentan contra el futuro, deberemos todos unirnos para demostrar con hechos que el futuro de Colombia necesita de seres creativos, formados con los más elevados valores morales y enfocados a combatir la mediocridad con base en la inteligencia y la disciplina para conseguir que tengamos una nación más productiva y próspera.

Así como el compromiso de nuestras instituciones debería ser el desarrollo de hombres y mujeres proactivos, el de nosotros, como empleados, empresarios y líderes debe ser el de contribuir a retomar el foco hacia una cultura de la productividad. Deberemos contribuir a propiciar el impulso del empleado y

trabajador, a enseñarle a cabalgar en tecnologías de punta, a facilitar las prácticas empresariales productivas, pero sobre todo a impulsar la idea de que Colombia se constituya en emprendedor y propicie, no solo la creación de nuevas empresas, sino también el cultivo de la inventiva y la generación de tecnología propia. Tremendo reto, pero indispensable para garantizar la supervivencia y el avance del país, enfrentado a un mundo de cambios acelerados y desarrollo tecnológico bien distintos a los de hace cien años. (Grupo Gestión América, 2013)

Involucramiento en el campo

El involucramiento en el proceso educativo se refiere a las actitudes de las estudiantes y los estudiantes hacia el colegio, sus relaciones interpersonales dentro de la institución y su disposición hacia el aprendizaje. Se expresa mediante el sentimiento de conexión y la participación en las diversas actividades escolares. Implica que las alumnas y los alumnos participen en actividades académicas y no académicas, que tengan amistades en el colegio y buenas relaciones con docentes, que desarrollen un sentido de pertenencia y que se identifiquen con la institución y los valores por los que esta se rige; implica también que sientan aceptación, inclusión y apoyo de las demás personas en la institución educativa.

El involucramiento es un compromiso activo para prestar atención, cumplir con trabajos y encontrar algún valor inherente en lo que se realiza en el colegio, por lo que es importante que las estudiantes y los estudiantes relacionen las tareas asignadas con sus metas a corto y largo plazo. El involucramiento se ha considerado un posible antidoto contra la desmotivación y el bajo rendimiento del estudiantado, ya que es modificable por influencias contextuales y ajustes en el ambiente escolar, por ejemplo, mediante medidas para satisfacer las necesidades de las alumnas y los alumnos y el tipo de instrucción que se les brinda. Resulta de una interacción entre los individuos y un ambiente institucional que favorece las oportunidades para la participación, para las relaciones interpersonales edificantes

y para los desafíos intelectuales, por lo que las características del contexto socio-emocional son importantes

TIPOS DE INVOLUCRAMIENTO

El involucramiento incluye las dimensiones de comportamiento, emoción y cognición, a partir de lo cual se han descrito tres tipos, a saber, involucramiento conductual, involucramiento emocional e involucramiento cognitivo, relacionados respectivamente con la forma como las estudiantes y los estudiantes se comportan y se sienten acerca de la experiencia educativa formal y con la capacidad para sintetizar información nueva, pensar críticamente y resolver problemas

Entre estos tres tipos de involucramiento que se han distinguido, hay una interrelación dinámica y algún traslape. Asimismo, se ha observado que las estudiantes y los estudiantes pueden manifestar diferentes grados de cada uno de los tipos involucramiento, por ejemplo, desde cumplimiento de tareas hasta ser miembro del gobierno estudiantil (involucramiento conductual), desde cierto gusto hasta identificación por y valoración profunda de la institución (involucramiento emocional), desde memorización hasta uso de estrategias de aprendizaje auto-regulado (involucramiento cognitivo). Es decir, cada tipo de involucramiento puede verse como un continuum de compromiso. El involucramiento puede variar en cuanto a duración e intensidad; puede presentarse sólo en situaciones específicas, de forma estable o bien evolucionar a través del tiempo. Hay variaciones entre estudiantes en cuanto al grado requerido de cada uno de los tipos de involucramiento para obtener una influencia significativa sobre los resultados asociados de interés (Arguedas, 2013)

El involucramiento en el proceso educativo se refiere a las actitudes de las estudiantes y los estudiantes hacia el colegio, sus relaciones interpersonales dentro de la institución y su disposición hacia el aprendizaje. Se expresa mediante el sentimiento de conexión y la participación en las diversas actividades escolares. Implica que las alumnas y los alumnos participen en actividades académicas y no académicas, que tengan amistades en el colegio y buenas relaciones con docentes,

que desarrollen un sentido de pertenencia y que se identifiquen con la institución y los valores por los que esta se rige; implica también que sientan aceptación, inclusión y apoyo de las demás personas en la institución educativa.

El involucramiento es un compromiso activo para prestar atención, cumplir con trabajos y encontrar algún valor inherente en lo que se realiza en el colegio, por lo que es importante que las estudiantes y los estudiantes relacionen las tareas asignadas con sus metas a corto y largo plazo. El involucramiento se ha considerado un posible antídoto contra la desmotivación y el bajo rendimiento del estudiante, ya que es modificable por influencias contextuales y ajustes en el ambiente escolar, por ejemplo, mediante medidas para satisfacer las necesidades de las alumnas y los alumnos y el tipo de instrucción que se les brinda. Resulta de una interacción entre los individuos y un ambiente institucional que favorece las oportunidades para la participación, para las relaciones interpersonales edificantes y para los desafíos intelectuales, por lo que las características del contexto socioemocional son importantes.

En contraste, quienes tienen niveles bajos de involucramiento muestran mayor apatía y están en mayor riesgo de consecuencias adversas, incluyendo comportamientos mal adaptativos y ausentismo. Se ha observado que las alumnas y los alumnos que van perdiendo interés en las actividades escolares, que atienden menos las indicaciones de docentes y responden más pobremente a la interacción en clase, son quienes tienen niveles previos de motivación e involucramiento más bajos. Esto podría deberse, entre otras causas, a una disminución en las creencias acerca de la propia competencia, al efecto acumulativo del bajo rendimiento, a la ausencia de lazos sociales y al uso de metodologías poco estimulantes. (REI CE, 2009)

2.5. HIPÓTESIS

La aplicación de un Modelo de evaluación de desempeño para Farmacias FYBECA permitirá mejorar el Desempeño Laboral del Cliente interno

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

- **Unidad de observación:** FYBECA
- **Variable independiente:** El comportamiento organizacional
- **Variable dependiente:** Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Según (GOMEZ, 2011) define al enfoque cuali-cuantitativo de la siguiente manera:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

La presente investigación tendrá un enfoque cuali-cuantitativo con un paradigma crítico, que permitirá indagar dentro de la realidad suscrita en la empresa mediante la observación, examinando la aplicación de un sistema de control de personal que permita mejorar el cumplimiento de los objetivos.

En la presente investigación se hará uso de las siguientes modalidades:

Bibliográfica – Documental

Se realizará un análisis y recolección de la información necesaria sobre el problema de estudio, mediante la utilización de la lectura científica y la realización de resúmenes de diferentes documentos como libros, revistas, tesis de

grado e internet, que contribuirá científicamente a su desarrollo

Investigación de Campo

La información que se obtendrá de la investigación de campo es primaria, por lo tanto, al utilizar esta modalidad se obtendrá más conocimiento sobre el problema, ya que permite el contacto directo del investigador con la realidad del objeto de estudio. El sujeto cognoscente se involucrará en la institución para recolectar información verídica por medio de datos con la aplicación de técnicas como la encuesta por medio de un sencillo cuestionario para una mejor comprensión por parte de las personas que participen en la misma y para la obtención de los resultados que serán de fácil interpretación.

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación desarrollamos cuatro tipos de investigación como son:

Investigación Exploratoria

Entre los tipos de investigación que se utilizara para para indagar el problema está la investigación exploratoria de modo que (Carza Ariq, 2008, pág. 15) explica: *“la investigación tiene por objeto familiarizarnos con el tema del estudio y seleccionar, adecuar o perfeccionar los recursos y los procedimientos disponibles para una investigación posterior”*. Sin embargo tiene como objetivo ayudar a plantear el problema, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología utilizada en la investigación.

Investigación Descriptiva

Por tanto (Gross Manuel, 2010, pág. 7) considera que: *“la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes*

predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. Por consiguiente el propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos más importantes o sobresalientes del problema utilizando la observación, la encuesta como técnicas de recolección de información.

Investigación Correlacional

Esta investigación es importante para obtener información debido a que (Ecuared, 2013, pág. 1) manifiesta: *“la investigación correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular”*. Además esta investigación permite medir el grado de relación que existe entre las dos variables permitiéndonos detallar profundamente el problema a investigar de tal manera que podamos relacionar la variable independiente Control de Personal y la variable dependiente Cumplimiento de Objetivos, con el fin de evaluar las variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible. Mediante métodos estadísticos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego proponer alternativas de solución que permitan mejorar la situación actual de la empresa.

Investigación Explicativa

Finalmente (Cabrera Petra, 2009, pág. 36) afirma que: *“la investigación explicativa se caracteriza por buscar una explicación del porqué de los hechos mediante el establecimiento de la relación causa-efecto”*. Por otro lado el objetivo de esta investigación es explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas, es el fin último de la investigación. Se pretende llegar a generaciones extensibles más allá de los sujetos analizados; utilizan básicamente metodología cuantitativa. Las investigaciones explicativas implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomara en consideración a los internos que forman parte de Farmacias FYBECA para conocer como ellos sienten y realizan sus actividades en la Empresa, para ello debemos indicar que en total son 47 Clientes interno.

$$n = \frac{Z^2 \frac{PQ}{N}}{e^2}$$

Z=Nivel de error

e=Grado de error

(0.05)

N= Universo

P= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(47)}{(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n= 42 tamaño de la muestra

Después de haber realizado la fórmula correspondiente para obtener la muestra, esto quiere decir que nos da un resultado de 42 personas a quien debemos realizar la encuesta.

Como la población es mínima y no hay mucha diferencia con el resultado obtenido, es conveniente realizar las encuestas a todos los clientes internos de la farmacia FYBECA para que la información sea más verídica y eficaz.

Además por cuanto la población es finita y es menor a 100 clientes internos, se encuetas a todos los clientes internos.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1 Variable Independiente: Comportamiento Organizacional

Tabla 1. Comportamiento Organizacional

HIPÓTESIS: La aplicación de un Modelo de evaluación de desempeño por objetivos en el Comportamiento Organizacional permitirá mejorar el Desempeño Laboral del Cliente interno de Farmacias FYBECA. VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>Es un componente multidimensional que puede descomponerse en términos referentes a los tipos de liderazgo, motivación reciprocidad y estilos de comunicación que influyen en el desempeño laboral de los individuos en el trabajo</p>	TIPOS DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático • Participativo 	¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo?	Encuesta a los Clientes internos
	MOTIVACION LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de logros 	¿Usted se considera motivado para realizar sus actividades?	Encuesta a los Clientes internos
	RECIPROCIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución • Equidad 	¿Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?	Encuesta a los Clientes internos
	ESTILOS DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Multidireccional 	¿Qué sistema de comunicación practica en la Empresa?	Encuesta a los Clientes internos

Elaborado Por: Guaygua Silva Ana Gabriela

3.4.2 Variable Dependiente DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 2 Desempeño Laboral

HIPOTESIS: La aplicación de un Modelo de evaluación de desempeño por objetivos en el Comportamiento Organizacional permitirá mejorar el Desempeño Laboral del Cliente interno de Farmacias FYBECA. VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este comportamiento constituye la estrategia que utilizará para lograr dichos objetivos</p>	Objetivos del trabajador	<p>Reconocimiento Económico</p> <p>Aprendizaje técnico</p> <p>Reconocimientos de logros</p>	<p>¿Cuáles objetivos observa usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?</p>	Encuesta a los Clientes internos
	Estrategias	<p>Reciprocidad</p> <p>Compromiso Organizacional</p> <p>Participación</p>	<p>¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar los objetivos laborales?</p>	Encuesta a los Clientes internos

Elaborado Por: Guaygua Silva Ana Gabriela

3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 3. Recolección de la información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación
2. ¿A qué personas?	Ciudadanos internos
3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre Comportamiento organizacional
4. ¿Quién?	Gabriela Guaygua
5. ¿Cuándo?	Mayo - Agosto 2013
6. ¿Lugar de recolección de la información?	FYBECA Mill de los Andes y Ficoa
7. ¿Cuántas veces?	Se realizará una vez a cada uno de los investigadores
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con Qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscará el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos.

Elaborado Por: Guaygua Silva Ana Gabriela

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Codificación de la información:

Tabulación de la Información: para proceder a realizar la tabulación de datos se la realizara a través del programa Excel o SPSS, lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Graficar: para esta presentación se utilizara grafica de barras o pastel.

Analizar gráficos estadísticos: para proceder a analizar los datos se realizara por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecte.

Interpretación: La interpretación de resultados se elaborara bajo la síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicara el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

O Observados

E Esperados

Interpretación de los resultados.

Mediante la interpretación de los resultados se logrará comprender la magnitud de los datos y el significado de los mismos, al igual que también nos permitirán estudiarlos cada uno y relacionarlos con el marco teórico del mismo modo que se tendrá una síntesis general de los resultados obtenidos y logrados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1. Estructura de la población investigada

Se realizó una encuesta a los 47 clientes internos que trabajan en la Farmacia FYBECA, de lo cual se obtuvo la siguiente información.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS:

4.2.1. ¿Qué tanto considera usted que tiene del Conocimiento del puesto de trabajo que usted desempeña siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 4. Conocimiento del puesto

FRECUENCIA	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto	%	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto	%
1 Pobre	2	4%	4	9%
2	11	23%	8	17%
3	19	40%	24	51%
4	10	21%	9	19%
5 Excelente	5	11%	2	4%
TOTAL	47	100%	47	100%
FUENTE:	Encuesta			
ELABORADO POR:	BQF. Gabriela Guaygua			

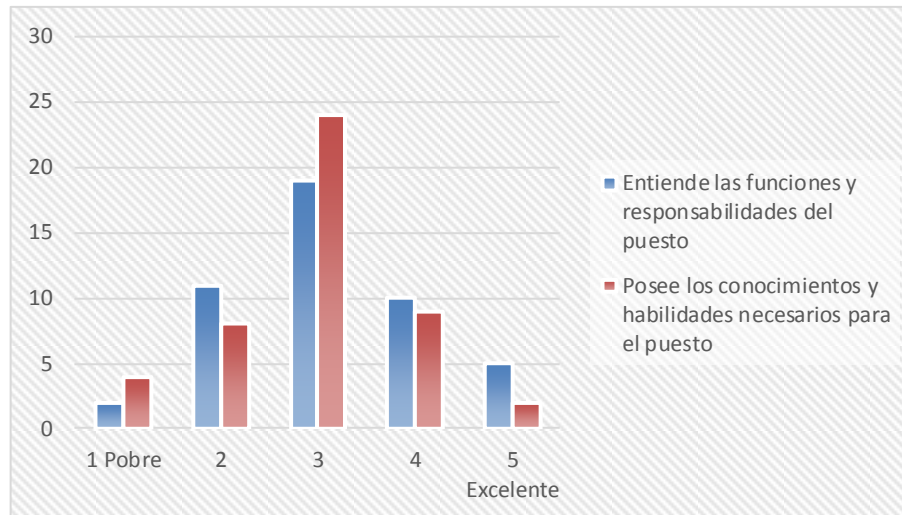


Gráfico 4 Conocimiento del puesto

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 40. % indican que entienden medianamente sus funciones y responsabilidades, el 23 % lo hace de manera buena, el 21 % de forma muy buena, el 11 % excelente y el 4 % presenta un pobre entendimiento.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 51% de los clientes internos indican que medianamente poseen conocimientos, el 19 % poseen muy buenos conocimientos, el 17 % de forma regular, el 9 % posee pobre entendimiento y el 4 % presenta un excelente conocimiento.

Interpretación:

Lo que significa que en general el Cliente interno tiene un entendimiento medio de sus funciones y responsabilidades en la empresa lo que dificulta su desempeño en la empresa.

En cuestión a la otra pregunta, en general el Cliente interno tiene un conocimiento y habilidades necesarias para desenvolverse en dicho puesto y para desarrollar su cargo laboral, que se le encomienda.

4.2.2 ¿Indí que cuál es la productividad que usted considera que tiene en su puesto de trabajo siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 5. Productividad que usted considera

FRECUENCIA	Consigue los objetivos	%	Requiere una supervisión mínima	%	Es capaz de identificar problemas	%	Reacciona rápidamente ante las dificultades	%
1 Pobre	3	6%	7	15%	0	0%	3	6%
2	11	23%	20	43%	0	0%	17	36%
3	20	43%	14	30%	3	6%	15	32%
4	9	19%	6	13%	28	60%	8	17%
5 Excelente	4	9%	0	0%	16	34%	4	9%
TOTAL	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%
FUENTE:	Encuesta							
ELABORADO POR:	BQF. Gabriela Guaygua							

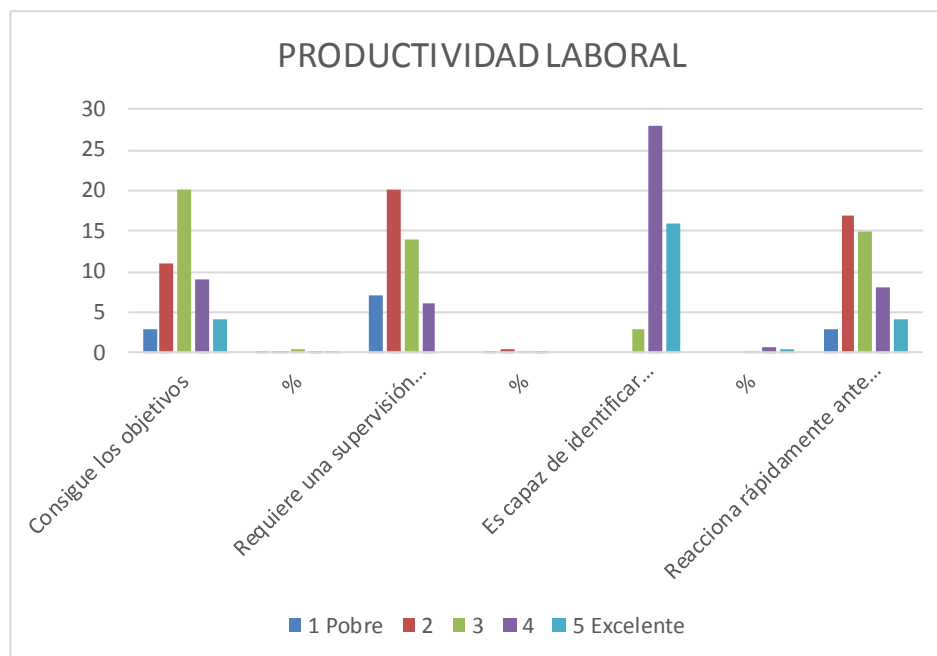


Gráfico 5. Productividad que usted considera

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 43 % de los clientes internos indican que consiguen sus objetivos medianamente, el 23 % lo hace de manera buena, el 19 % de forma muy buena, el 9 % consigue los objetivos excelentemente y el 6 % presenta una pobre consecución de objetivos.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 43 % de los clientes internos indican que necesitan una regular supervisión, el 30 % necesita buena supervisión, el 15 % regular, el 13 % requiere muy buena.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 60 % de los clientes internos indican que son muy buenos para identificar problemas, el 34 % lo hace de manera excelente, el 6 % lo hace de una manera buena.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 36 % de los clientes internos indican que reaccionan regularmente ante las dificultades, el 32 % reacciona de forma buena ante las dificultades el 17 % lo hace de una manera muy buena, el 9 % reacciona excelentemente y solo el 6 % reacciona pobremente.

Interpretación:

Lo que simboliza, que frecuentemente el cliente interno tiene un entendimiento medio de sus funciones y responsabilidades en la empresa lo que dificulta su desempeño en la franquicia FYBECA

El cliente interno necesita una supervisión más estricta, o más adecuada de considerando según el puesto o función que el empleado desempeñe, para desarrollar, desempeñar sus actividades y sus funciones de la mejor manera. Lo que nos indica que el personal está capacitado para sobre llevar cualquier eventualidad que surgiere con el cliente externo, es muy capaz de reaccionar ante problemas que se presente eventualmente en su área de trabajo. El Cliente interno

reacciona medianamente ante las dificultades que se puedan presentar en la farmacia FYBECA lo que nos da a notar brevemente y tomar muy en cuenta que el personal se lo debe capacitar para cualquier desastre que ocurriera dentro del establecimiento de FYBECA cualquiera que este sea el caso.

4.2.3 ¿Indique cuál es su habilidad en comunicación en su puesto de trabajo siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 6. Habilidad de comunicación

FRECUENCIA	Articula ideas de forma eficaz	%	Participa en las reuniones	%	Sabe escuchar	%
1 Pobre	3	6%	1	2%	0	0%
2	10	21%	12	26%	1	2%
3	19	40%	13	28%	1	2%
4	9	19%	16	34%	29	62%
5 Excelente	6	13%	5	11%	16	34%
TOTAL	47	100%	47	100%	47	100%
FUENTE:	Encuesta					
ELABORADO POR:	BQF. Gabriela Guaygua					

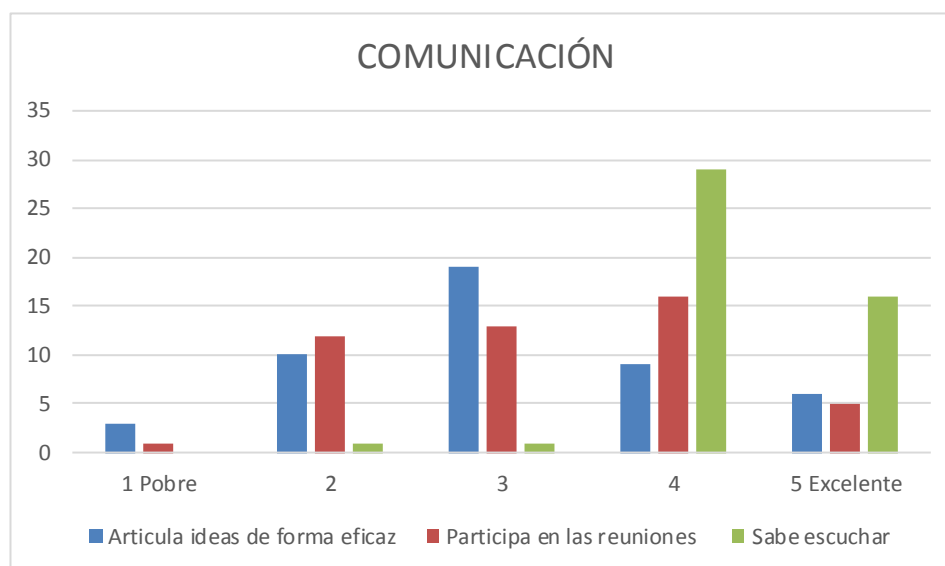


Gráfico 6. Habilidad de comunicación

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 40 % de los clientes internos indican medianamente articulan las ideas, el 21% lo hace de manera regular, el 19% de forma muy buena, el 13 % de excelente manera y el 16 % presenta una pobre forma de articular ideas.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 34 % de los clientes internos indican que asiste a las reuniones de forma muy buena, el 28 % lo hace de manera buena, el 26 % de forma regular, el 11 % lo hace excelente y el 2 % presenta una pobre asistencia a las reuniones.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 62 % de los clientes internos indican que su forma de escuchar es muy buena, el 34 % responde que lo hace excelentemente y el 2 % respectivamente indica que lo hace de manera buena y regular.

Interpretación

Se entiende que el cliente interno articula ideas de forma buena pero se lo recomendable es este caso es que lo debería hacer de manera eficaz, y así su habilidad de comunicarse con los demás será a la vez más eficiente, sin tener a futuro malas interpretaciones que genere deficientes resultados en la farmacia FYBECA

La asistencia a las reuniones que organiza la farmacia FYBECA, por parte del personal es muy buena, pero no hay que dejar a un lado dichos elementos por decirlo así que son parte del personal de FYBECA que asisten de forma regular, lo que impide su relación con la organización.

El saber escuchar es un don, y la paciencia va de la mano de este don, en la farmacia FYBECA se caracteriza por tener gente que colabora con la organización aportando con ese fabuloso don, el cual permite la fidelización de los clientes que visitan la farmacia FYBECA a su vez el posicionamiento de la marca.

4.2.4. ¿Indí que cuál es su habilidad para trabajar en equipo siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 7. Habilidad para trabajar

FRECUENCIA	Sabe trabajar en equipo	%	Ayuda a su equipo	%	Sabe escuchar	%
1 Pobre	0	0%	0	0%	2	4%
2	3	6%	2	4%	2	4%
3	24	51%	31	66%	18	38%
4	12	26%	14	30%	15	32%
5 Excelente	8	17%	0	0%	10	21%
TOTAL	47	100%	47	100%	47	100%
FUENTE:	Encuesta					
ELABORADO POR:	BQF. Gabriela Guaygua					

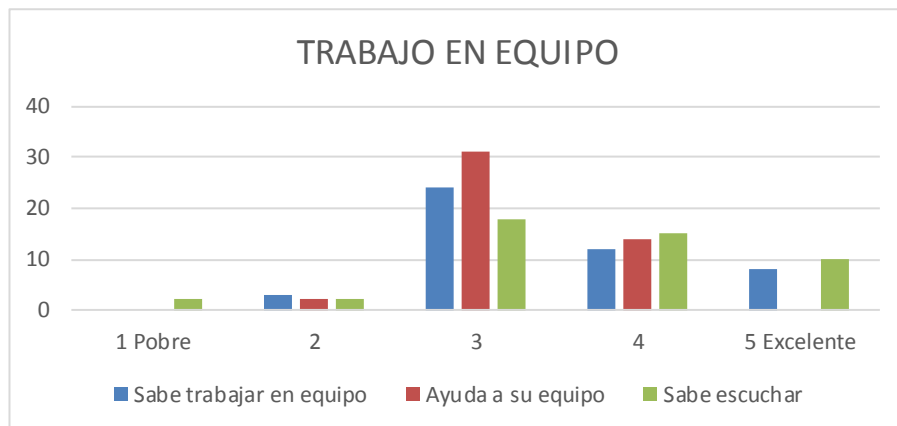


Gráfico 7. Habilidad para trabajar

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 51 % de los clientes internos responde que saben trabajar medianamente en grupo, el 26% lo hace muy bien, el 17% lo hace excelentemente y el 6% lo hace regularmente.

De un 100 % de las encuestas aplicadas el 66 % de los clientes internos se califican como buenos para ayudar a su equipo, el 30% son muy buenos y el 4% se califican como regulares para ayudar a su equipo.

Interpretación:

Los resultados de la encuesta manifiesta que en la farmacia FYBECA el personal que colabora internamente, sabe trabajar en equipo, creando así un espacio físico de trabajo agradable a la vista del cliente que frecuenta la farmacia o realiza sus compras ahí.

Salta a la vista que la ayuda en equipo que existe en la farmacia, es un término ni bueno ni malo es decir medianamente, por lo cual se necesitaría que exista mayor apoyo y compañerismo, y a su vez aprovechar incentivando al personal con cursos de relaciones humanas.

Como nos indica los resultados el saber escuchar en la empresa es una muy buena señal por parte de los colaboradores de la organización para que el mensaje sea transmitido claramente, siendo este eficiente y eficaz al momento de la comunicación entre cliente interno y cliente externo.

4.2.5 ¿Califica su desempeño laboral en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 8 Desempeño laboral en la organización

FRECUENCIA	#Personas	%
1 Pobre	26	55%
2	12	26%
3	7	15%
4	2	4%
5 Excelente	0	0%
TOTAL	47	100%
FUENTE:	Encuesta	
ELABORADO POR:	BQF. Gabriela Guaygua	

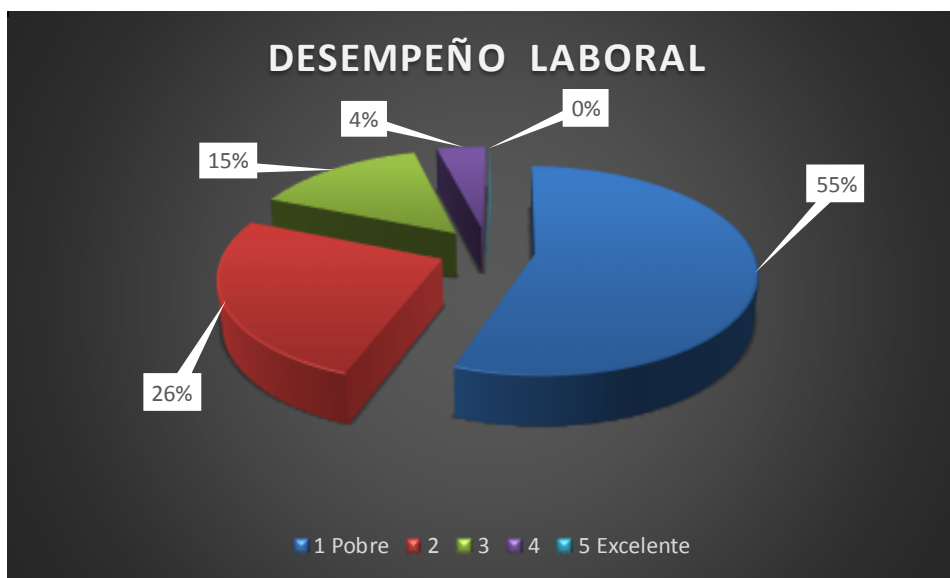


Gráfico 8 Desempeño laboral en la organización

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 55 % de los clientes internos responden que su desempeño laboral es pobre, seguido de un 26 % lo hace de manera regular, y un 15% lo hace de manera Buena, y solo un 4 % de una manera muy buena en el desempeño laboral.

Interpretación:

Lo que significa que en su mayor parte los trabajadores son conscientes que su desempeño laboral deja mucho que desear, esta cifra que arroja la encuesta es un dato muy preocupante, que hay que tomar cartas en el asunto y como organización mirar la manera o encontrar el descontento del empleado en la farmacia FYBECA, y dar solución a la brevedad posible; recordemos que un empleado es la imagen que percibe o la percepción que tiene el comprador, en otras palabras el empleado es la cara misma de la empresa.

4.2.6 ¿De los siguientes criterios con respecto a la empresa que considera usted siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 9. Criterio con respecto a la empresa

FRECUENCIA	Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa	%	Le gusta su empresa	%	Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa	%	De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella	%	Se siente integrado en su empresa	%	Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa	%	Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa	%
1 Pobre	4	9%	0	0%	5	11%	5	11%	3	6%	7	15%	6	13%
2	19	40%	8	17%	17	36%	18	38%	12	26%	15	32%	24	51%
3	21	45%	26	55%	18	38%	16	34%	16	34%	13	28%	12	26%
4	2	4%	13	28%	5	11%	6	13%	11	23%	7	15%	3	6%
5 Excelente	1	2%	0	0%	2	4%	2	4%	5	11%	5	11%	2	4%
TOTAL	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%
FUENTE:	Encuesta													
ELABORADO POR:	BQF. Gabriela Guaygua													

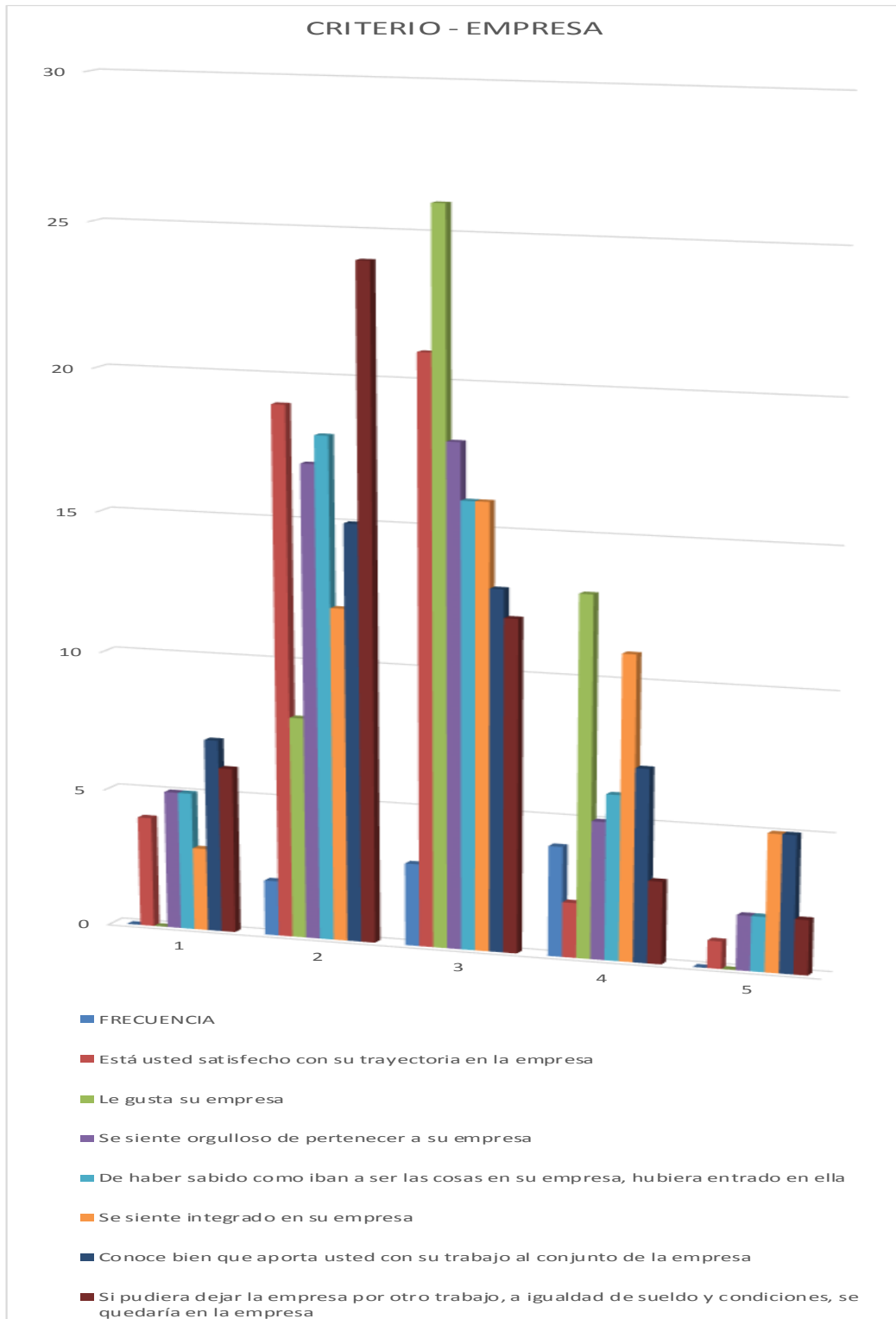


Gráfico 9. Criterio con respecto a la empresa

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 45 % de los clientes internos indican que están satisfechos medianamente de su trayectoria, el 40 % lo califica de manera regular el 9% presenta una satisfacción pobre , el 4% considera muy buena su satisfacción y el 2% la considera excelente.

Del 100 % de encuestados, el 55 % de los clientes internos califican con bueno a su gusto por la empresa, el 28 % lo califica como buena, el 17 % presente una calificación regular.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 38.30 % de los clientes internos califican como bueno el orgullo que siente por la empresa, el 36 % lo hace de manera regular el 11 % respectivamente califica como pobre y muy bueno su orgullo y el 4% lo califica de excelente.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 38 % de los clientes internos califica como regular, si hubiese sabido cómo serían las cosas al entrar a la empresa, el 34 % lo califica de bueno, el 13 % califica de muy bueno, el 11 % lo califica de pobre y el 4% excelente.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 34 % de los clientes califican de bueno a sentirse integrado a su empresa, el 26% lo califica de regular, el 23 % califica de muy bueno, el 11 % lo califica de excelente y el 6% de pobre.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 38 % de los clientes internos indican que entienden medianamente sus funciones y responsabilidades, el 36 % lo hace de manera regular el 26 % presente un pobre entendimiento.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 32 % de los clientes internos indican que califican de regular su conocimiento del aporte que brindan a la empresa, el 28 % lo califica de bueno, el 15 % respectivamente lo califica pobre y muy bueno y el 11 % lo califica de excelente.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 51 % de los clientes internos califican con regular a que se quedarían en la empresa si se les presenta una

oportunidad de cambio de trabajo, el 26% lo califica de bueno, el 13% pobre, el 6% con muy bueno y el 4% con excelente.

Interpretación

A través de la encuesta realizada los empleados nos manifiestan que la mitad de ellos están satisfecho con la trayectoria en la farmacia FYBECA, la otra mayoría no se siente completamente satisfecho con la trayectoria en dicha farmacia, y un mínimo de personal es satisfecho con la trayectoria de la organización.

Al personal en su mayoría le gusta la empresa, seguido por un gusto que manifiesta que es muy buena la empresa, la minoría manifiesta es buena la empresa en donde laboran diariamente.

En esta pregunta tenemos al personal dividido en su mayoría nos manifiestan que se sienten orgullosos de pertenecer a tan prestigiosa marca de farmacia FYBECA, y el resto del personal manifiestan que no se sienten muy orgullosos de pertenecer a la farmacia. Tomando en cuenta que el pertenecer a cadena de farmacia tan prestigiosa en el país los resultados debería ser otros.

La mayoría de encuestados o mejor dicho colaboradores de la farmacia FYBECA, indicaron que de haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella regularmente, seguido por el resto del personal que manifestaron que les daba igual, de haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa.

En su mayoría el personal se siente integrado en la farmacia FYBECA, la integración, es muy bueno porque las personas que trabajan en ella se sienten comprometidas con sus obligaciones y deberes, que ella como empresa lo solicite en ese instante o a futuro.

Lo que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa, en la mayoría es regular por que no conoce bien el aporte que ellos hacen ya sea con su desempeño laboral, o la manera de tratar al cliente, o simplemente con la

paciencia que presta al escuchar al cliente de la farmacia FYBECA

La mayoría de los colaboradores de la empresa están dispuestos a abandonar la empresa de inmediato, si tuvieran otra oportunidad laboral, con el mismo pago, este caso es muy preocupante porque en realidad podemos observar que los empleados no están totalmente a gusto con formar parte y ser parte de la cadena más grande a nivel nacional de farmacias como lo es FYBECA

4.2.7. ¿Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo cuáles son sus consideraciones siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 10. Condiciones ambientales

FRECUENCIA	Su puesto de trabajo le resulta cómodo	%	Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo	%	La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo	%	El nivel de ruido es soportable	%	Los aseos están limpios	%	Su ordenador funciona a una velocidad adecuada	%
1 Pobre	8	17%	0	0%	9	19%	7	15%	2	4%	4	9%
2	24	51%	14	30%	17	36%	19	40%	6	13%	5	11%
3	9	19%	21	45%	15	32%	9	19%	9	19%	10	21%
4	4	9%	7	15%	3	6%	7	15%	21	45%	10	21%
5 Excelente	2	4%	5	11%	3	6%	5	11%	9	19%	18	38%
TOTAL	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%
FUENTE:	Encuesta											
ELABORADO POR:	BQF. Gabriela Guaygua											

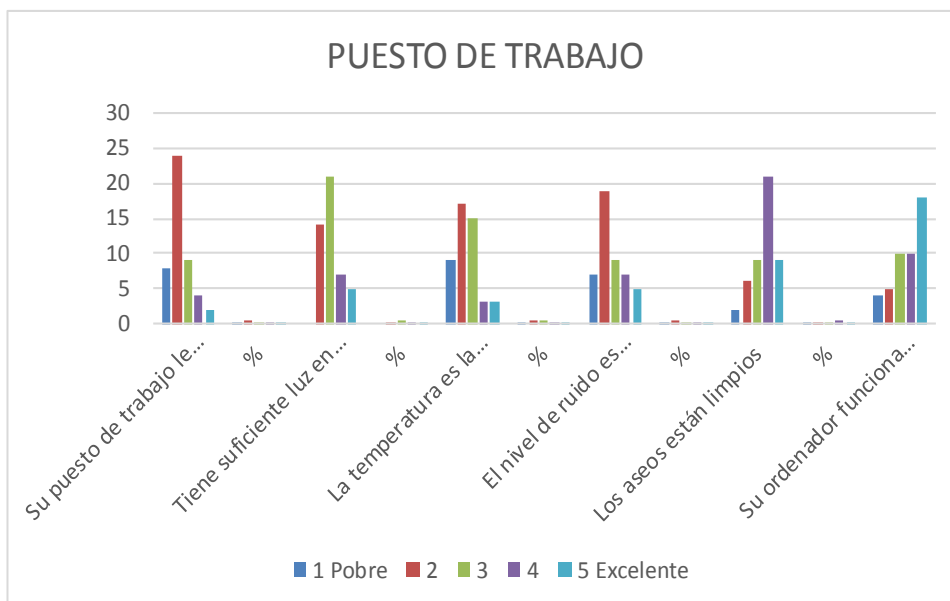


Gráfico 10. Condiciones ambientales

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 51 % de los clientes internos califican con regular la comodidad que presenta su lugar de trabajo, el 19 % lo califica de bueno, el 17% presente una calificación de pobre, el 51 % de muy bueno y el 4% de excelente.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 45 % califican con bueno la luz en su lugar de trabajo, el 30 % lo califica como regular, el 15 % dice que es muy bueno, el 11 % dice que es excelente.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 36 % de los clientes internos califican con regular la temperatura en su lugar de trabajo, el 32 % lo califica con bueno, el 19 % como pobre, y el 7 % respectivamente como muy buena y excelente.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 38 % de los clientes internos indican que entienden medianamente sus funciones y responsabilidades, el 36 % lo hace de manera regular el 26 % presente un pobre entendimiento.

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 38 % de los clientes internos

indican que entienden medianamente sus funciones y responsabilidades, el 36 % lo hace de manera regular el 26 % presente un pobre entendimiento.

Interpretación:

A la mayoría de encuestados le resulta de una manera regular la comodidad del puesto de trabajo; no hay que olvidar que una persona rinde al 100 % cuando se encuentra a gusto en su espacio físico laboral, y si no está a gusto hay que tratar o brindarle a la persona que ocupe dicho puesto de trabajo, la comodidad posible o la que esta se pueda brindar.

No hay que olvidar que la luz artificial es una parte muy importante en el lugar de trabajo, ya que previene el esfuerzo de la visión y evita que el empleado fuerce su vista y a futuro tenga que usar lentes.

Al momento de revisar los resultados de la encuesta, nos damos cuenta claramente que la temperatura ambiente no es muy buena ni tampoco muy mala, lo que es aceptable por parte de los empleados, pero no está de más tomar un poco de precaución para no tener que evitar problemas a futuro.

En cuestión del ruido, refiriéndonos a que si es soportable, la mayoría de empleados están de acuerdo que el ruido es mínimo, lo que señala que es soportable al oído humano.

El brindar todas las comodidades a los colaboradores es una parte muy fundamental para el funcionamiento de la una empresa, con este rápido análisis queremos decir que los ordenadores que la fabrica FYBECA funcionan a una velocidad adecuada.

4.2.8 ¿Acerca de sus compañeros de trabajo cuáles son las consideraciones que usted tiene siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 11. Compañeros de trabajo

FRECUENCIA	Se lleva Usted bien con sus compañeros	%	Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa	%	Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos	%	Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien	%	Considera que sus compañeros son además sus amigos	%	Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa	%
1 Pobre	2	4%	1	2%	5	11%	4	9%	4	9%	14	30%
2	11	23%	4	9%	9	19%	10	21%	10	21%	13	28%
3	6	13%	10	21%	22	47%	16	34%	20	43%	12	26%
4	23	49%	12	26%	9	19%	12	26%	11	23%	6	13%
5 Excelente	5	11%	20	43%	2	4%	5	11%	2	4%	2	4%
TOTAL	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%
FUENTE:	Encuesta											
ELABORADO POR:	BQE. Gabriela Guaygua											

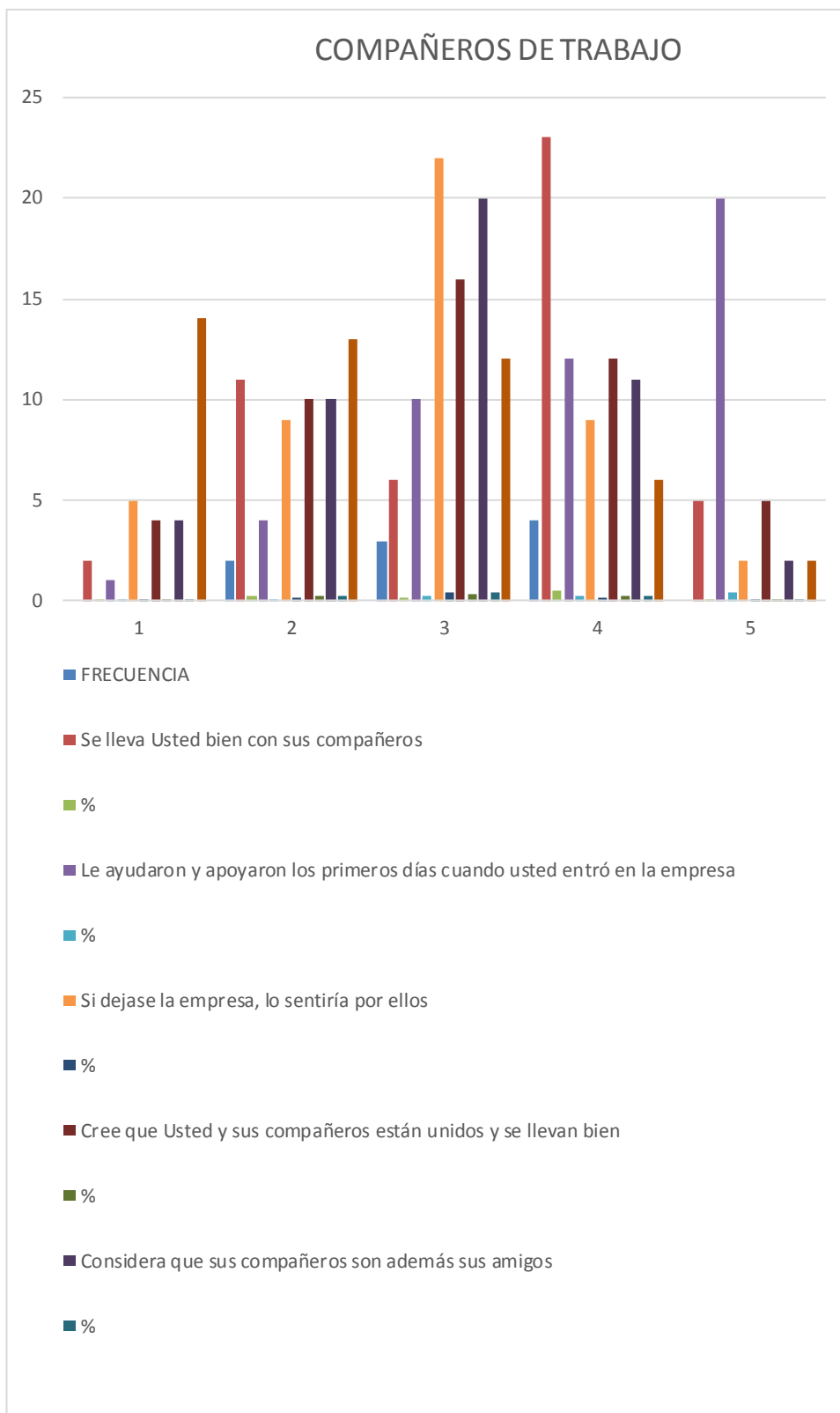


Gráfico 11. Compañeros de trabajo

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de encuestados el 49 % nos dicen que se llevan bien con sus compañeros, un 4 % pobremente, y un 11 % nos indican que la relación entre compañeros es excelente.

Del 100 % un 43 % nos indican que el apoyo y ayuda en los primeros días laborales en la fábrica fueron excelente, un 26 % fue muy bueno, un 21 % ni muy buen ni muy malo, y un 9 % regular y 2 % fue pobre la ayuda recibida.

Del 100 % un 47 % nos indican que si sentirá dejar la empresa por sus compañeros, y muy bueno y regular hay un 19 % y un 4 % que si lo sentiría dejar a sus compañeros, y una 11 % que no sentirían por sus compañeros dejar su trabajo.

Del 100 % de encuestados, el 34 % dicen creen que generalmente están unidos y se llevan bien, el 11 % dicen que la unión es excelente, un 9 % es pobre, un 21 % regular y un 26 % muy buena.

Del 100 % una 43 % consideran que además de compañeros de trabajo son amigos, un 23 % considera que si está muy bien, un 21 % considera que es bueno, el 9 % que es pobre, y una 4 % que es excelente.

Del 100 % un 28 % indican que existe mucha movilidad y cambio de puesto en la organización, y que es bueno un 26 % muy bueno un 13 % un 30 % es pobre la movilidad y cambio de puestos en la empresa.

Interpretación

Un una organización el saber fomentar el compañerismo y llevarse bien es una parte muy fundamental para que las cosas salgan bien, como es el caso de la farmacia FYBECA

La parte del ser un buen compañero, hablando laboral mente, se ve fundamentando los primeros días, que se ingresa a un empresa porque realmente es ahí cuando usted palpa la verdadera amistad de los demás compañeros de trabajo, al momento que ellos prestan su ayuda desinteresadamente, y lo hacen que buena fe.

El dejar de trabajar en una empresa, no es nada del otro mundo, pero el dejar a un verdadero amigo, compañero de trabajo a veces es algo penoso más aún si se ha fomentado una excelente relación laboral, porque a veces por más que suene tentadora una oferta de trabajo uno nunca sabe con qué tipo de ambiente laboral nos vamos a enfrentar.

El caso de la farmacia FYBECA, sus compañeros está unidos y se llevan bien, eso habla muy bien de la parte de unión interna por parte de los empleados que conforman dicha organización.

Muchos de los encuestados consideran que además de compañeros de trabajo son además sus amigos.

En la farmacia FYBECA, la movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa es muy pobre lo que quiere decir que los empleados cumplen con la empresa, y la empresa con los empleados.

4.2.9. ¿Sobre su sueldo cuáles son las consideraciones que usted tiene siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 12. Sueldo

FRECUENCIA	Considera que su trabajo está bien remunerado	%	Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa	%	Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa	%	Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa	%	Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa	%
1 Pobre	12	26%	16	34%	0	0%	20	43%	1	2%
2	19	40%	17	36%	2	4%	15	32%	5	11%
3	11	23%	10	21%	10	21%	9	19%	29	62%
4	4	9%	3	6%	15	32%	2	4%	10	21%
5 Excelente	1	2%	1	2%	20	43%	1	2%	2	4%
TOTAL	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%
FUENTE:	Encuesta									
ELABORADO POR:	BQF, Gabriela Guaygua									

Haborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

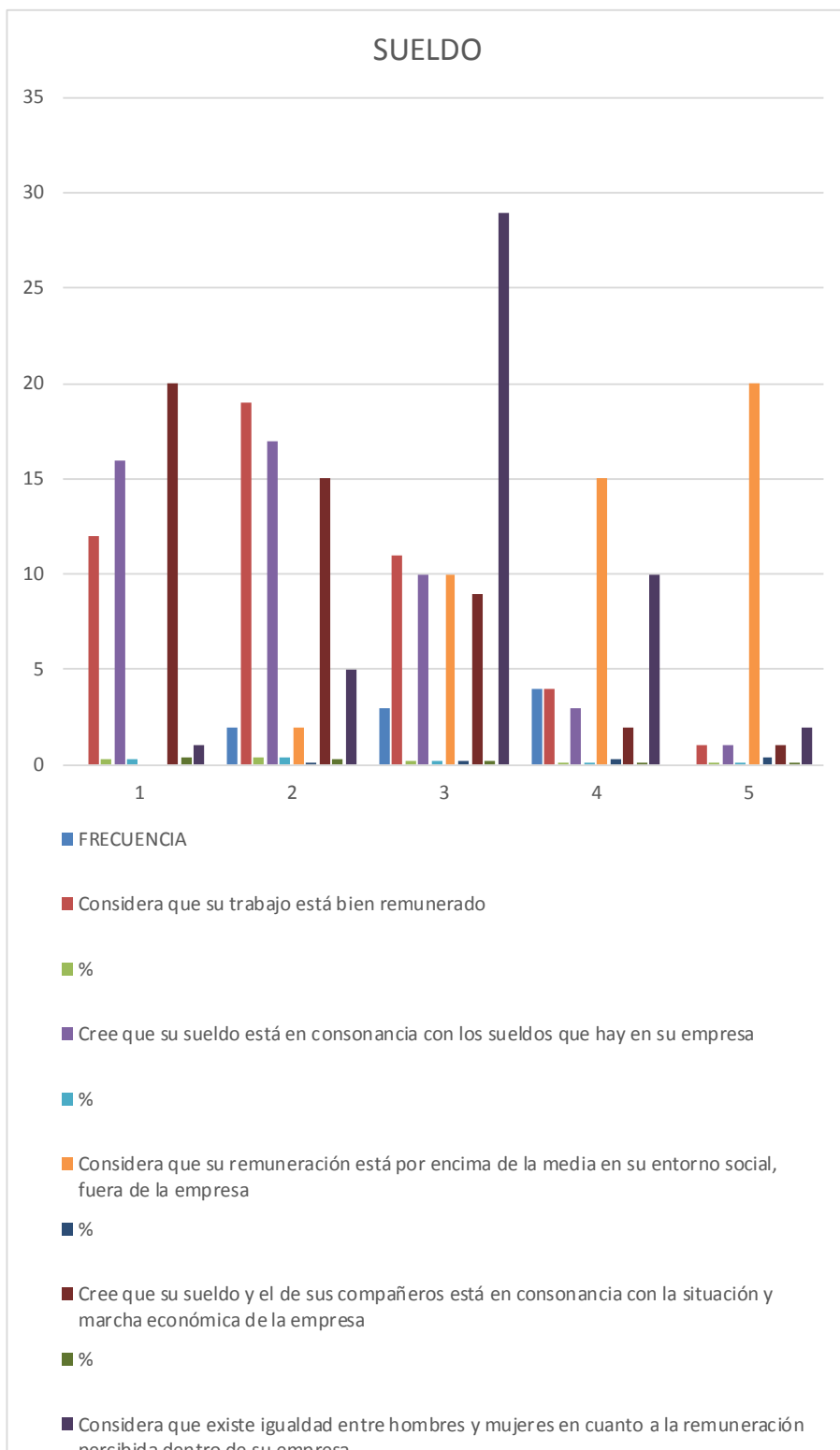


Gráfico 12. Sueldo

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de encuestados, el 40 % considera que su trabajo está muy bien remunerado, el 23 % regular, el 26 % que es pobre, el 9 % muy bueno, y el 2 % excelente.

Del 100 % de encuestados, 36 % considera que su sueldo es consonancia con los sueldos de otras empresas, el 34 % que es pobre, el 21 % regular, el 6 % muy bueno, y el 2 % excelente.

Del 100 % de encuestados, el 43 % indican que es excelente la remuneración y está por encima de la media en su entorno social, el 32 % muy bueno, el 21 % que es regular, el 4 % que es bueno.

Del 100 % de encuestados, el 43 % indican que el sueldo de él y de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa, el 32 % que es bueno, el 19 % regular, el 4 % muy bueno, y el 2 % excelente,

Del 100 % de encuestados, el 62 % indica que la igualdad entre hombres y mujeres al percibir el sueldo es regular, un 21 % muy bueno, un 11 % es bueno, un 2 % pésimo, y un 4 % excelente.

Interpretación:

La mayoría de encuestados tienen un concepto y consideran que en su trabajo están bien remunerados, lo que señala que la empresa cumple con todos los beneficios de ley que le corresponde al empleado.

Los trabajadores están de acuerdo que la remuneración que perciben por parte de la farmacia FYBECA está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa.

Los sueldos de los colaboradores no está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa, es una manera equivocada de mirar las cosas,

ya que las farmacias FYBECA es una farmacia de trayectoria y una cadena a nivel nacional, es difícil pensar que la farmacia no pueda cancelar un poco más de lo normal a sus colaboradores de su empresa. Ya que en pleno siglo XXI consideran que no existe igualdad en cuestión de remuneración es algo machista, ya que todo empleado gana según su función y el cargo o puesto que ocupe en la farmacia FYBECA

4.2.10 ¿Califique el comportamiento en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente?

Tabla 13. Comportamiento en la organización

FRECUENCIA	Personas	%
1 Pobre	23	49%
2	13	28%
3	7	15%
4	2	4%
5 Excelente	2	4%
TOTAL	47	100%
FUENTE:	Encuesta	
ELABORADO POR:	BQF. Gabriela Guaygua	

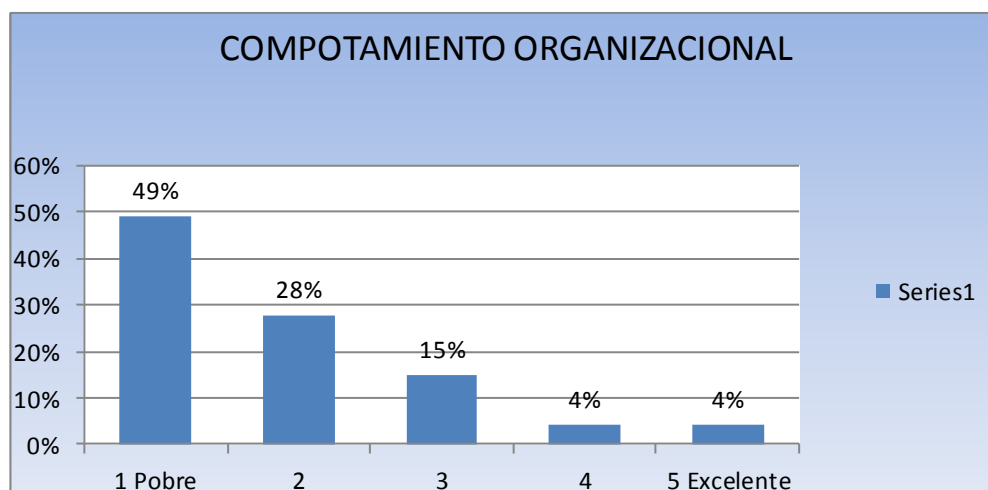


Gráfico 13. Comportamiento Organizacional

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

Análisis:

Del 100 % de las encuestas aplicadas el 49% nos indican que el comportamiento organizacional de la empresa es muy pobre, el 28% es malo, 15% regular, el 4% que es muy bueno, y 4% que nos indica que es excelente.

Interpretación:

El comportamiento organizacional es una parte muy importante en toda empresa, sea esta chica o grande, y más cuando se trata de la farmacia FYBECA que el solo mencionarle el nombre, es si nó un ejemplo a seguir, y si tiene un mal comportamiento en la organización se debe encontrar la manera más propicia y opcional de corregir estos errores que ocurren en todas las instituciones.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

H hipótesis:

La aplicación de un Modelo de evaluación de desempeño por objetivos en el Comportamiento Organizacional permitirá mejorar el Desempeño Laboral del Cliente interno de Farmacias FYBECA

Variable independiente: El comportamiento organizacional de Farmacia FYBECA

Variable dependiente: Desempeño Laboral

4.3.1. Formulación de la Hipótesis

H₀ = La aplicación de un Modelo de evaluación de desempeño para Farmacias FYBECA NO incide en el Desempeño Laboral del Cliente interno.

H₁ = La aplicación de un Modelo de evaluación de desempeño para Farmacias FYBECA SI incide en el Desempeño Laboral del Cliente interno

4.3.2 Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se va a trabajar es el 5% debido a que los estadísticos consideraran.

4.3.3 Selección de la prueba estadística

Para verificar la hipótesis se escogió la herramienta de χ^2 cuadrada.

$$X^2 = \sum \left(\frac{(O-E)^2}{E} \right)$$

O \rightarrow Datos observados

E → Datos esperados

Preguntas:

Pregunta 5

¿Califique su desempeño laboral en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente?

Pregunta 10

¿Califique el comportamiento en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente?

4.3.3.1. Datos observados

Tabla 14 Datos observados

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente	TOTAL
Pregunta 5. ¿Califique su desempeño laboral en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente?	26	12	7	2	0	47
Pregunta 10. ¿Califique el comportamiento en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente?	23	13	7	2	2	47
TOTAL	49	25	14	4	2	94

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

4.3.3.2. Grados de libertad

$$G = (F - 1) (C - 1)$$

$$G = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$G = (1) (4)$$

$$G = 4$$

Dónde:

G → Grados de libertad

F → Filas de la tabla

C → Columnas de la tabla

Grado de libertad = 4

Nivel de significancia = 0,05 → 5%

4.3.3.3 Valor de la tabla

Calculado el grado de libertad se establece una relación con el nivel de significancia y da un valor de: $\chi^2_t = 9,488$

Tabla 15. Valor de la tabla

Tabla de la distribución Chi-cuadrado			
g=grados de libertad p=área a la derecha			
El valor x de la tabla cumple que para			
g	0.001	0.025	0.05
1	10.827	5.024	3.841
2	13.815	7.378	5.991
3	16.266	9.348	7.815
4	18.466	11.143	9.488
5	20.515	12.832	11.07
6	22.457	14.449	12.592
7	24.321	16.013	14.067
8	26.124	17.535	15.507
9	27.877	19.023	16.919
10	29.588	20.483	18.307
11	31.264	21.92	19.675
12	32.909	23.337	21.026
13	34.527	24.736	22.362

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

4.3.3.4 Datos esperados

Tabla 16. Datos esperados

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente	TOTAL
Pregunta 5. ¿Califique su desempeño laboral en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente?	24,50	12,50	1,00	1,00	1,00	40
Pregunta 10. ¿Califique el comportamiento en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente?	24,50	12,50	1,00	1,00	1,00	40
TOTAL	49	25	2	2	2	80

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

4.3.3.5 Análisis de frecuencias observadas con esperados

Tabla 17. Cálculo del Ji cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
26	24,50	1,50	2,25	0,09
12	12,50	-0,50	0,25	0,02
7	1,00	6,00	36,00	36,00
2	1,00	1,00	1,00	1,00
0	1,00	-1,00	1,00	1,00
23	24,50	-1,50	2,25	0,09
13	12,50	0,50	0,25	0,02
7	1,00	6,00	36,00	36,00
2	1,00	1,00	1,00	1,00
2	1,00	1,00	1,00	1,00
TOTAL				76,22

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

$$\chi^2 c = 76,22$$

4.3.3.6 Gráfico de la verificación de la hipótesis

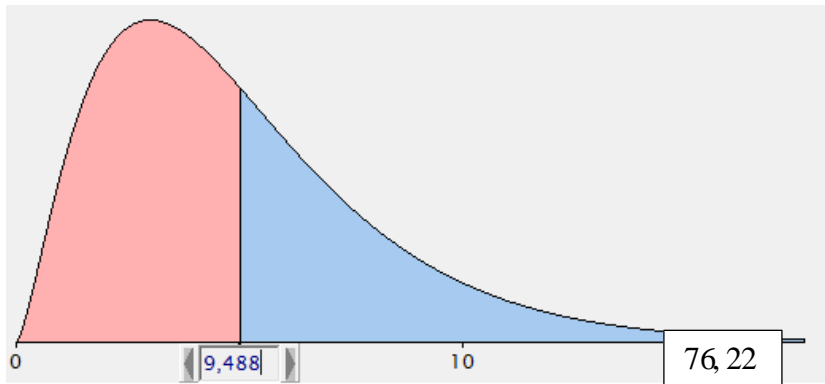


Gráfico 14 Verificación de chi cuadrado

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

4.3.4 Conclusión de verificación de hipótesis

El valor de $\chi^2_t = 9,488 < \chi^2_c = 76,22$; esto quiere decir que de acuerdo a la regla de aceptación establecida se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Por lo tanto se puede concluir que: La aplicación de un Modelo de evaluación de desempeño para Farmacias FYBECA SI incide en el Desempeño Laboral del Cliente interno

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los empleados entienden cuáles son sus funciones y responsabilidades pero consideran que no tienen los suficientes conocimientos y habilidades necesarias para un mejor desempeño
- Los empleados son buenos para alcanzar los objetivos propuestos, no requieren de mucha supervisión y además son capaces de identificar los problemas pero no suelen reaccionar inmediatamente ante esas dificultades.
- Los Empleados son buenos para articular ideas, su participación en reuniones es adecuada y a la vez demuestran que son muy buenos en cuestión de escuchar a sus superiores.
- El trabajo en equipo es bueno, se ayudan uno a otro siempre de mostrando su colaboración entre compañeros. es decir hay sinergia
- En cuanto desempeño laboral se percibe un nivel bajo que no permite conseguir la excelencia y un buen nivel de desempeño
- Los Empleados reflejan su gusto por la empresa como tal, se sienten orgullosos de pertenecer a ella, e integrados a la misma pero si tuvieran oportunidad dejarían la Empresa por otro trabajo de iguales condiciones o mejores.
- Las condiciones ambientales no son óptimas para realizar las actividades ya que no existe la suficiente luz en ciertas áreas para desarrollar sus actividades normalmente, la temperatura ambiental no es la adecuada,

además el ruido no es soportable, sus ordenadores funcionan a una velocidad inadecuada pero siempre se observa limpia cada parte de la infraestructura.

- Los Empleados se llevan bien, se apoyan cuando lo necesitan, se sienten unidos y por ello se consideran amigos, pero en lo que coinciden es que existe alta rotación de personal y lo sienten por ellos porque desde el primer día demostraron su colaboración.
- Consideran que sus remuneraciones no está en concordancia con la marcha económica de la empresa, ni es la adecuada ya que está por debajo de la media de su entorno pero afirman que existe equidad de género ya que no se demuestra predilección por alguno de ellos.
- Los Empleados consideran y califican el comportamiento en la organización como débil.

5.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar Gestión de personal se tome en cuenta habilidades y conocimientos de cada persona para determinar funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo.
- Desarrollar cursos de capacitación para los empleados estén aptos para reaccionar ante eventos relacionados con emergencias de salud y saber mantener la calma y controlar el carácter.
- Incentivar al personal con reconocimientos grupales por mantenerse siempre activos, participando con ideas, con el mismo entusiasmo en las reuniones además que permita mantener la misma predisposición al momento de escuchar a sus superiores.

- Determinar al trabajo en equipo como punto clave para elegir al empleado del mes de esta forma incrementar la cooperación entre todos los empleados.
- Mejorar el Comportamiento organizacional de la Empresa para elevar el nivel de desempeño laboral de los empleados mediante la aplicación de un Modelo de evaluación de desempeño por objetivos.
- Aplicar capacitaciones, talleres de empoderamiento que cree en todo el personal un sentimiento de sentirse parte importante de la empresa y que consideren que todos los objetivos dependen de ellos y que son la base de la organización.
- Remodelar las instalaciones y su infraestructura para generar un ambiente adecuado en cuanto a, para permitir que los empleados realicen sus actividades con normalidad y actualizar los sistemas operativos para generar mayor rapidez, evitando aglomeración e insatisfacción al momento de realizar las actividades.
- Aplicar programas de integración para fortalecer la amistad y confraternidad entre los empleados, con el objeto de lograr que su trabajo sea armónico.
- Implementar políticas de motivación e incentivos económicos para lograr un mejor desempeño laboral.
- Para aplicar todas las recomendaciones se debe implementar un Modelo de evaluación de desempeño por objetivos para generar mayor rendimiento del personal.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Modelo de evaluación de desempeño para el cliente interno de Farmacias FYBECA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora: Farmacias FYBECA

Beneficiarios: Farmacias FYBECA

Cientes internos

Cientes externos

Ubicación:

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Ciudad: Ambato

Tiempo estimado para ejecución

Inicio: 1 de Abril de 2014

Fin: Diciembre de 2014

Equipo Técnico Responsable

Investigadora: BQF. Gabriela Guaygua

Tutor: Ing Víctor Hugo Córdova Adás D.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Una vez realizada la investigación determinamos que un Modelo de Evaluación de desempeño ayudará al comportamiento organizacional y el desempeño laboral de Farmacias FYBECA para que mejorar el desempeño de los colaboradores, evitando la formación de problemas, mejorando el trabajo en equipo, fortaleciendo el compañerismo para ubicar a la institución como un referente de eficiencia y eficacia, aportando a los directivos una herramienta con la cual aporte al logro de los objetivos que tiene la empresa anualmente.

Farmacias FYBECA es una empresa que se preocupa por el bienestar de los colaboradores, por ello ha dado la apertura pertinente para desarrollar la presente propuesta, así como establecer los recursos necesarios para que dicho estudio no se quede simplemente en papeles y pueda ser ejecutada, aportando al crecimiento empresarial y la permanencia de la empresa en la línea del tiempo.

6.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad en un mundo competitivo y globalizado el recurso humano se ha vuelto en uno de los factores más importantes para el éxito o fracaso de la misma por ello el eficiente desempeño de las actividades del talento humano es vital para el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la compañía. Debido a lo antes indicado el que los colaboradores estén motivados ellos darán lo mejor de sí para desempeñar un mejor trabajo y por ende cumplir con las metas establecidas.

Continuando con el análisis se indica que el desempeño laboral depende tanto de las aptitudes personales como de las oportunidades que brinda la institución para todos y cada uno de los colaboradores de la compañía para que los colaboradores desarrollen de la mejor manera sus destrezas y talentos para que ello se traduzca en eficiencia y eficacia en sus puestos de trabajo.

Por lo antes indicado si un colaborador carece de habilidades que le permitan alcanzar un ascenso en la compañía por más que lo intente causara frustraciones tanto profesionales como personales, por ello es importante e

indispensable que se evalué el desempeño laboral de manera adecuada, identificando las fortalezas y debilidades de cada colaborador para establecer los puntos que tiene que mejorar en su puesto de trabajo y actividades diarias.

En la era del conocimiento y la información la presente propuesta tiene como objetivo que cada colaborador identifique sus puntos fuertes, sus puntos débiles y lo más importante desaprender lo ya aprendido para aprender nuevamente desarrollar ideas nuevas que le permitan a la empresa crecer día a día para ser líder en el sector de farmacias.

6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño para farmacias FYBECA para mejorar el nivel de desempeño laboral del cliente interno.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

6.5.1 Factibilidad Organizacional

En farmacias FYBECA el compromiso para que se realice la investigación y posteriormente se pueda implementar por parte de los mandos altos y medios es absoluto.

6.5.2 Factibilidad Técnica-operativa

La empresa cuenta con los recursos humanos y tecnológicos para establecer la propuesta de manera adecuada y se pueda ver un cambio en un periodo a corto plazo.

6.5.3 Factibilidad Social

Todos y cada uno de los colaboradores de la empresa están con mente abierta para contribuir con el desarrollo de la investigación que permita alcanzar el crecimiento profesional y personal de cada uno de los colaboradores.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Administración por objetivos

La administración por objetivos enfatiza los resultados en vez de las actividades y también la importancia del comportamiento humano a través de la satisfacción de las necesidades por los esfuerzos de trabajo. **Según** (Rodríguez, 2006)

La administración por objetivos (APO). Un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revise periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance. **Según** (Robbins, 2002)

Concepto de evaluación de desempeño

Aquel propósito orientado hacia la determinación, búsqueda y obtención de evidencias acerca del grado y nivel de calidad del aprendizaje del estudiante, para juzgar si es adecuado o no y tomar las medidas correspondientes. **Según** (D Agostino, 1991)

Existe en la actualidad muchos métodos de evaluación, siendo el más conocido, y probablemente el más utilizado, el método de evaluación de desempeño basada en objetivos (EDO). El modelo de gestión de recursos humanos otorga prioridad a este método, al que dedicare la mayor parte de este apartado. **Según** (Rodríguez J. , 2004)

Factores que generalmente se evalúan

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

¿QUÉ SE EVALÚA?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN

- conocimiento del trabajo
- calidad del trabajo
- relaciones con las personas
- estabilidad e motiva
- capacidad de síntesis
- capacidad analítica. **Según** (GestioPolis, 2007)

Uno de los cuestionarios más importantes empleado por primera vez en 1949 en Estados Unidos y que ha sido actualizado y utilizado en español en varias ocasiones es el Cuestionario de los Dieciséis Factores de la Personalidad que como su propio nombre indica evalúa dieciséis aspectos de la personalidad que son:

- Cordialidad
- Razonamiento

- Estabilidad emocional.
- Dominio
- Vivacidad
- Conocimiento de las normas.
- Audacia social.
- Sensibilidad
- Vigilancia
- Distracción
- Privacidad
- Aprehensión
- Apertura al cambio.
- Autoconfianza
- Perfeccionismo.
- Tensión

Otro cuestionario de personalidad utilizado en España es el llamado

Cuestionario de Estilo Mental consistente en un inventario de ochenta y ocho preguntas muy utilizado en el ámbito laboral y que evalúa la personalidad de acuerdo con cinco aspectos de la misma, éstos son:

- Neocriticismo.
- Extraversión
- Apertura
- Amabilidad
- Responsabilidad

En el ámbito de la Administración Pública los cuestionarios de personalidad se diseñan de acuerdo con las características de las plazas a seleccionar, así por ejemplo en la selección de miembros y cuerpos de las Fuerzas de Seguridad del

Estado se evalúan los siguientes criterios:

- Sentido de la disciplina y de la autoridad.
- Sentido de la iniciativa.
- Seguridad en sí mismo.
- Firmeza personal.
- Autocontrol de impulsos y emociones.
- Neutralidad efectiva en el ejercicio profesional.
- Serenidad.
- Capacidad de automotivación.
- Sociabilidad y flexibilidad.
- Madurez.
- Ausencia de patología.
- Etc.

Otros aspectos de la personalidad que suelen evaluarse en puestos de trabajo tanto en la administración pública como en la empresa privada y que aunque relacionados con los anteriores no hayan sido mencionados expresamente son:

- Carácter autoritario.
- Constancia o inconstancia en el trabajo.
- Capacidad de intuición.
- Optimismo o pesimismo.
- Capacidad para expresar opiniones.
- Grado de respeto a los demás.
- Empatía.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Abandono a la rutina.
- Ansiedad.
- Depresión.
- Paranoisismo y suspicacia.
- Manías o euforias patológicas.

- Obsesiones y compulsiones.
- Etc. **Según** (CENTRO DE EDUCACIÓN DE PERSONAS ADULTAS “LUCAS AGUIRRE” CUENCA, 2007)

Objetivos de la evaluación de desempeño

Al hacerse la evaluación del desempeño, el objetivo primordial es que este se modifique en aras del mejoramiento. El evaluado debe ser consciente no solo de cambio planteado sino que también debe saber por qué y cómo deberá implantarse esta cambio. De igual manera, deberá recibir la retroalimentación adecuada. **Según** (González, 2006)

Estos objetivos de desempeño debe ser el producto de un proceso de detección de necesidades, en el cual cada una de las necesidades identificadas y seleccionadas para cubrir, hayan estado claramente expresadas como objetivos de desempeño. **Según** (Guerra, 2007)

Condiciones previas para su implementación

Reorientar la gestión de los recursos humanos hacia la mejora del desempeño requiere esfuerzos paralelos y sincronizados en varios ámbitos, entre lo que incluyen las competencias administrativas y los mandatos, las evaluaciones del desempeño y los incentivos para el buen desempeño. A menudo también exige la descentralización de las escalas de salarios y otros elementos de la gestión de los recursos humanos. **Según** (OCDE, 2011)

Un primer paso es considerar la correspondencia o alineación existente entre los nuevos sistemas de trabajo a implantar y la cultura. El modelo SCAN desarrollado por Don Tosti y Bob Carleton permite analizar la coherencia y alineación entre los componentes del sistema de performance y la cultura organizacional.

La implantación requiere, a nivel organizacional, hacer coherentes valores,

prácticas y comportamiento preexistentes en la organización, con las metas estratégicas, objetivos y diseño de procesos y tareas definidos o redefinidos en el sistema performance. **Según** (Bernárdez, 2009)

Métodos o técnicas de evaluación

Los métodos y técnicas de evaluación que se puedan implementar son dependientes de los criterios determinados en función de los objetivos pretendidos, que serán los que aporten el sentido y la forma de la evaluación. **Según** (Castillo, 2002)

La evaluación del desempeño es un método que requiere que el estudiante elabore una respuesta o un producto que demuestre su conocimiento y sus habilidades. Con las técnicas de ejecución se pretende primordialmente evaluar lo que los estudiantes pueden hacer, en lugar de lo que saben o sienten.

En una tarea de ejecución se puede evaluar:

- El procedimiento empleado. Conjunto de pasos para llegar a un resultado.
- El producto resultante. Objeto concreto, como una escultura, una carta escrita a máquina, el resultado de un experimento, etc. Para su evaluación, el producto puede compararse con ciertas características esperadas (evaluación interna) o con otros productos (evaluación externa).

Una ventaja digna de mencionar es que este tipo de evaluación requiere de la integración de conocimientos sobre contenidos específicos, destrezas, habilidades mentales y ciertas actitudes para lograr una meta.

Para Stephen N. Elia (1995), resulta más fácil evaluar las habilidades de un alumno midiendo el desempeño que aplicando un examen escrito, si se le pide que ejecute áreas que requieren ciertas habilidades específicas, que son justamente las que se necesitan evaluar. Por ejemplo, en Ciencias puede examinarse la habilidad para diseñar un aparato que haga una función particular o la habilidad para dar un argumento apoyado en la evidencia experimental.

Algunas habilidades que según los científicos son necesarias para ser un buen científico y deben desarrollarse por medio de las asignaturas en una escuela, son:

- Explicar ideas y procedimientos, tanto en forma oral como escrita
- Formular y probar hipótesis.
- Trabajar con colegas en forma productiva.
- Hacer preguntas importantes.
- Hacer comentarios útiles cuando se escucha.
- Elegir problemas interesantes.
- Diseñar buenos experimentos.
- Tener una comprensión profunda de teorías. **Según** (UCSG 2012)

6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

Para las farmacias FYBECA la evaluación del desempeño es de alta prioridad para todos y cada uno de los cargos existentes en la empresa, debido a que si el equipo de trabajo no funciona adecuadamente la empresa no cumple con los objetivos planteados mensuales. Que las farmacias FYBECA mejore el desempeño del recurso humano es indispensable ya que el éxito o fracaso de la empresa depende de cómo el recurso humano realice las actividades día a día.

Para realizar la Evaluación de Desempeño se seguirá la metodología del siguiente manual el siguiente Manual.

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
6.7.1	CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Concepto Teórico
6.7.2	APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	Preguntas directrices
6.7.3	PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Principios a aplicar
6.7.4	MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1. Evaluación por escalas
6.7.5	PROCESO DE LA EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> a. Recopilación de datos del personal b. Preparación de la evaluación c. Guía para la entrevista d. Entrevista de evaluación e. Plan de incentivos f. Próxima evaluación
6.7.6	FASES DE EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> I. Evaluación intermedia II. Evaluación final III. Evaluación anual
6.7.7	PROCESO DE IMPLANTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> a. Fase de diseño b. Fase de implantación c. Fase de aplicación d. Fase de desarrollo
6.7.8	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> a. Registro del expediente b. Análisis de los resultados <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación cualitativa ▪ Evaluación cuantitativa ▪ Revisión

6.7.1. Concepto de Evaluación del Desempeño

Según James Stoner en su libro Administración James Stoner dice, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”

SIOP (2003): SOCIETY FOR INDUSTRIAL & ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, INC. Medida de una ejecución o conducta laboral relevante.

Por lo antes expuesto puedo indicar que la evaluación de desempeño es un proceso destinado a determinar e informar el rendimiento de cada empleado en su puesto de trabajo.

6.7.2. Aplicación de la Evaluación

- **A QUIÉN EVALUAR?** A todo el personal de Farmacia FYBECA
- **QUIÉN DEBE EVALUAR AL PERSONAL?** Los de Farmacia FYBECA
- **CUÁNDO DEBE EVALUARSE AL PERSONAL?** Cada semestre o una vez al año
- **CÓMO EVALUAR AL PERSONAL?** Se evaluará mediante evaluación del desempeño por escala gráfica de puntuación.

6.7.3 Principios de la Evaluación del Desempeño

Los principios en que se fundamenta el Sistema de Evaluación del Desempeño son:

a. OBJETIVIDAD: Se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento de medición conforme con los requisitos del cargo.

b. IMPARCIALIDAD: Se evalúa el rendimiento del empleado independientemente de cualquier parcialidad que pueda tener el supervisor.

c. PERIODICIDAD: Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la Empresa.

d. INFORMACION DEL DESEMPEÑO: El evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.

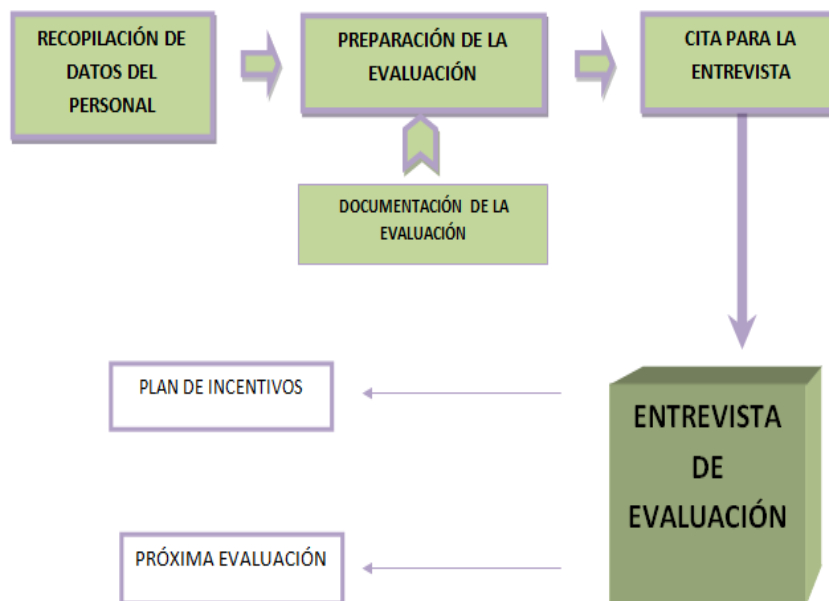
e. PERIODO DE RECURSOS: El evaluado puede apelar los resultados de la evaluación cuando los considere injustos o inconsistentes. Esta la conocerá otra instancia o autoridad diferente a la que realizó la evaluación del desempeño.

f. RELACIÓN DIRECTA DE LOS RESULTADOS CON ACCIONES DE PERSONAL: Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones, tales como: Ratificación, reconocimiento, entre otros.

6.7.4 Métodos de la Evaluación de Desempeño

Evaluación por escalas. - En esta, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del/la evaluado/a. Lo normal es que a todos los criterios se les aplique una misma escala. Las escalas consisten en una serie de grados (ABC, 123, baja, regular, normal, bueno, excelente...)

6.7.5 Proceso de la Evaluación



6.7.5.1 Recopilación de datos del personal

En esta etapa se realizará un listado de cada uno de los empleados de Farmacia FYBECA, indicando Nombre y apellido, además se tomará en cuenta el Organigrama estructural, Funcional y Posicional de FYBECA, misma que se detalla a continuación:

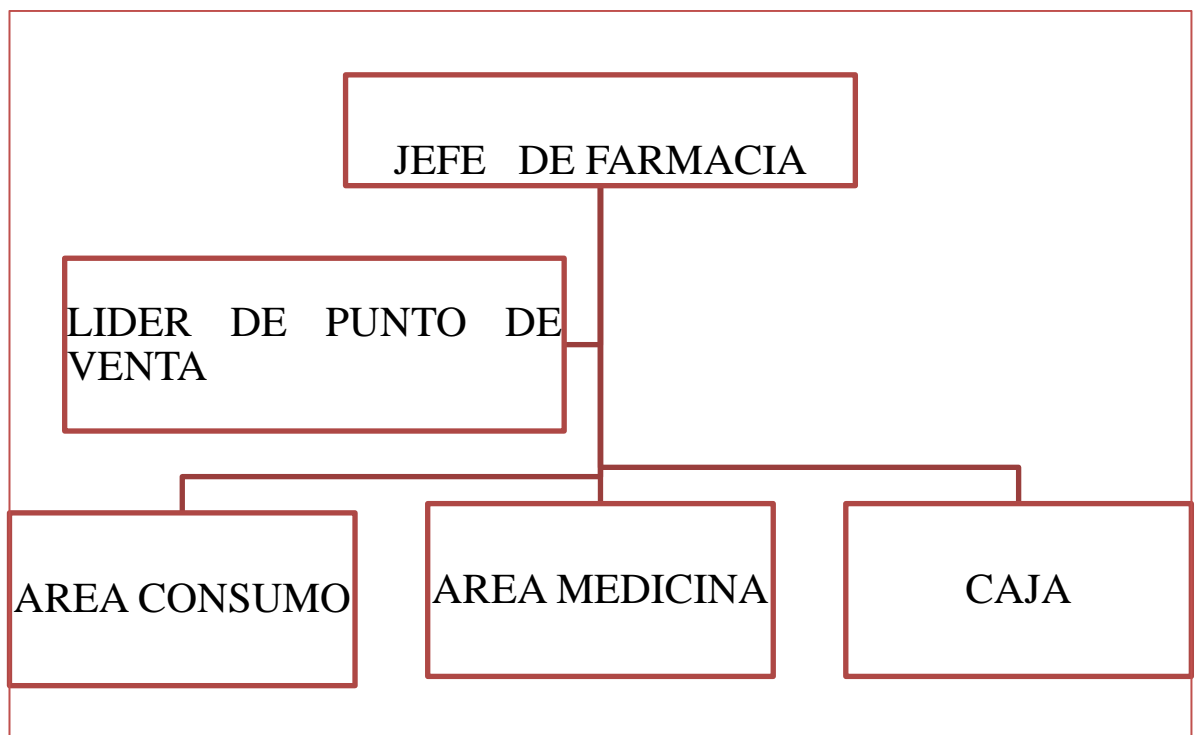
6.7.5.1.1. Nómina de Clientes Internos de Farmacias Eybica

NOMBRES	APELLIDOS	Ocupación
Ivan Fernando	Núñez Hurtado	Administrador a
Doris Amparo	Altamirano Analuisa	Administrador a
Freddy Fabián	Capuz Ilerena	Administrador a
Magaly Germania	Bonilla	Administrador a
Alex Fabián	Rojas Quezada	Asesor Medicina
Daisy Maricela	Zamora Caisaguano	Asesor Medicina
Glady Fabiola	Rodríguez Vela	Asesor Medicina
Verónica	Vaca Reinoso	Asesor Medicina
Andrés Mauricio	Proaño Arellano	Asesor Medicina
Mayra Elizabeth	Rea Ramírez	Asesor Medicina
Mónica Alexandra	Sánchez Díaz	Asesor Medicina
Rosa Jeanette	Sánchez Medina	Asesor Medicina
Mayra Alexandra	Pacheco Pacheco	Asesor Medicina
Mayra Alexandra	Yáñez Abán	Asesor Medicina
Jenny Patricia	Arequipa Yanchatipan	Asesor Medicina
Yoconda Viviana	Pilatasi Lasluisa	Asesor Medicina
Maricela del Rocío	Zumba Paguay	Asesor Medicina
Carlos Andrés	Páez Santillán	Asesor Medicina

Patricia Alexandra	Real Hneda	Asesora Consumo
Roxana Monserrat	Camino Moyano	Asesora Consumo
Fanny Gabriela	Vargas Navarrete	Asesora Consumo
Patricia Hizabeth	Martínez Mantilla	Asesora Consumo
María Teresa	Lopez	Asesora Consumo
Linda Alexandra	Zapata Naranjo	Asesora Consumo
Adriana María	Parra Saa	Asesora Consumo
Jenny Hizabeth	Carrera Eugenio	Asesora Consumo
Elizabeth del Carmen	Tomai co Gbea	Asesora Consumo
Jefferson Xavier	Laverde Patiño	Asesora Consumo
Ingrid Narcisa	Orrala Ramos	Asesora Consumo
Andrea Cristina	Echeverría Aranda	Asesora Consumo
Pablo Alejandro	Pal may Calero	Asesora Consumo
Adriana Abigail	Ruiz Buenaño	Asesora Consumo
María Fernanda	Palacios Frey	Cajero
Jairo Patricio	Chavez Hdalgo	Cajero
María Augusta	Mantilla Rodriguez	Cajero
Carlos Javier	Escobar Arcos	Cajero
Diego Sebastián	Gsneros Uqui zo	Cajero
Sandra Mricela	Safla Avarado	Cajero

Diana Victoria	Villacis Vanegas	Cajero
Ashley Michelle	Arroyo Macías	Cajero
Pamela Sylvana	Tamayo Granizo	Cajero
Carmen Olivia	Valencia Trávez	Cajero
Elizabeth Angélica	Vargas Solís	Cajero
Norma Inés	Solano Narváes	Cajero
Narciza Soledad	Risueño Fualta	Cajero
Lorena Raquel	Orozco Orozco	Cajero
Gabriela	Basantes	Cajero

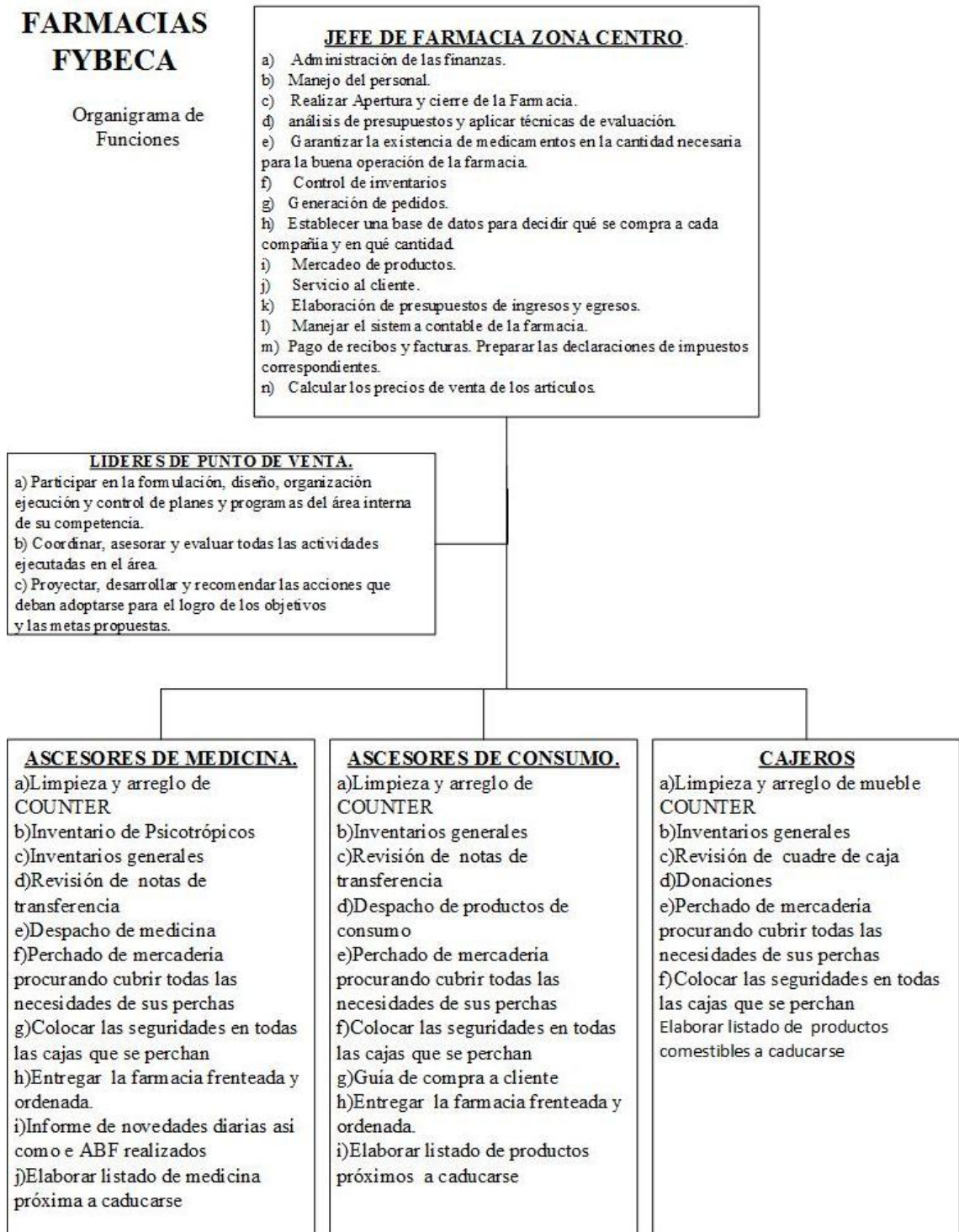
6.7.5.1.2 Organigrama Estructural



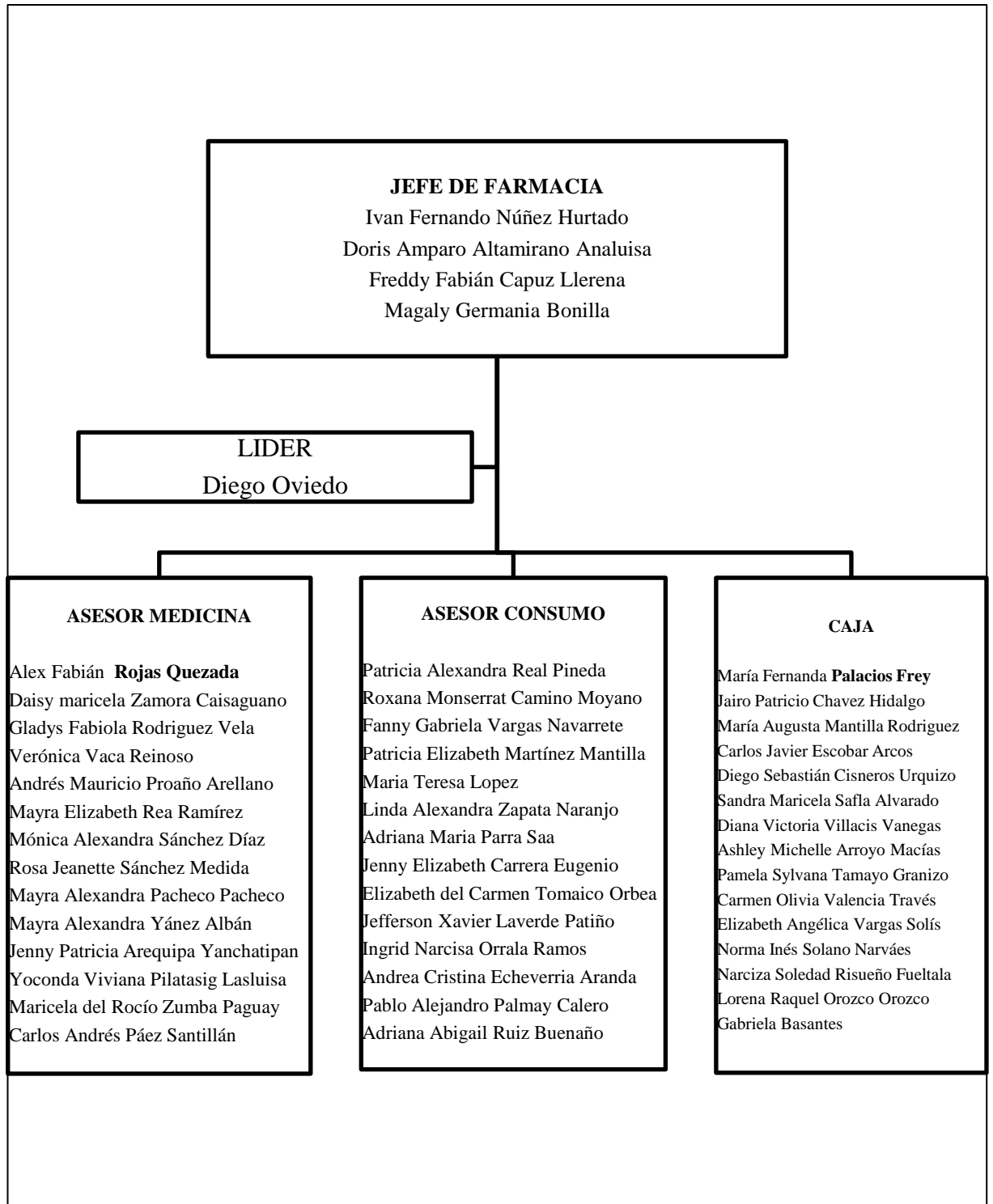
6.7.5.1.3 Organigrama de Funciones

FARMACIAS FYBECA

Organigrama de
Funciones



6.7.5.1.4 Organigrama Posicional Farmacias Fybeca



6.7.5.2 Preparación de la evaluación

En este punto tomando en cuenta las actividades a realizar se preparan la evaluación (Formulario)

Para la aplicación de los formularios de la presente investigación se lo realizó con la herramienta de googledocs, una vez lleno los resultados se ha procedido a analizar los resultados con la herramienta de Microsoft Excel, obteniendo la tabulación, lo cual ha permitido se realice un análisis detallado por empleado y un reporte condensado determinando la situación actual de cada uno de los colaboradores de farmacias FYBECA

6.7.5.2.1 Hoja de evaluación de personal método de escala gráfica

HOJA DE EVALUACION DE PERSONAL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

*Obligatorio

NOMBRE DEL COLABORADOR: *
Gabriela Guaygua

CARGO: *
Farmaceutica

Área: *
Farmacia

Continuar »

33 % completado

Con la tecnología de Google Drive

Google no creó ni aprobó este contenido.
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

HOJA DE EVALUACION DE PERSONAL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

*Obligatorio

TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

CONOCIMIENTO DEL CARGO *

	Óptimo(Siempre va más allá de lo exigido)	Bueno(Con frecuencia va mas allá de lo exigido)	Regular(Satisfecho lo exigido)	Tolerable(A veces está por debajo de lo exigido)	Malo(Sien esta pc debajo d exigido)
Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



CUALIDAD *

	Óptimo(Siempre superior.Exeptionalmente exacto en su trabajo)	Bueno(A veces superior bastante exacto en su trabajo)	Regular(Siempre satisfecho su exactitud es regular)	Tolerable(Parciale satisfactorio er ocasiones prese errores)
--	---	---	---	--

Exactitud, esmero y orden en el trabajo.



COOPERACIÓN *

	Óptimo(Tiene un excelente espíritu de colaboración, gran empeño)	Bueno(Funciona bien en el trabajo en equipo, procura colaborar)	Regular(Normalmente colabora en el trabajo en equipo)	Tolerable(No demuestra buena disposición, solo colabora cuando es muy necesario)
--	--	---	---	--

Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas



« Atrás

Continuar »

66 % completado

Con la tecnología de Google Drive

Google no creó ni aprobó este contenido.

[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

HOJA DE EVALUACION DE PERSONAL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

*Obligatorio

Características individuales:

Considerar tan solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.

Comprensión de las situaciones *

Óptimo(Óptima intuición y capacidad de percepción)	Bueno(Buena intuición y capacidad de percepción)	Regular(Satisfactoria intuición y capacidad de percepción)	Tolerable(Poca intuición y capacidad de percepción)	Malo(Intuición y capacidad de percepción)
--	--	--	---	--

Grado en que percibe la esencia de un problema .
Capaz de pliegarse a situaciones y de aceptar tareas.



Creatividad *

Óptimo(Siempre tiene ideas óptimas, tipo creativo y original)	Bueno(Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos)	Regular(Algunas veces presenta sugerencias)	Tolerable(Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias)	Malo(rutin no tiene ideas propias)
---	--	---	---	-------------------------------------

Empeño, capacidad para crear ideas y proyectos.



6.7.5.3 Gta para la entrevista

Se define un horario adecuado para cada empleado, el mismo que no involucre interrupciones en la ejecución de sus actividades, brindando las facilidades necesarias para el colaborador, garantizando su satisfacción al realizar esta evaluación tomando en cuenta las políticas ya definida anteriormente. La logística del horario de la entrevista para la evaluación será determinada con 48 horas de anticipación para cada colaborador y será determinado por el Líder.

La entrevista se realizara en la sala de capacitaciones cumpliendo el horario que se detalla a conti nuaci ón:

N°	NOMBRE	APELLIDO	HORA	Abril												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	Ivan Fernando	Núñez hurtado	8:00	x												
2	Patricia Alexandra	Real Hneda	9:00	x												
3	Alex Fabián	Rojas Quezada	10:00	x												
4	María Fernanda	Palacios Frey	11:00	x												
5	Roxana Monserrat	Camino Moyano	12:00	x												
6	Daisy maricela	Zamora Cai saguano	8:00		x											
7	Fanny Gabriela	Vargas Navarrete	9:00		x											
8	Jairo Patricio	Chavez Hdalgo	10:00		x											
9	María Augusta	Mantilla Rodri guez	11:00		x											
10	Gadys Fabiola	Rodri guez Vela	12:00		x											
11	Carlos Javier	Escobar Arcos	8:00			x										
12	Verónica	Vaca Reinoso	9:00			x										
13	Patricia Bizabet h	Martínez Mantilla	10:00			x										
14	Diego Sebastián	Gsneros Uqui zo	11:00			x										
15	Doris Amparo	Alt amirano Anal uisa	12:00			x										

16	María Teresa	López	8:00					x									
17	Andrés Mauricio	Proaño Arellano	9:00					x									
18	Sandra Maricela	Safla Avarado	10:00					x									
19	Linda Alexandra	Zapata Naranjo	11:00					x									
20	Mayra Hizabeth	Rea Ramirez	12:00					x									
21	Adriana María	Parra Saa	8:00						x								
22	Diana Victoria	Villacis Vanegas	9:00						x								
23	Ashley Michelle	Arroyo Macías	10:00						x								
24	Monica Alexandra	Sanchez Díaz	11:00						x								
25	Pamela Sylvana	Tamayo Graniño	12:00						x								
26	Rosa Jeanette	Sanchez Medina	8:00							x							
27	Jenny Hizabeth	Carrera Eugenio	9:00							x							
28	Freddy Fabian	Capuz Herrera	10:00							x							
29	Elizabeth del Carmen	Tomico Orbea	11:00							x							
30	Mayra Alexandra	Pacheco Pacheco	12:00							x							
31	Carmen Olivia	Valencia Trávez	8:00								x						
32	Jefferson Xavier	Laverde Patiño	9:00								x						
33	Mayra Alexandra	Yanez Alban	10:00								x						
34	Ingri Narcisca	Orrala Ramos	11:00									x					
35	Elizabeth Angélica	Vargas Solís	12:00									x					
36	Norma Inés	Solano Narváes	8:00										x				

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Nombre del

Eval uado:

Cargo que

dese mpeña:

La si guiente eval uación se realiza con el obje ti vo de deter mi nar el dese mpeño laboral en Far maci a FYBECA

El mét odo a utilizarse será el de Escala gráfica en donde las calificaci ones serán las si guientes: Ópti mo, Bueno, Regular, Tolerable, Mal o.

1. Consi dera que (No mbre de eval uado) posee do mi ni o y está fa mi li ari zado con las acti vi dades del car go que dese mpeña?
2. Al reali zar las acti vi dades refle ja exactitud, es me ro, y or den?
3. En lo que se refiere a trabaj o en equi po como se mues tra su acti tud fren te a la Empresa, Jefes y com pa ñe ros?
4. Cuando se pre sent an proble mas el cli ente i nter no es capaz de plegarse a si tuaci ones y de acept ar tareas?
5. El cli ente i nter no es capaz de crear i deas y proy ectos?

6.7.5.5 Plan de Incentivos

Se apli cará un plan de i ncenti vos tratando de moti var a cada col aborador para que se sienta parte de la e mpre sa y que genere la necesi dad de cu mplir los obje ti vos propuest os.

El plan de Incenti vos contara con los si guientes punt os

6.7.5.5.1. Reconocimiento de logros

Se reconocerá de manera pública los logros que ha tenido un colaborador basándose en las evaluaciones antes indicadas, al cual se le reconocerá como el mejor colaborador de la sucursal y de la región, dicho reconocimiento será publicado en la sección de comunicaciones internas, así como en las publicaciones especiales que realiza farmacias FYBECA

Publicaciones destinadas para el empleado / Total de publicaciones * 100

6.7.5.5.2. Actividades de fin de año

Cada final de año se realizara una cena navideña en la cual estén integrados todos los colaboradores de las dos sucursales que existen, así también un paseo de integración para compartir como la familia FYBECA

Colaboradores agasajados / Total de colaboradores *100

6.7.5.5.3. Cumpleaños

En los cumpleaños de cada uno de los colaboradores se les brindara el día libre, así como también farmacias FYBECA le entregara un presente en el cual este una tarjeta de reconocimiento al desempeño que ha realizado el colaborador y manifestándole que farmacias FYBECA está comprometida con el bienestar de ellos.

Total de cumpleaños festejados / Total de cumpleaños *100

6.7.5.5.4. Rito iniciar el día

En este rito cada uno de los colaboradores se reunirán en el área de despacho de medicamentos y se coreara el grito de guerra de farmacias FYBECA “Un día para entregar todo mi amor al trabajo que realizo arriba los colaboradores de farmacias FYBECA”

Total de gritos de guerra cantados / Total de días en el años * 100

6.7.5.5.5. Familia de los colaboradores

Cuando un familiar de los colaboradores de farmacias FYBECA esté enfermo los medicamentos que se adquieran en la farmacia tendría un 25 % de descuento, el

descuento se lo realizara en dos partes y de ser el caso se lo realizaría en tres o cuatro partes iguales. Así como también en las fechas especiales en navidad, día del niño, de la madre farmacias FYBECA extenderá una tarjeta con un reconocimiento con un saludo al integrante de la familia.

6.7.5.5.6 Han

	TIPO DE INCENTIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO	INDICADOR
1	No Económico	<p>Reconocimiento de logros:</p> <p>Mejor empleado del mes, evaluando los siguientes parámetros (trabajo en equipo, eficiencia, productividad, atención al cliente, puntualidad, presencia y colaboración).</p> <p>Dicho reconocimiento se realizará en cada sucursal siendo estas en el Mall de los Andes y Ficoa.</p>	Todos los meses	\$ 100.00	Publicaciones destinadas para el empleado / Total de publicaciones * 100
2	No Económico	<p>Actividades de fin de año.</p> <p>Cada final de año se realizará una cena navideña en la cual estén integrados todos los colaboradores de las dos sucursales que existen en la ciudad de Ambato, así también un paseo de integración para compartir como la familia FYBECA</p>	Dos actividades en el año	\$ 500.00	Colaboradores agasajados / Total de colaboradores *100
3	No Económico	<p>Cumplimientos</p> <p>En los cumpleaños de cada uno de los colaboradores se les brindará el día libre, así como también far macias FYBECA le entregará un presente en el cual este una tarjeta de reconocimiento al desempeño que ha realizado el colaborador y manifestándole que far macias FYBECA está comprometida con el bienestar de ellos.</p>	Todos los meses	\$ 100.00	Total de cumpleaños festejados / Total de cumpleaños *100

4	No Económico	El rito iniciar el día En este rito cada uno de los colaboradores se reunirán en el área de despacho de medicamentos y se coreara el grito de guerra de farmacias FYBECA “Un día para entregar todo mi amor al trabajo que realizo arriba los colaboradores de farmacias FYBECA”.	Todos los días del año	\$ 00.00	Total de gritos de guerra cantados / Total de días en el años * 100
5	No Económico	Familia de los colaboradores. Cuando un familiar de los colaboradores de farmacias FYBECA esté enfermo los medicamentos que se adquieran en la farmacia tendría un 25 % de descuento, el descuento se lo realizara en dos partes y de ser el caso se lo realizaría en tres o cuatro partes iguales. Así como también en las fechas especiales en navidad, día del niño, de la madre farmacias FYBECA extenderá una tarjeta con un reconocimiento con un saludo al integrante de la familia.	Todos los días del año	\$ 500.00	
TOTAL				\$ 1200.00	

6.7.5.5.7. Políticas de Sanción

La política de sanciones se pondrá en práctica en ciertos puntos tomando en cuenta que así como farmacias FYBECA incentiva y premia a sus trabajadores cada uno de ellos tiene ciertas obligaciones para con la responsabilidad de desempeño del puesto de trabajo que desempeña.

Puntualidad

Se sancionará a las personas que lleguen por más de tres veces tarde al mes con un descuento del 5 % de su remuneración percibida mensualmente. Si los retrasos

superan 6 en el mes se procederá con el descuento del 15 % de la remuneración percibida, todo ello lógicamente con la intención de recaudar el recurso económico para financiar actividades relacionadas con los Colaboradores.

6.7.5.6 Próxima evaluación

La próxima evaluación se realizará en seis meses después de haberse realizado la primera evaluación, en donde el horario se determinará 24 horas antes de realizarse la evaluación, basándonos en el formato de la primera evaluación.

6.7.6 Fases de Evaluación

6.7.6.1 Evaluación intermedia

Primera quincena del mes de Octubre. La evaluación Intermedia del desempeño permitirá conocer en qué medida se ha logrado aumentar el desempeño laboral. También ha de servir para que el líder haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el cliente interno, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año.

6.7.6.2 Evaluación final

Última quincena del mes de Abril. Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el cliente interno durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación Intermedia.

6.7.6.3 Evaluación anual

Resultado del promedio de ambas. La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propia en sí, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el cliente interno en las dos evaluaciones previas, a saber: la Intermedia y la Final.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con base a la evaluación realizada el empleado una calificación de:

- Excelente Muy Bueno Bueno
Insatisfactorio

Comentarios:

Firma del líder

Fecha

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL CLIENTE INTERNO

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado/a del contenido de la misma.

Comentarios:

Firma del Evaluado

Fecha

6.7.7. Proceso de Implantación

Para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, existen cuatro fases:

6.7.7.1. Fase de diseño

En esta fase se diseñan los formularios que se aplicaran a los clientes interno de Farma a FYBECA, en este caso se diseñan los formularios para la escala gráfica de puntuación. A continuación se detallan los formularios:

6.7.7.1.1. Método de Evaluación por Escala Gráfica de Puntuación

A continuación se aplicara a cada colaborador una Evaluación por Escala Gráfica de Puntuación

Por lo cual se propone el siguiente formato:

Evaluación de personal Método de Escala Gráfica	
1. DATOS GENERALES	
1.1 Nombre del colaborador	
1.2 Cargo	

6.7.7.1.2 Factores de Valorización y Grados de Calificación

Total de puntos								Grados	Reconocimiento o sanción	
			90	92	94	96	98	100	A	Excelente
		76	78	80	82	84	86	88	B	Muy Bueno
	60	62	64	66	68	70	72	74	C	Bueno
42	44	46	48	50	52	54	56	58	D	En Observación
24	26	28	30	32	34	36	38	40	E	Insuficiente

		E	D	C	B	A
Conocimiento del cargo	Conocimiento del cargo	4	8	12	16	20
Considerado mínimo y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	Considerado mínimo y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña	Mal o (Siempre esta por debajo de lo exigido)	Tolerable (A veces está debajo de lo exigido)	Regular (Satisfecho lo exigido)	Bueno (Con frecuencia va más allá de lo exigido)	Óptimo (Siempre va más allá de lo exigido)
CUALIDAD	Calidad de trabajo	4	8	12	16	20
Exactitud, esmero y orden en el trabajo	Considera la capacidad, minuciosidad y dedicación que pone en sus labores	Mal o (Nunca satisfactorio Presenta gran cantidad de errores)	Tolerable (Parcialmente satisfactorio en ocasiones presenta errores)	Regular (Siempre satisfecho su exactitud es regular)	Bueno (A veces superior bastante exacto en su trabajo)	Óptimo (Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo)
COOPERACIÓN	Responsabilidad	4	6	10	14	18
Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles	Mal o (Es renuente a colaborar)	Tolerable (No muestra buena disposición, solo colabora cuando es muy necesario)	Regular (Normalmente colabora en el trabajo en equipo)	Bueno (Funciona bien en el trabajo en equipo, procura colaborar)	Óptimo (Tiene un excelente espíritu de colaboración, gran empeño)
Comprensión de las situaciones	Iniciativa	4	6	10	14	18
Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plantearse a situaciones y de aceptar tareas.	Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	Mal o (Ninguna intuición y capacidad de percepción)	Tolerable (Poca intuición y capacidad de percepción)	Regular (Satisfactoria intuición y capacidad de percepción)	Bueno (Buena intuición y capacidad de percepción)	Óptimo (Óptima intuición y capacidad de percepción)
Creatividad	Trabajo en equipo	2	4	8	10	14
Empeño, capacidad para crear ideas y proyectos.	Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	Mal o (Tipográfico no tiene ideas propias)	Tolerable (Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias)	Regular (Algunas veces presenta sugerencias)	Bueno (Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos)	Óptimo (Siempre tiene ideas óptimas, tipo creativo y original)
Capacidad de realización	Actitud	2	4	8	10	12

Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	Malo (Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera)	Tolerable (Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos)	Regular (Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria)	Bueno (Buena capacidad para concretar nuevas ideas)	Óptimo (Capacidad óptima para concretar nuevas ideas)
--	--	--	--	---	---	---

6.7.7.2 Fase de aplicación

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Antes de llevarla a cabo y después de su implantación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar, a continuación se detalla las actividades a desarrollarse:

PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Programación de la fecha a evaluar.	Evaluador
2	Preparación de formularios para evaluación.	Evaluador
3	Seleccionar cliente interno que se evaluará.	Evaluador
4	Comunicar por escrito el empleado que se evaluará, indicando fecha, hora y lugar.	Evaluador
5	Aplicación de la evaluación.	Evaluador
6	Comunicación de calificaciones obtenidas al/a evaluado/a.	Evaluador
7	Firma del/la evaluado/a y del Jefe/a inmediato/a superior en el formulario.	Evaluador
8	Propuesta de acciones para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar.	Evaluador
9	Archivo en el expediente correspondiente temporalmente.	Evaluador
10	Informe de resultados de evaluación.	Evaluador
11	Análisis de resultados obtenido para toma de decisiones.	Evaluador
14	Finalización del proceso de evaluación.	Evaluador

6.7.7.3 Fase de desarrollo

Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización. Además, gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para líderes y cliente interno. Para ello los responsables del sistema deben aplicar los mecanismos del control o seguimiento oportuno.

6.7.7.3.1. Seguimiento permanente al desempeño del trabajador

El jefe de agencia y de Zona deben realizar un seguimiento permanente al trabajo de cada uno de los colaboradores de la Empresa con la finalidad de generar retroalimentación constructiva en su desempeño.

Para el seguimiento se establecerá un calendario tentativo cada cuatro meses para revisar formalmente el desempeño de cada colaborador, esto asegurará la consecución de los objetivos a final del año.

Se recalca que si a medida que se realiza el seguimiento los empleados aun no comprenden los objetivos el Jefe debe encargarse de informar y cerciorarse que ha aprendido correctamente.

Además el Jefe de Agencia debe mostrar algunas características frente a los colaboradores:

- Generar una relación de confianza hacia sus colaboradores buscando durante todo el año, instruirlos, dirigirlos, guiarlos y animarlos.
- Realizar preguntas para reunir detalles sobre la situación, que nos ayuden a mejorar el desempeño del trabajador.

- Recuerda los objetivos que usted y su colaborador está tratando de alcanzar, así como las competencias requeridas para el puesto.
- Además revisar el progreso de cada colaborador

6.7.8 Fase de Resultados: Revisar y Verificar los Resultados

6.7.8.1 Registro del Expediente Particular

Las evaluaciones periódicas serán registradas en el expediente de cada empleado. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño de cliente

6.7.8.2 Análisis de los Resultados

6.7.8.2.1 Evaluación

Es un proceso a cargo principalmente del líder. El superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el cliente interno manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el/la jefe/a inmediato/a.

En esta etapa los Jefes junto a cada colaborador revisan y califican los resultados, tomando en cuenta los objetivos trazados durante la fase de Planeación.

El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que hemos hecho bien, así como aquello que podemos mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año.

6.7.8.2.2 Resultados De La Evaluación De Desempeño Por El Método De Escala Gráfica

NOMBRE	APELLIDO	CARGO	Área:	Puntaje total	Grados
Ivan Fernando	Núñez Hurtado	Administradora	ASISTENTE	48	D En Observación
Doris Anparó	Altamirano Analuisa	Administradora	ASISTENTE	56	D En Observación
Freddy Fabián	Capuz Herrera	Administradora	ASISTENTE	100	A Excelente
Magalay Germaina	Bonilla	Administradora	ASISTENTE	100	A Excelente
Ana Gabriela	Guaygua Silva	Bióloga	MEDICINA	66	C Bueno
Daisy Mariela	Zamora Caisaguano	Asesor Medicina	MEDICINA	90	A Excelente
Glady Fabiola	Rodríguez Vela	Asesor Medicina	MEDICINA	64	C Bueno
Verónica	Vaca Reinoso	Asesor Medicina	MEDICINA	78	B Muy Bueno
Andrés Mauricio	Proaño Arellano	Asesor Medicina	MEDICINA	66	C Bueno
Mayra Elizabeth	Rea Ramirez	Asesor Medicina	MEDICINA	68	C Bueno
Mónica Alexandra	Sanchez Diaz	Asesor Medicina	MEDICINA	60	C Bueno
Rosa Jeanette	Sanchez Medina	Asesor Medicina	MEDICINA	60	C Bueno
Mayra Alexandra	Pacheco Pacheco	Asesor Medicina	MEDICINA	52	D En Observación
Mayra Alexandra	Yanez Alban	Asesor Medicina	MEDICINA	64	C Bueno
Jenny Patricia	Arequipa Yanchatipan	Asesor Medicina	MEDICINA	56	D En Observación
Yoconda Viviana	Platasing Lasluisa	Asesor Medicina	MEDICINA	64	C Bueno
Mariela del Rocío	Zumba Paguay	Asesor Medicina	MEDICINA	64	C Bueno
Carlos Andrés	Páez Santillan	Asesor Medicina	MEDICINA	60	C Bueno
Patricia Alexandra	Real Hneda	Asesora Consumo	CONSUMO	64	C Bueno
Roxana Monserrat	Camiño Moyano	Asesora Consumo	CONSUMO	60	C Bueno
Fanny Gabriela	Vargas Navarrete	Asesora Consumo	CONSUMO	64	C Bueno
Patricia Elizabeth	Martínez Mantilla	Asesora Consumo	CONSUMO	64	C Bueno

Maria Teresa	Lopez	Asesora Consumo	CONSUMO	60	C Bueno
Linda Alexandra	Zapata Nranjo	Asesora Consumo	CONSUMO	64	C Bueno
Adriana Maria	Parra Saa	Asesora Consumo	CONSUMO	60	C Bueno
Jenny Elizabeth	Carrera Eugenio	Asesora Consumo	CONSUMO	64	C Bueno
Elizabeth del Carren	To mico Grbea	Asesora Consumo	CONSUMO	60	C Bueno
Jefferson Xavier	Laverde Patiño	Asesora Consumo	CONSUMO	66	C Bueno
Ingrid Narcisa	Orrala Rams	Asesora Consumo	CONSUMO	60	C Bueno
Andrea Gristina	Echeverria Aranda	Asesora Consumo	CONSUMO	62	C Bueno
Pablo Alejandro	Pal may Calero	Asesora Consumo	CONSUMO	64	C Bueno
Adriana Abigail	Ruiz Buenaño	Asesora Consumo	CONSUMO	56	D En Observación
María Fernanda	Palacios Frey	Cajero	CAJA	60	C Bueno
Jairo Patricio	Chávez Hdalgo	Cajero	CAJA	60	C Bueno
María Augusta	Mantilla Rodriguez	Cajero	CAJA	64	C Bueno
Carlos Javier	Escobar Arcos	Cajero	CAJA	64	C Bueno
Diego Sebastián	Gisneros Urquiza	Cajero	CAJA	44	C Bueno
Sandra Miricela	Safla Avarado	Cajero	CAJA	60	C Bueno
Diana Victoria	Villacis Vanegas	Cajero	CAJA	66	C Bueno
Ashley Michelle	Arroyo Macías	Cajero	CAJA	64	C Bueno
Pa n e l a Silvana	Ta mayo Grani zo	Cajero	CAJA	60	C Bueno
Carren Olivia	Valencia Través	Cajero	CAJA	60	C Bueno
Elizabeth Angélica	Var gas Solís	Cajero	CAJA	60	C Bueno
Norma Inés	Solano Narváes	Cajero	CAJA	60	C Bueno
Narciza Soledad	Risueño Fuelta	Cajero	CAJA	56	D En Observación
Lorena Raquel	Grozco Grozco	Cajero	CAJA	52	D En Observación
Alex Fabián	Rojas Quezada	Asesor Medicina	MEDICINA	48	D En Observación

CARGO	A Excelente	B Muy Bueno	C Bueno	D En Observación	Tot al general
ASESORA DE CONSUMO	0.00 %	0.00 %	10.42 %	0.00 %	10.42 %
ASESOR CONSUMO	0.00 %	0.00 %	14.58 %	2.08 %	16.67 %
ASESORA MEDICINA	0.00 %	0.00 %	16.67 %	6.25 %	22.92 %
ASISTENTE	4.17 %	2.08 %	0.00 %	0.00 %	6.25 %
CAJERO	0.00 %	0.00 %	29.17 %	6.25 %	35.42 %
CAJERA	4.17 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	4.17 %
ASESOR MEDICINA	0.00 %	2.08 %	0.00 %	0.00 %	2.08 %
BIQUIMICA FARMACEUTICA	0.00 %	0.00 %	2.08 %	0.00 %	2.08 %

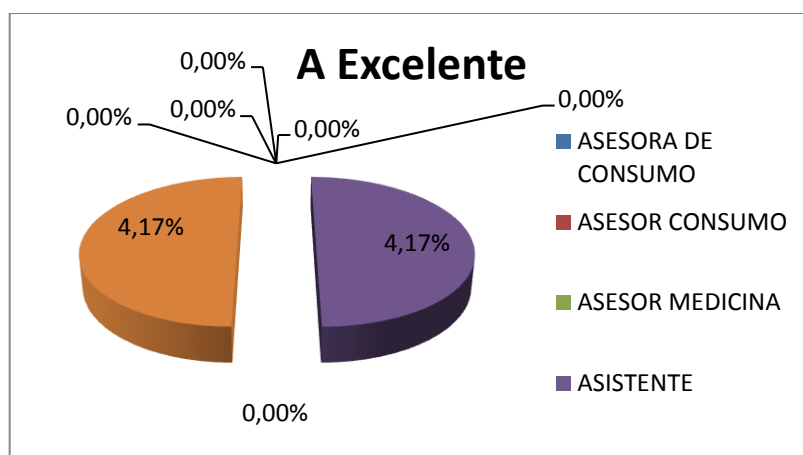


Gráfico 16. Porcentaje Excelente de desempeño de los Clientes Internos de Farmacias

Elaborado por Gabriela Guaygua

INTERPRETACIÓN

Este gráfico nos permite determinar que el asistente y asesor de consumo presentan mejor desempeño laboral que sus compañeros.

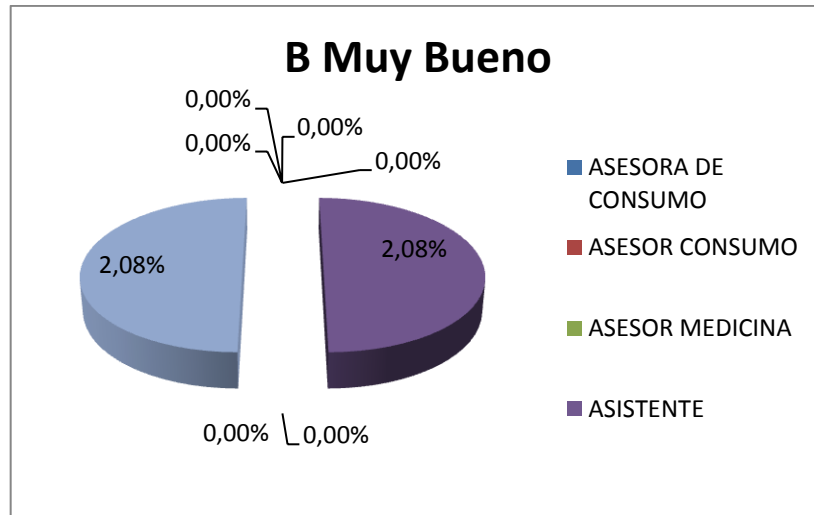


Gráfico 17. Porcentaje Muy bueno de desempeño de los Clientes Internos de Farmacias FYBECA

Elaborado por Gabriela Guaygua

INTERPRETACIÓN

La asesora de consumo como otro porcentaje de los asistentes presenta un 2,08 % de calificación muy bueno.

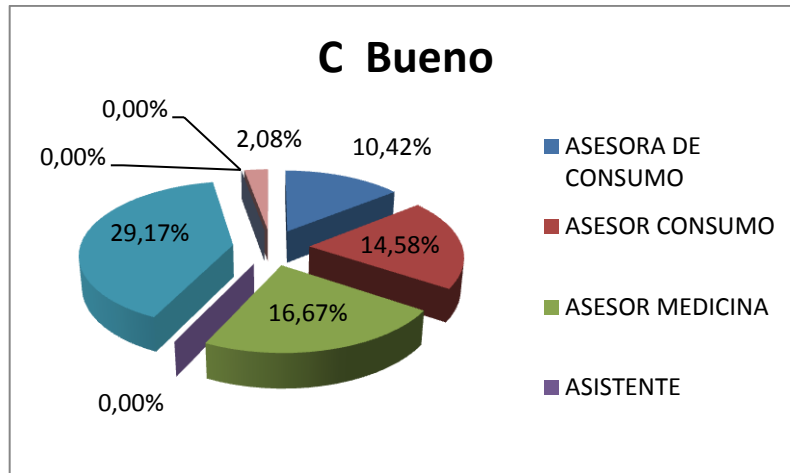


Gráfico 18. Porcentaje Bueno de desempeño de los Clientes Internos de Farmacias FYBECA

Elaborado por Gabriela Guaygua

INTERPRETACIÓN

El mayor porcentaje de los clientes internos presentan mayor porcentaje con una calificación bueno, que nos indica que debemos aplicar inmediatamente un plan de incentivos para generar un mayor nivel de desempeño laboral.

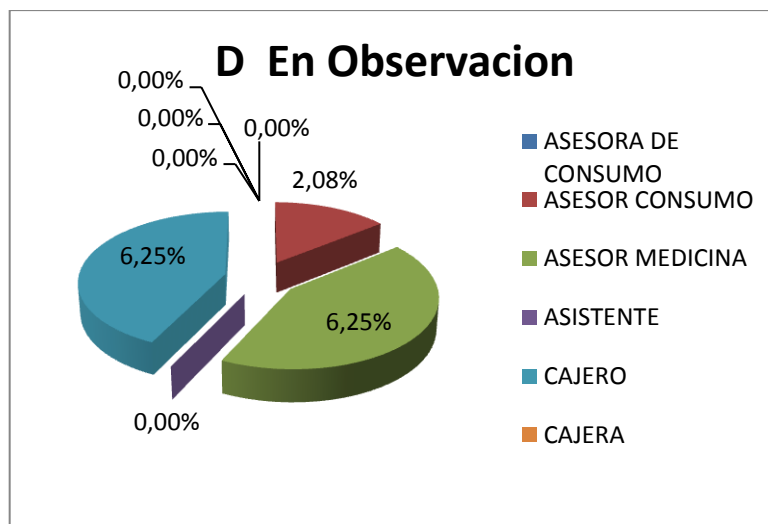


Gráfico 19. Porcentaje En Observación de desempeño de los Clientes Internos de Farmacias FYBECA

Elaborado por Gabriela Guaygua

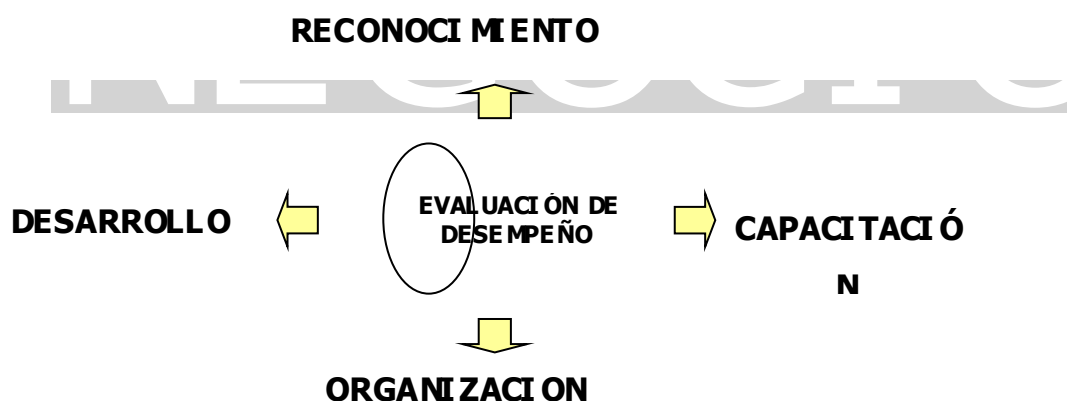
INTERPRETACIÓN

Mediante este gráfico nos podemos dar cuenta que el cliente interno que debe aumentar en mayor porcentaje su desempeño laboral con un .25% son el asesor de medicina y los cajeros.

1. **REVISIÓN:** El empleado podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconfir mada.

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos como la implantación del Plan de incentivos o de Sanción como se lo describió anteriormente.

2. **FASE DE RECONOCIMIENTO** Reconocer los resultados alcanzados



Esta fase los jefes tomarán en cuenta los resultados de desempeño para los respectivos INCENTIVOS o de SANCIÓN según sea el caso, pero además se aplicará retroalimentación dependiendo de la necesidad de cada colaborador.

Es necesario el reconocimiento de manera tangible o intangible para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.

Se establecerá un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el trabajador para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

De acuerdo a los logros obtenidos se aplicará una **Políticas de incentivos o Sanción** como se detalló anteriormente. Aplicando cada una de las actividades que se desarrollaron en el Plan de incentivos.

6.8 ADMINISTRACIÓN

Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño propuesto para farmacias FYBECA permitirá contar con el conocimiento del nivel de desempeño de cada uno de los colaboradores, permitiendo establecer de manera adecuada los incentivos y sanciones a cada uno de los colaboradores, permitiendo fortalecer la empresa para lograr los objetivos y metas planteados anualmente.

Como también, le ayudara a adquirir mayor disciplina en sus tareas diarias, a identificar sus fortalezas y debilidades permitiendo que evolucionen y mejoren sus vidas en lo profesional y lo personal.

La importancia de realizar la evaluación del desempeño de manera continua es de alta prioridad para el cargo administrativo y de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar el mejor nivel de desempeño de los Recursos Humanos de toda empresa.

El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y de los jefes de línea que permitan identificar fortalezas y debilidades del proceso y realizar una retroalimentación de ser necesario.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Con el propósito de:

Tabla 18. Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente general de Farmacias Fybeca
2. ¿Por qué evaluar?	Debido a que en las sucursales de Ambato se aprecia un bajo desempeño en las metas que la empresa ha determinado en dicha ciudad.
3. ¿Para qué evaluar?	Para saber que la empresa llegue a las metas establecidas en dicha ciudad.
4. ¿Qué evaluar?	El desempeño y motivación de los colaboradores de Farmacias Fybeca.
5. ¿Quién evaluará?	Los jefes de cada una de las áreas con el apoyo de recursos humanos.
6. ¿Cuándo evaluar?	Cada 4 meses
7. ¿Cómo evaluar?	Método de evaluación por objetivos y método de evaluación por escala gráfica.
8. ¿Con qué evaluar?	Con la utilización de los formularios indicados en el presente documento de investigación.

Elaborado por: GUAYGUA SILVA ANA GABRIELA

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESI C
- Alsiña, M (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona: Adea Global.
- Bernárdez, M (2009). *Desempeno humano / Human Performance: Manual De Consultoría/ Consulting Manual*. Indiana: ITSON.
- Castells, M (1999). *Dirección de ventas*. Madrid ESI C
- García, M, & Herrero, E (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESI C
- Gómez, R (2010). *Derechos Fundamentales de los extranjeros en España (e-book)*. España: Lex nova.
- González, Á (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uni norte.
- Griffin, R, & Treviño, M (2011). *Administración*. CENGAGE
- Gutierrez, B (2006). *Diagnostico Y Diseño Participativo en Sistemas Agroforestales*. Bogotá: Corpoica.
- Poblet, E (2000). *Régimen fiscal de las retribuciones del trabajo en especie*. Madrid: CONFEMETAL.
- Robbins, S (2005). *Administración*. México: PEARSON.
- Viladot, M (2008). *Dirección estratégica de sistemas i tecnologías de la información*. Barcelona: UOC
- Werthein, J. (1996). *Educación Y Participación*. Costa Rica: IICA
- achi eve global. (14 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros: Achi eve global. es*.
Obtenido de <http://www.acheveglobal.es> Web site:
[http://www.acheveglobal.es/es/content/animocompromiso-y-](http://www.acheveglobal.es/es/content/animocompromiso-y)

productividad

- Affairs, E (2001). *Manual on Fiscal Transparency*. España: Español.
- Alvarez Méndez, C E (2005). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario
- Amorós, E (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: Lambayeque.
- Arguedas, I. (14 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros: Rnace.net*.
Obtenido de <http://www.rnace.net> Web Site:
<http://www.rnace.net/reice/numeros/articulos/vol8num1/art5.htm>
- Athortúa, F., & Bustamant, R (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia: Universidad de Antioquia
- Burack, E (1988). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación..*. Madrid: Díaz de Santos.
- Castillo, S (2002). *Compromisos de la evaluación educativa*. Madrid: Pearson
- CENTRO DE EDUCACIÓN DE PERSONAS ADULTAS “LUCAS AGUIRRE”
CUENCA (2 de Febrero de 2007). *Acerca de nosotros: intef*. Obtenido de
<http://alerce.pntic.nec.es> Web site:
http://alerce.pntic.nec.es/frd0006/PDF/factores_personalidad.pdf
- Chiáng, M, & Chiáng Vega, M (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: S L
- Cliffon, A R (1969). *Liderazgo Local en el Desarrollo Rural Latinoamericano*. California: Carlos L. Atias.
- Corrales Barquera, A (1987). *Administración de Recursos Humanos i Parte*. Costa Rica: Universidad Estatal Adistancia
- D Agostino, G (1991). *Aspectos Teóricos de la Evaluación Educacional*. Costa Rica: H NED

Definición abc. (14 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros: Definiciónabc.com* Obtenido de <http://www.definicionabc.com> Web site: <http://www.definicionabc.com/general/1ogro.php>

Definición.de. (14 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros: Definición.de.* Obtenido de <http://definicion.de> Web site: <http://definicion.de/aplicacion/>

Dí etz, H (2000). *Pobreza urbana, participación política y política estatal: Lima 1970-1990.* Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Eumed.net. (25 de 04 de 2012). <http://www.eumed.net>. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/406/Definicion%20de%20los%20terminos%20capacitacion%20y%20desarrollo.htm>

Eumed.net. (14 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros: Eumed.net.* Obtenido de <http://www.eumed.net> Web site: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html

Ferraro, E (2004). *Reciprocidad, don y deuda: relaciones y formas de intercambio en los Andes de Ecuador.* Quito: Abya-Yala.

García, J. (2007). *Motivación: haga que lo hagan.* Madrid: Confnet al.

GestioPolis. (26 de Octubre de 2007). *Acerca de nosotros: Estrategia Magazine.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com> Web site: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/como-evaluar-el-desempeno-laboral.htm>

GOMEZ, M (2011). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* España: Pna mexicana.

Grupo gestion America. (30 de Julio de 2013). *Acerca de nosotros: Gestionamerica.com* Obtenido de <http://www.gestionamerica.com> Web

site: <http://www.gestionamerica.com/site/blog/2013/07/compromiso-con-la-productividad>

Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medicina*. Indiana: ITSON

Ibáñez Agüera, R. E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Dirección General de Fomento

ILAM (14 de Noviembre de 2012). *Acerca de nosotros: ILAM ORG*. Obtenido de <http://www.ilam.org> Web site: <http://www.ilam.org/component/content/943.html?task=view>

Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. (2009). *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*. Health Services.

itSMF. (2007). *Fundamentos de gestión de servicios II: basado en ITIL*. itSMF.

Kathegiraldo.com (14 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros: Kathegiraldo.com*. Obtenido de <http://www.kathegiraldo.com/reconocimiento> Web site: <http://www.kathegiraldo.com/reconocimiento/>

Kühl, R., & Sánchez, G. (2007). *La dispersión retributiva y su efecto en la eficiencia organizacional: un*. Germany: GRI N Verlag

Larrínaga, C. (2008). *Psicología del Desarrollo Vejez*. Córdoba: Brujas.

León, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.

López, A. (2006). *El currículo en la educación superior: un enfoque post moderno basado en Competencias*. México: Publicaciones Cruz.

Macías, V. (04 de Abril de 2012). *Acerca de nosotros: icontable.com*. Obtenido de <http://icontable.com> Web site: <http://icontable.com/node/428>

MASTERMAGAZINE (14 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros:*

Master magazine. Obtenido de <http://www.mastermagazine.com> Web site:
<http://www.mastermagazine.info/tema/no/3874.php>

Miranda, B., & Peña, V. (2001). *Relaciones de Género Con Equidad*. El Salvador : AGRI S.

MONOGRAFÍAS.COM (17 de Noviembre de 2003). *Acerca de nosotros: Monografías*. Obtenido de <http://www.monografias.com> Web site:
<http://www.monografias.com/trabajos14/patrimoni/patrimonio.shtml#co>

Mosley, D., & Petri, P. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson.

Muñoz, R. (2006). *El Diagnóstico Participativo*. Costa Rica: EUNED

Ne well, S., & Ne well, S. (2003). *Creating the Healthy Organization: Well-being Diversity and Ethics at Work*. Madrid: Thomson.

OCDE (2011). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. México: OCDE

Pino Mariño, M. d., & Pérez Sánchez, M. d. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Editex, S. A.

PUBLICACIONES VERTICE S. L. (2008). *Selección de personal*. España: Vertice.

Puyana, A., & Farfán, G. (2003). *Desarrollo, equidad y ciudadanía: Las políticas sociales en América Latina*. Barcelona: Plaza y Valdez.

REICE (19 de Agosto de 2009). *Acerca de nosotros: Redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org> Web site :
<http://www.redalyc.org/pdf/551/55113489005.pdf>

Robbins, S. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: PEARSON

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON

- Rodríguez, J. (2006). *Administración i*. México: THOMSON
- Rodriguez, A (25 de 10 de 2009). *http://www.oocities.or*. Obtenido de <http://www.oocities.org/es/avriinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Baecelona: UOC
- Significadode.org (5 de Marzo de 2013). *Acerca de nosotros: Significadode.org*. Obtenido de <http://www.significadode.org> Web site: <http://www.significadode.org/multidireccional.htm>
- Stephen, R (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: PRENTICE - HALL HISPANO AMERICANA S A
- UCSG (11 de Octubre de 2012). *Acerca de nosotros: UCSG* Obtenido de <http://www2.ucsg.edu.ec> Web site: http://www2.ucsg.edu.ec/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=356&Itemid=831
- Unity. (10 de Enero de 2011). *Acerca de nosotros: Unity*. Obtenido de <http://207.249.140.110/cgi-bin/contenido.pl?Art=126> web site: <http://207.249.140.110/cgi-bin/contenido.pl?Art=126>
- Vainrub, R (1996). *Nacimiento de una Empresa* Venezuela: Text o
- Whetten, D (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: PEARSON
- Wikipedia.org (14 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros: Wikipedia*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org> Web site: <http://es.wikipedia.org/wiki/Autocracia>
- Wordreference.com (14 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros: Wordreference.com* Obtenido de <http://www.wordreference.com> Web site: <http://www.wordreference.com/definicion/autocracia>

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Objetivo:

Profundizar cual sobre el comportamiento organizacional y cual es la incidencia en el desempeño laboral en los colaboradores en las farmacias FYBECA.

Instrucciones: Señale la/s respuestas que considere según la pregunta en cuestión. Cabe recalcar que la información es confidencial y tiene fines exclusivamente investigativos, en cuya razón se solicita contestar con la mayor veracidad la siguiente encuesta:

*Obligatorio

Nombre:

Apellidos:

Puesto:

Departamento:

1. ¿Qué tanto considera usted que tiene del Conocimiento del puesto de trabajo que usted desempeña siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Indique cuál es la productividad que usted considera que tiene en su puesto de trabajo siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Consigue los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requiere una supervisión mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es capaz de identificar problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reacciona rápidamente ante las dificultades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Indique cuál es su habilidad en comunicación en su puesto de trabajo siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Articula ideas de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participa en las reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Indique cuál es su habilidad para trabajar en equipo siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Sabe trabajar en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayuda a su equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Califique su desempeño laboral en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

6. ¿De los siguientes criterios con respecto a la empresa que considera usted siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le gusta su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De haber sabido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella					
Se siente integrado en su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo cuáles son sus consideraciones siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel de ruido es soportable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los aseos están limpios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su ordenador funciona a una velocidad adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Acerca de sus compañeros de trabajo cuales son las consideraciones que usted tiene siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Se lleva Usted bien con sus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que sus compañeros son además sus amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Sobre su sueldo cuales son las consideraciones que usted tiene siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Considera que su trabajo está bien remunerado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Pobre	2	3	4	5 Excelente
Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Califique el comportamiento en la organización siendo 1 pobre y 5 excelente? *

	1	2	3	4	5	
<u>Pobre</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente