



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN E
INCENTIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
EN LA EMPRESA FARMACIA CRUZ AZUL EN LA CIUDAD DE
LATACUNGA, PERIODO 2012”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

Autores:

Guanín Muela Ángel Armando
López Hurtado Darío Xavier

Director:

Ing. Msc. Walter Navas

Latacunga – Ecuador

Diciembre 2012

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN E INCENTIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FARMACIA CRUZ AZUL EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PERIODO 2012**”, son de exclusiva responsabilidad de los autores .

.....
Guanín Muela Ángel Armando
C.C. 050340169-7

.....
López Hurtado Darío Xavier
C.C. 050350587-7

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN E INCENTIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FARMACIA CRUZ AZUL EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PERIODO 2012”, de Guanín Muela Ángel Armando y López Hurtado Darío Xavier, postulantes de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Diciembre, 2012

El Director

Firma
Ing. Msc. Walter Navas

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento infinito y profundo al Dios por darme la vida. De igual manera a mis padres y familia por sus consejos, apoyo moral y económico. A mí querida Universidad Técnica de Cotopaxi, Autoridades, Docentes y Empleados por su contribución en mi formación académica y personal.

Al Ing. Walter Navas a quien a más de ser mi Director de Tesis ha demostrado ser un amigo, quien gracias a sus consejos y enseñanzas supieron guiarme en el desarrollo de mi tesis de grado.

Ángel

DEDICATORIA

Primordialmente dedico este trabajo, mi esfuerzo a mi madre la Sra. Josefina por su apoyo incondicional en toda mi vida de estudiante, en mi superación como persona y profesional, por darme su apoyo incondicional, la sabiduría, el conocimiento y las actitudes necesarias para el desarrollo de la tesis y estar presente siempre en todos los momentos de mi vida.

A mis hermanos Marco, Patricio, Hilda y toda mi familia por ser un soporte fundamental en mi vida estudiantil

A todos mis compañeros y amigos que me apoyaron cuando lo necesitaba

Ángel

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por darme salud, y licencia para el buen vivir, posteriormente a mi señora madre por haberme apoyado día tras día para lograr cumplir mi objetivo anhelado el cual es convertirme en un profesional listo y dispuesto a trabajar en beneficio de la sociedad en general, y también al resto de mi familia quienes participaron en mi labor estudiantil.

Por último a las personas congregadas que me guiaron con su sabiduría intelectual y experiencia para convertirme en un hombre de bien, cabe recalcar que el esfuerzo y la constancia tienen su recompensa.

Darío

DEDICATORIA

La presente tesis dedico a mi madre Sra. Jessy López por brindarme su amor, toda su protección, otorgarme sus sabios consejos que me convirtieron en una excelente persona, por el apoyo moral y económico que ahora se ven recompensados al formarme como un profesional ante la colectividad.

Dedico también a mi abuelito por velar mi bienestar e integridad, su apoyo en los momentos buenos y difíciles en mi vida me dio el valor y la fuerza para continuar con mis propósitos y el sendero de la felicidad.

Darío

ÍNDICE

Portada.....	I
Autoria.....	II
Aval del Director de tesis.....	III
Aval del Tribunal	IV
Agradecimiento.....	V
Dedicatoria	VI
Agradecimiento.....	VII
Dedicatoria	VIII
Índice general	IX
Resumen.....	1
Abstract	2
Introducción	3

CAPÍTULO I

1.1. Administración.....	4
1.1.1. Importancia	4
1.1.2. Objeto de la Administración	5
1.1.3. Fines de la Administración	5
1.1.4. Proceso Administrativo.....	5
1.1.4.1. Planeación	9
1.1.4.2. Organización	10
1.1.4.3. Dirección	11
1.1.4.4. Control	12
1.2. Gestion de Talento Humano.....	14
1.2.1. ARH Como Proceso.....	15
1.2.2. Objetivos de la ARH.....	16
1.2.3. Clima Laboral.....	17
1.2.4. Cultura Organizacional	17

1.3. Evaluación del desempeño.....	18
1.3.1. Importancia	19
1.3.2. Evaluación del desempeño como desarrollador de efectividad gerencial.....	19
1.3.3. Evaluación del desempeño 360°	20
1.3.4. Cadena de valor	21
1.3.5. Evaluación por competencias.....	22
1.4. Manual de capacitación, formación e incentivos	23
1.4.1. Capacitación	23
1.4.1.1. Importancia	23
1.4.1.2. Tipos de capacitación.....	24
1.4.1.3. Técnicas de capacitación.....	24
1.4.1.4. Capacitación en el trabajo	25
1.4.1.5. Aprendizaje informal	25
1.4.1.6. Capacitación del tipo aprendices-maestro.....	25
1.4.1.7. Capacitación con simuladores.....	26
1.4.1.8. Proceso de investigación de necesidades	26
1.4.1.9. Programa de capacitación	27
1.4.2. Formación	27
1.4.2.1. Ciclo de Formación	28
1.4.3. Incentivos	28
1.3.3.1. Tipos De Incentivos	29
1.4.4. Manuales	30
1.4.4.1. Contenido de los manuales de capacitación.....	30

CAPÍTULO II

2.1 Diagnostico Situacional	33
2.1.1. Reseña histórica	33
2.1.2. Misión	35
2.1.3. Visión	35
2.1.4. Valores corporativos	35
2.1.5. Objetivo general	37

2.1.6. Objetivos específicos	37
2.1.7. Hipótesis.....	38
2.1.8. Comprobación de hipótesis	40
2.1.9. Metodología	43
2.1.9.1. Modalidad básica de la investigación	43
2.1.9.2. Tipo de investigación	44
2.1.10. Población.....	44
2.2. Análisis interno de la Empresa Farmacia Cruz Azul	45
2.2.1. Cliente interno.....	45
2.2.2. Departamentos.....	45
2.2.3. Análisis e Interpretación de los Resultados– Encuesta	49
2.3. Perfil de competencias.	62
2.4. Evaluación de desempeño 360°	81
2.5 Conclusiones del capítulo ii	92

CAPÍTULO III

3.1. Manual de capacitación, formación e incentivos	95
3.1.1. Antecedentes	95
3.1.2. Introducción	96
3.1.3. Objetivo General	96
3.1.4. Objetivos Específicos.....	97
3.1.5. Alcance.....	97
3.1.6. Justificación.....	98
3.1.7. Base filosófica.....	98
3.1.7.1. Misión	98
3.1.7.2. Visión	98
3.1.7.3. Principios corporativos	99
3.1.7.4 Cadena de valor para la empresa Farmacia Cruz Azul	100
3.1.7.5. Estructura organizacional.....	104
3.1.8. Manual de funciones	106
3.1.9. Plan de capacitación.....	132

4. Conclusiones	139
5. Recomendaciones	141
6. Referencia Bibliografica	143
6.1. Bibliografía citada.....	143
6.2. Bibliografía consultada	143
6.3. Bibliografía virtual.....	144
7. Anexos	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Organigrama antiguo	36
Gráfico N° 2. Chi-cuadrado	42
Gráfico N° 3. Ilustración pregunta 1 - encuesta	49
Gráfico N° 4. Ilustración pregunta 2 - encuesta	50
Gráfico N° 5. Ilustración pregunta 3 - encuesta	51
Gráfico N° 6. Ilustración pregunta 5 - encuesta	56
Gráfico N° 7. Ilustración pregunta 7 - encuesta	58
Gráfico N° 8. Ilustración pregunta 8 - encuesta	59
Gráfico N° 9. Ilustración pregunta 9 - encuesta	60
Gráfico N° 10. Nivel de competencia gerente	84
Gráfico N° 11. Nivel de competencia sub-gerente	85
Gráfico N° 12. Nivel de competencia contador	86
Gráfico N° 13. Nivel de competencia auxiliar contable	87
Gráfico N° 14. Nivel de competencia jefe de agencia/cajero	88
Gráfico N° 15. Nivel de competencia auxiliar de farmacia	89
Gráfico N° 16. Nivel de competencia supervisor de inventario	90
Gráfico N° 17. Nivel de competencia jefe de transferencia.....	91
Gráfico N° 18. Nivel de competencia motorizado	92
Gráfico N° 19. Cadena de valor de la empresa Farmacia Cruz Azul.....	100
Gráfico N° 20. Cadena de valor logística interna	101
Gráfico N° 21. Cadena de valor ventas y marketing.....	101
Gráfico N° 22. Cadena de valor logística externa.....	102
Gráfico N° 23. Cadena de valor logística servicios	102
Gráfico N° 24. Cadena de valor talento humano	103
Gráfico N° 25. Cadena de valor finanzas.....	103
Gráfico N° 26. Cadena de valor desarrollo tecnológico	104
Gráfico N° 27. Nuevo organigrama de la empresa	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Los 5 procesos basicos en la administración de RRHH	16
Tabla N° 2. Operacionalización de las variables	39
Tabla N° 3. Fórmulas para aceptar la hipótesis	40
Tabla N° 4. Alternativas y casos	41
Tabla N° 5. Frecuencia chi-cuadrado.....	41
Tabla N° 6. Resultados pregunta 1- encuesta	49
Tabla N° 7. Resultados pregunta 2- encuesta	50
Tabla N° 8. Resultados pregunta 3- encuesta	51
Tabla N° 9. Resultados pregunta 5- encuesta	56
Tabla N° 10. Resultados pregunta 7- encuesta a.....	58
Tabla N° 11. Resultados pregunta 8- encuesta	59
Tabla N° 12. Resultados pregunta 9- encuesta	60
Tabla N° 13. Matriz de la entrevista	61
Tabla N° 14. Escalas para la calificación de actividades de trabajo	62
Tabla N° 15. Gradación de escalas	62
Tabla N° 16. Funciones del gerente	63
Tabla N° 17. Funciones relevantes del gerente.....	64
Tabla N° 18. Funciones del sub-gerente	65
Tabla N° 19. Funciones relevantes del sub-gerente	66
Tabla N° 20. Funciones del contador.....	67
Tabla N° 21. Funciones relevantes del contador.....	68
Tabla N° 22. Funciones del auxiliar contable	69
Tabla N° 23. Funciones relevantes del auxiliar contabe.....	70
Tabla N° 24. Funciones del jefe de agencia.....	71
Tabla N° 25. Funciones relevantes del jefe de agencia	72
Tabla N° 26. Funciones del auxiliar de farmacia.....	73
Tabla N° 27. Funciones relevantes del auxiliar de farmacia.....	74
Tabla N° 28. Funciones del supervisor de inventario	75

Tabla N° 29. Funciones relevantes del supervisor de inventario.....	76
Tabla N° 30. Funciones del jefe de transferencia	77
Tabla N° 31. Funciones relevantes del jefe de transferencia	78
Tabla N° 32. Funciones del motorizado.....	39
Tabla N° 33. Funciones relevantes del motorizado	80
Tabla N° 34. Cronograma de evaluación 360°	81
Tabla N° 35. Escalas de frecuencias.	82
Tabla N° 36. Niveles de competencias	83
Tabla N° 37. Competencias gerente general.....	83
Tabla N° 38. Competencias sub-gerente.	84
Tabla N° 39. Competencias contador	85
Tabla N° 40. Competencias auxiliar contable.....	86
Tabla N° 41. Competencias jefe de agencia	87
Tabla N° 42. Competencias auxiliar de farmacia	88
Tabla N° 43. Competencias supervisor de inventario.....	89
Tabla N° 44. Competencias jefe de transferencia.	90
Tabla N° 45. Competencias motorizado	91
Tabla N° 46. Perfil de cargo gerencia	106
Tabla N° 47. Perfil de cargo sub-gerencia	108
Tabla N° 48. Perfil de cargo logística interna.	110
Tabla N° 49. Perfil de cargo auxiliar de logística interna.....	112
Tabla N° 50. Perfil de cargo ventas y marketing	114
Tabla N° 51. Perfil de cargo logística externa	116
Tabla N° 52. Perfil de cargo auxiliar de logística externa	118
Tabla N° 53. Perfil de cargo servicios	120
Tabla N° 54. Perfil de cargo auxiliar de servicios	122
Tabla N° 55. Perfil de cargo talento humano.....	124
Tabla N° 56. Perfil de cargo finanzas	126
Tabla N° 57. Perfil de cargo desarrollo tecnológico	128
Tabla N° 58. Perfil de cargo secretaria.	130

Tabla N° 59. Cadena de valor capacitación	132
Tabla N° 60. Seminario liderazgo.....	133
Tabla N° 61. Cronograma seminario liderazgo	133
Tabla N° 62. Presupuesto seminario liderazgo.	134
Tabla N° 63. Semnario de RRHH y Atención al cliente.....	134
Tabla N° 64. Cronograma seminario RRHH y Atención al cliente	135
Tabla N° 65. Presupuesto seminario RRHH y Atención al cliente	135
Tabla N° 66. Niveles de competencia y aplicación de capacitación.....	137
Tabla N° 67. Bosquejo de incentivos.....	137
Tabla N° 68. Presupuesto general.	138



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN E INCENTIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FARMACIA CRUZ AZUL EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PERIODO 2012”

Autores: Guanín Muela Ángel Armando
López Hurtado Darío Xavier

RESUMEN

La presente investigación, tiene como finalidad el diseño de un Manual de Capacitación Formación e Incentivos en la empresa de Farmacia “Cruz Azul” de la ciudad de Latacunga que permita realizar actividades eficientes a cada uno de los empleados, este manual constituye la guía fundamental para el efectivo cumplimiento del proceso administrativo, dentro de los lineamientos que exige el mercado para mantenerse y asegurar su supervivencia, crecimiento y éxito.

Esta investigación enfoca el problema existente en la empresa, debido a la desmotivación que domina en todo su personal laboral, la falta de comunicación, liderazgo, espíritu de grupo, han conllevado a que la empresa no logre un trabajo eficiente. El presente proceso fue desarrollado con base a una investigación, tanto de campo, como en libros, páginas electrónicas, las cuales han permitido conocer con mayor profundidad el problema planteado.

Este manual servirá como un apoyo para que el desempeño de todos los colaboradores de la empresa sea más efectivo y productivo, logrando unión entre todos los departamentos y sus integrantes, la información que contiene esta tesis será de gran utilidad para poder llegar a la consecución de los objetivos planteados por la empresa y de la satisfacción del nivel ejecutivo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

THEME: “DESIGN OF A TRAINING AND INCENTIVES MANUAL TO IMPROVE THE STAFF’S PERFORMANCE IN THE CRUZ AZUL PHARMACY ENTERPRISE IN THE LATACUNGA CITY, PERIOD 2012”

Authors: Guanín Muela Ángel Armando
López Hurtado Darío Xavier

ABSTRACT

The present research has as objective the design of a training and incentives manual in the Cruz Azul Pharmacy in the Latacunga city that allow each employee of the enterprise do efficient activities, this manual is the essential guide to the effective fulfillment of the administrative process into the guidelines that the market requires to maintain its position and guarantee its survival, growth and success.

This study focuses on the existing problem of the enterprise, due the lack of motivation that all the staff is suffering, the lack of communication and leadership, the lack of teamwork has led to the inefficient work of the enterprise’s workers. The present research has been supported with a field investigation, books and electronic pages information which have allowed knowing the problem in depth.

This manual will help as a support to improve the staff’s performance of the enterprise until becoming more effective and productive, achieving consolidation among all the departments and their members, the information that this thesis has will be useful to reach the planned objectives for the enterprise and the executive level satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En las empresas del país pocos gerentes se preocupan de una permanente capacitación y formación al personal de las organizaciones, dedicadas a comercializar productos farmacéuticos, sin darse cuenta que ellos, son la razón fundamental de la empresa, es por ello necesario contar con un manual de capacitación, formación e incentivos que permita monitorear la labor de los trabajadores, considerando que este contribuye a los empleados en su desarrollo personal e institucional.

El desarrollo comercial en la Provincia de Cotopaxi con respecto al sector farmacéutico ha tenido una trayectoria productiva por cuanto se puede presenciar de algunas farmacias destinadas a la actividad competente. En nuestra provincia se puede observar que la cadena que más influye en el mercado es Farmacias Cruz Azul con un número aproximado de 15 sucursales, cubriendo un gran porcentaje de la localidad, siendo parte de la vida del cliente. Existen otras cadenas farmacéuticas como son, Sana Sana, Farmared's, Farmacias económicas, que son partícipes del mercado actual cada una llevando innovaciones en diversos parámetros, como mejorar el servicio al cliente, mantener capacitaciones constantes y llevar a cabo un plan de incentivos con la finalidad de motivar al personal y tener un crecimiento económico productivo.

La investigación que se va a levantar está dirigida a la empresa Farmacia Cruz Azul de la presente ciudad, con la finalidad de poder implantar una mejora en el desempeño del personal, de acuerdo a las observaciones que se han realizado se puede detectar una falta de motivación en base a incentivos los cuales pueden ser de forma económica o moral, la implantación de un plan de capacitación, formación, e incentivos constantemente contribuirá a adquirir, desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que permitan realizar un trabajo productivo optimizando tiempo y recursos.

CAPITULO I

1.1. ADMINISTRACIÓN

Según COULTER Robbins, (2011), La administración es.- Coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, llegando a completar las actividades para conseguir las metas de la organización. **(pág. 5-6)**

Según REYES Agustín, (2009), La administración es.- Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para logara un propósito dado. **(Pág. 16)**

La Administración es una ciencia que permite guiar de forma eficiente las actividades de una empresa a través del uso de técnicas y métodos que permitan en conjunto la viabilidad del desenvolvimiento y desarrollo, buscando siempre alcanzar los objetivos y propósitos deseados, utilizando de forma correcta los recursos para lograr el éxito empresarial, donde se ve reflejado la efectividad de los administradores y todos quienes conforman la familia empresarial.

1.1.1. Importancia

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los

recursos humanos y materiales que poseen, una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad, indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante y la eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

1.1.2. Objeto de la Administración

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones para que estas operen con óptima eficiencia. Sabiendo que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente constituidas, para alcanzar fines específicos.

1.1.3. Fines de la Administración

La administración tiene naturaleza práctica, por ello la finalidad de la administración es obtener coordinación. Razón por el cual los términos dirección, manejo, cooperación, son considerados como instrumentos, pues no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

1.1.4. Proceso Administrativos

1.1.4.1. Planeación

SIERRA, Hernán, (2008), El proceso de Planeación se refiere.- A un proceso cuya función fundamental es la de tomar decisiones en el presente para obtener determinados objetivos en un horizonte de tiempo futuro. **(Pág. 50)**

Según PONCE, Agustín (2009), El proceso de Planeación se consiste en.- Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. **(Pág. 230)**

Planeación es la aplicación racional de un conjunto de actividades que permiten una toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, causadas en el logro de un objetivo plenamente deseado por una organización, por tal razón la parte fundamental y la esencia del éxito corporativo se encuentra definido en la Planeación.

a) Importancia

Al respecto, algunos de los argumentos que cada vez más resaltan la importancia de la planificación son los siguientes.

- ✓ Definir los objetivos
- ✓ Responder a los cambios
- ✓ Optimizar el uso de los recursos.
- ✓ Orientar las decisiones
- ✓ Reducir la incertidumbre
- ✓ Definir criterios de desempeño
- ✓ Lograr los objetivos

b) Niveles de la Planeación

En la planeación, los niveles hacen referencia a la dimensión y al horizonte de tiempo para el que se plantea, es decir, si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área o dependencia, o para un cargo en particular, y si se planea para períodos de largo, mediano o corto plazo.

❖ Planeación Corporativa o Institucional.

La planeación corporativa o institucional –la palabra “corporativa” en la actualidad suele utilizar para referirse a una compañía, empresa u organización en su conjunto, independientemente de su tamaño- es la que se realiza para el conjunto de la compañía, es decir para la organización o compañía como un todo. Los objetivos que

se determinan en este nivel se suelen denominar “institucionales” o “corporativos”; son los que se establecen para el conjunto de la compañía y se les define un horizonte de tiempo considerado de largo plazo (más de cuatro o cinco años).

❖ **Planeación Funcional.**

La planeación funcional se debe desprender de la planeación corporativa; es aquella que se formula para ser desarrollada por cada una de las áreas funcionales básicas o dependencias en las que se estructura la administración de las organizaciones y cuyo propósito es definir el aporte de cada área o dependencia a la planeación corporativa. Esta planeación se fundamenta en el mediano plazo.

❖ **Planeación Operativa.**

La planeación operativa que se debe desprender de la planeación funcional consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar su respectivo aporte al desarrollo de la planeación funcional. El horizonte de tiempo para este tipo de planeación es el día a día.

❖ **Toma de decisiones.**

Un aspecto relevante en todo proceso de la planeación en el contexto de las organizaciones es el de toma de decisiones, ya que, como muchos estudiosos de la planificación afirman, ésta última es el proceso de toma de decisiones en el presente para los resultados que se esperan obtener en el futuro. Es decir que la planeación está directamente relacionada con la toma de decisiones.

En un proceso de planeación, una decisión es la definición de una alternativa dentro de un conjunto, a partir de la cual se realizan las diferentes actividades de la organización para lograr un determinado fin. En este sentido, una decisión es un proceso de selección de alternativas frente a un problema o situación que demanda una acción.

❖ **Proceso para la toma de decisiones.**

La toma de decisiones es un proceso que implica una serie de actividades que, de acuerdo con diferentes autores, se pueden agrupar en las frases que se desarrollan a continuación.

❖ **Identificación de un problema.**

Todo proceso de toma de decisiones comienza con la identificación de un problema, es decir, una discrepancia frente a una situación determinada y la cual es necesario actuar.

❖ **Identificación de criterios de decisión.**

En esta fase se determinan los aspectos pertinentes a tener en cuenta para la solución de la situación identificada como problema ante la toma de decisión.

❖ **Ponderación de criterios de decisión.**

Frente a una situación en la que es necesaria tomar una decisión no todos los criterios pertinentes a tal efecto tienen la misma relevancia y, por consiguiente se requiere una ponderación de los mismos para lograr mejores resultados con la decisión. Es decir, se debe dar mayor importancia a unos criterios sobre otros, según la situación a resolver y las circunstancias en que se está resolviendo.

❖ **Desarrollo de alternativas.**

Frente a un problema, es necesario identificar varias alternativas viables que lo resuelvan; para ello, se debe pensar el problema en diferentes escenarios, con diferentes opciones de respuestas posibles.

❖ **Análisis de alternativas.**

Identificadas las alternativas, es necesario evaluarlas mediante un análisis de ventajas y desventajas de cada una de ellas ante la solución del problema.

❖ **Selección de una alternativa.**

El objetivo al tomar una decisión es seleccionar la alternativa que producirá los resultados más favorables para el conjunto de la organización y para sus relacionados.

El propósito de seleccionar una alternativa en proceso de planeación es resolver un problema para alcanzar un objetivo determinado. Sin embargo, es de mencionar que dentro de la selección de alternativas son imposibles las soluciones óptimas, ya que las alternativas son formas diferentes de solucionar el problema, pero cada una tiene sus ventajas y desventajas, como se señaló en la fase anterior. En alternativas, lo que existe son soluciones más adecuadas o menos adecuadas, pero no únicas ni mejores.

❖ **Implementación de la respectiva alternativa.**

Las alternativas necesitan ser llevadas a la práctica y, por ello, es indispensable una buena implementación; muchas alternativas son funcionales en teoría, pero cuando se quieren implementar, son poco realistas. Así, como se debe tener una gran exigencia al seleccionar las alternativas, la puesta en marcha también demanda gran atención de los involucrados en dicho proceso.

❖ **Evaluación de la eficacia de la alternativa.**

En esta fase, es necesario definir indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos del proceso de implantación de la alternativa frente a la solución del problema que se busca resolver y de la consecución de los objetivos definidos en el proceso de planeación.

1.1.4.2. Organización

Según SIERRA, Hernán (2009), El proceso de Organización es.- Entendida como la entidad (compañía, empresa, institución) creada intencionalmente para el logro de objetivos institucionales, pero también como una fusión que hace parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar. **(Pág. 116)**

Según COULTER, Robbins (2011), El proceso de Organización es.- Un proceso sistematizado de relaciones formales conscientemente coordinadas entre 2 o más personas y recursos para cumplir con las metas de la entidad. **(Pág. 105)**

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, se interactúen de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, establecidas en el marco de una estructura sistemática para el cumplimiento de los propósitos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión.

a) Diseño de la Estructura Organizacional.

El diseño de la estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización. Este tipo de diseño involucra aspectos como:

- ✓ La división y la especialización del trabajo.
- ✓ Las jerarquías administrativas
- ✓ Las líneas de autoridad o cadenas de mando.
- ✓ La amplitud de control
- ✓ La centralización o la descentralización en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ La formalización de las relaciones, y de normas y procedimientos en el trabajo.
- ✓ La departamentalización.

Estos aspectos son interdependientes entre sí, y es importante que cuando se analiza o se diseña una determinada estructura, se la entienda como un sistema dinámico de interacciones, en el que cualquier cambio en alguno de los aspectos mencionados afecta a los demás y, por ende, a la función o proceso en su conjunto, el cual, a la vez,

como ya se señaló, afecta a los procesos de planeación, dirección y control, como elementos constitutivos del proceso administrativo.

1.1.4.3. Dirección

Según SIERRA, Hernán (2009), El proceso de Dirección es.- Donde se ejecuta el proceso administrativo y se asignan los recursos de la compañía para el desarrollo de sus planes. **(Pág. 148)**

Según BUCHELE, Robert (2006), El proceso de Dirección se refiere a.- Comprender la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. **(Pág. 220)**

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la ejecución efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad o administrador, ejercida en base a decisiones, ya sea tomadas directamente, con frecuencia, delegando dicha autoridad, para posteriormente ser vigiladas simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas, siempre retomando el sendero de la motivación, comunicación y la supervisión.

Para una efectiva orientación del talento humano hacia el logro de los fines organizacionales, se requiere contar con una excelente formación en comportamiento humano, a tal punto que, para los estudiosos de la función de dirección, esta función, más que una destreza, es un arte, para el cual pocos profesionales desarrollan competencias y, por ello, pocas organizaciones lograr realmente ser competitivas.

a) La dirección y el comportamiento humano.

Es indudable que la primera tarea de todo directivo es saber sobre el comportamiento humano y reconocer que las personas son el potencial más valioso con el que cuentan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades; es este potencial humano

bien orientado el que le garantizará la ventaja competitiva a una organización en relación con otra.

Desde inicios de la década de 1990, la administración de las organizaciones ha venido aprendiendo que su éxito depende cada vez más del conocimiento que tengan los directivos sobre el comportamiento humano, y no del desarrollo de las destrezas en aspectos técnicos como contabilidad y finanzas, economía, marketing, producción, informática, etc.

En un ambiente altamente complejo, incierto y dinámico como el actual, es cada vez más evidente que el desarrollo de las capacidades técnicas es necesario pero insuficiente para tener éxito en la administración organizacional, ya que la interrelación de las personas demanda habilidades para un excelente trato con los demás, ya sean colaboradores, clientes, proveedores, competencia, gobierno, etc.

En el ambiente actual, caracterizado por la complejidad, el cambio, la incertidumbre, la competitividad y la globalización, para administrar eficazmente el potencial de las personas de una organización, se hace indispensable estar preparado para comprender la multiculturalidad de sus trabajadores. Asimismo, comprender las similitudes entre las personas es importante si se desea tener éxito en el desempeño de la función directiva.

1.1.4.4. Control

Según SIERRA, Hernán (2009), El proceso del Control es.- El proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. **(Pág. 163)**

Según DE LA MORA, Maurice (2010), El proceso del Control es.- El proceso que consiste en supervisar las actividades que se desarrollan en una organización o compañía para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. **(Pág. 223)**

El control es la función donde se realiza el seguimiento de las actividades que se encuentran siendo ejecutadas por la Empresa, de tal manera que implica una serie de evaluaciones las mismas que servirán como niveles calificativos que permitan determinar el avance eficiente, de lo contrario se establecerá los cambios respectivos para el continuo desarrollo empresarial.

a) Elementos básicos del proceso de Control Administrativo.

De acuerdo con Hitt, Black y Porter, todo proceso de control en las organizaciones se debe caracterizar por los elementos básicos que se desarrollan a continuación.

❖ Claridad sobre los objetivos y estrategias organizacionales.

Debido a que los controles en las organizaciones se establecen, fundamentalmente, para evaluar y retroalimentar el grado de cumplimiento de los objetivos durante el desarrollo de las diferentes actividades organizacionales, es primordial que en un proceso de control administrativo se comience por tener claro los objetivos y estrategias organizacionales, de forma que el respectivo control se realice sobre su cumplimiento.

❖ Medición de resultados.

Un tercer aspecto en el proceso básico de control administrativo es la medición de resultados; para ello, es necesario establecer indicadores que permitan medir las actividades y, en particular, los resultados de las acciones realizadas, considerando aspectos como: qué es exactamente lo que se quiere medir y cómo se medirá, cada cuánto se mide y cuál es la fuente que proveerá la información a medir.

❖ Comparación de los resultados estándares.

Este aspecto del proceso de control administrativo consiste en comparar los resultados de la medición con los estándares o parámetros establecidos al momento de fijar los objetivos corporativos y las estrategias para lograrlos. Cuando los resultados son diferentes de los estándares, especialmente cuando se identifica que se

obtienen resultados en cantidades no previstas, se requieren ajustes a las acciones que conducen a los resultados para lograr mejorías

❖ **Evaluación de resultados y toma de acciones.**

Un aspecto importante en el proceso de control es evaluar los resultados de la actividad de las organizaciones y comparar los resultados en función de los estándares definidos para el logro de los objetivos: según la correspondencia o coherencia entre los resultados obtenidos y los previstos se toman decisiones para que las acciones siguientes se ajusten a dicho logro.

❖ **Retroalimentación y reinicio del proceso de control.**

Realizadas la evaluación de resultados y la toma de decisiones a implementar, se comunica la evaluación a las personas involucradas, se les comentan las decisiones que igualmente se ajustan ante las observaciones de dichas personas y se reinicia el proceso de control, lo cual se hará de forma reiterativa y permanente.

1.2. GESTION DE TALENTO HUMANO

Según SANTOS, Armando (2009) Gestión de Talento Humano es.- Un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. **(Pág. 3-4)**

Según CHAVENATO, Idalberto (2010) La gestión del talento se refiere al.- Proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. **(Pág. 112)**

Gestión de Talento Humano es una estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y

trabajadores sirve de referencia como una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa, en tal virtud esta disciplina permite fomentar una relación de cooperación entre la familia empresarial para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión de Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en el mercado.

1.2.1. ARH Como Proceso

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas -es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización – es un aspecto crucial en la competitividad organizacional

Tabla N° 1
LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

Proceso	Objetivo	Actividades Involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Referencia	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber los que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles- Constancia- Productividad- Equilibrio Social

Fuente: Administración de Recursos Humanos, CHAVENATO, Idalberto

Elaborado por: Investigadores

1.2.2. Objetivos de la ARH

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

1.2.3. Clima Laboral

Según SANTOS, Armando (2009), El clima organizacional es.- Una cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios que influyen en la motivación, la satisfacción y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores. **(Pág. 53-54)**

Según VON, Gilmer (2010), El clima organizacional es.- Un conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. **(Pág. 14)**

Se refiere al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, en tal virtud es fundamental que exista un liderazgo que sepa conllevar el margen de las actividades de forma eficiente.

1.2.4. Cultura Organizacional

Según SANTOS, Armando (2009), Cultura organizacional es.- Un conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización. **(Pág. 47-48)**

Según DOLLY, Blanca (2007), Cultura organizacional es.- Un conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan

identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales que dan sentido a la existencia de la organización. **(Pág. 65)**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento, este término es aplicado en muchas corporaciones como la tradición y costumbre que se resalta en periodos determinados, enalteciendo a la entidad y distinguiendo de las demás.

1.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según CHIAVENATO, Idalberto (2009) La evaluación del desempeño es.- El proceso de revisar la actividad productiva o desempeño humano con el objeto de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo. **(Pág.245)**

Según NEWSTROM, John (2007) La evaluación del desempeño es.- El proceso que mide el desempeño del trabajador, entendiéndolo como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” **(Pág. 131)**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, en tal virtud la evaluación del desempeño no es un fin, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, y así garantizar el cumplimiento de los objetivos.

1.3.1. Importancia

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan solo un componente de la

administración del desempeño, es vital ya que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. La evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

La evaluación del desempeño es un proceso que proporciona retroalimentación sobre el rendimiento y actuación profesional de un colaborador y permite fundamentar acciones de mejora, basada en las Competencias Organizacionales Estratégicas y las del Puesto de Trabajo, motivando con ello una serie de cambios en todos los involucrados, evaluados y evaluadores, fomentando una sinergia muy especial por la consecución de mejores resultados.

1.3.2. La evaluación del desempeño como desarrollador de efectividad gerencial

Una evaluación del desempeño, proporciona retroalimentación importante sobre la Calidad de la Gerencia que se tiene, ya que si bien es cierto refleja aspectos muy valiosos sobre la calidad y efectividad sus colaboradores, presenta también la capacidad de los Gerentes para involucrar y desarrollar a su gente. Es decir, cuando una persona obtiene de forma constante calificaciones deficientes, puede ser también falta de liderazgo, asesoría, soporte, capacitación, comunicación, etc. por parte del jefe inmediato.

1.3.3. Evaluación del desempeño en 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- ✓ Medir el Desempeño del personal

- ✓ Medir las Competencias (conductas)
- ✓ Diseñar Programas de Desarrollo (clima organizacional)

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

a) *Ventajas.*

- ✓ El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- ✓ La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- ✓ Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- ✓ Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- ✓ La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

b) Desventajas.

- ✓ El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- ✓ La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se confabularon.
- ✓ Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- ✓ Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

1.3.4. Cadena de valor

En un sistema globalizado y cada vez más competitivo, la eficiencia en la cadena de valor funciona como un medio que permite: disminuir costos, lograr la eficiencia de los recursos disponibles, así como establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que ayudan a las economías de los países a adquirir fuertes ventajas competitivas. La cadena de valor describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa, está compuesta por distintas etapas que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada etapa de producción, se agrega valor, es decir, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico; se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.

1.3.5. Evaluación por Competencias

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

La evaluación por competencias es tanto cualitativa como cuantitativa. En lo cualitativo se busca determinar de forma progresiva los logros concretos que van teniendo los trabajadores. En lo cuantitativo, los logros se relacionan con una escala numérica, para determinar de forma numérica el grado de avance. De esta manera, los números indicarán niveles de desarrollo, y tales niveles de desarrollo se corresponderán con niveles de logro cualitativos. Las matrices de evaluación de competencias son las que nos permiten evaluar a los empleados tanto de forma cualitativa (en sus logros) como cuantitativa (niveles numéricos de avance).

Una de las grandes transformaciones que implica la evaluación por competencias es que ésta ya no es por promedio, sino por indicadores y niveles de logro.

1.4. MANUAL DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN E INCENTIVOS

1.4.1. Capacitación

Según RAMIREZ, Carlos (2007), La capacitación es.- Un proceso por medio del cual los individuos adquieren los conocimientos y habilidades para ejecutar con eficiencia las tareas que les corresponde. Desarrolla en el hombre su poder creativo, sus cualidades humanas, su motivación para el trabajo y sus disposiciones para la cooperación. **(Pág. 2)**

Según BATERMAN, Snell (2009), La capacitación es.- La capacitación es el proceso de modificar sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización, relacionándolas con las habilidades y capacidades de cada empleado para poder alcanzar el éxito personal e institucional. **(Pág. 370)**

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual presta su función.

1.4.1.1. Importancia

Constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y en consecuencia el desempeño de cada organización es productivo, dependiendo de los conocimientos y las habilidades adquiridas de cada individuo.

1.4.1.2. Tipos de capacitación

a) La capacitación en el puesto.

Es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto, puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales.

La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

b) Las técnicas de clase.

Utiliza un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto.

Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o el trabajo en equipo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como dramatización y juegos de empresas. Las técnicas de clase desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia con el puesto, por medio de su aplicación práctica.

1.4.1.3. Técnicas de capacitación

a) Lecturas.

Es un medio de comunicación que implica una situación de mano única en la cual el instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. Una ventaja es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado.

b) Instrucción programada.

Se aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano, se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación, los tipos de respuestas varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadera o falsa.

c) Capacitación en clase.

Es el entrenamiento fuera del local de trabajo, los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor que transmite el contenido del programa de capacitación.

d) Capacitación por computadora.

Con la ayuda de la tecnología de la información, se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia.

1.4.1.4. Capacitación en el Trabajo

Un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacitará al empleado en el puesto de trabajo con el motivo de desarrollar a los futuros altos ejecutivos de la compañía.

1.4.1.5. Aprendizaje Informal

Los empleadores no deberían subestimar la importancia ni el valor de la capacitación informal. Los individuos en el puesto de trabajo no lo consiguen mediante programas de capacitación formales sino a través de medios informales como realizar sus labores junto con sus colegas.

1.4.1.6. Capacitación del Tipo Aprendices-Maestro

Es un proceso estructurado mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académico y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano. Lo cual se usa ampliamente para capacitar individuos en ocupaciones como electricistas y plumeros.

1.4.1.7. Capacitación con Simuladores

Es una técnica donde los educandos aprenden a cerca del equipo real o simulado que usaran en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de este. Por lo tanto busca obtener ventajas sin tener al aprendiz en el puesto de trabajo.

1.4.1.8. Proceso de Investigación de Necesidades

a) Necesidad de Capacitación.

Es una tarea que trata de establecer qué conocimientos, qué técnicas, qué habilidades hacen falta a un empleado para ejecutar bien su trabajo. A la vez que se busca establecer el grado de motivación, para saber si el trabajador hace sus actividades con agrado, pues también los problemas de motivación es un aspecto de capacitación y se resuelven con programas de motivación.

b) Identificación de Grupos que requieren la Capacitación.

Para identificar los grupos que requieren de capacitación existen muchos medios. Esta puede presentarse en las siguientes formas o situaciones:

❖ La necesidad de capacitación es común en todo el grupo de empleados.

Cuando el grupo tiene tareas o responsabilidades comunes y aproximadamente el mismo grado de conocimientos, habilidades y experiencia, entonces la capacitación que le hace falta también es común y puede identificarse la necesidad más fácilmente.

❖ La necesidad de capacitación es individual.

Cuando el grupo tiene las mismas tareas pero diferente grado de conocimientos, habilidades y experiencia.

❖ La necesidad de capacitación es especial o particular.

Se presenta cuando las tareas de un empleado son diferentes a las de los demás.

1.4.1.9. Programa de Capacitación

El programa de capacitación se elabora en base a las necesidades establecidas. El contenido de lo que debe enseñarse debe definirse con ciertos criterios técnicos, que deben indicar el nivel de conocimientos y habilidades o actuaciones que se consideran necesarios para la ejecución de un trabajo en forma eficiente. Este trabajo

analítico conduce a definir el contenido, forma y metodología de los programas de capacitación.

1.4.2. Formación

Según CHIAVENATO, Idalberto (2009), El proceso de Formación es.- El proceso de capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todos los miembros, en correspondencia con las necesidades surgidas a partir de los objetivos estratégicos, la proyección y renovación de los directivos, de la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño y los intereses colectivos e individuales. **(Pág. 480)**

Según NEWSTROM, John (2007), La formación es.- El proceso por medio del cual asumimos como propios los valores característicos de la organización o comunidad a la cual se pertenece. Estos valores cuando se asumen debidamente crean la identidad corporativa de la organización o comunidad. **(Pág. 142)**

La formación consiste en inculcar al personal de una empresa los parámetros, actividades y gestiones exclusivas de la organización puesto que al realizarlo estaría determinando un grupo humano listo y dispuesto para el desempeño de un trabajo determinado, en las circunstancias y el tiempo que se amerite, de tal manera que el personal que integra la empresa sea el reflejo de una entidad de éxito.

1.4.2.1. Ciclo de Formación

- a) **Problema.-** El programa de formación empieza porque alguien reconoce que hay uno o varios problemas.
- b) **Recopilación de información.-** Se debe recabar datos claros en cuanto a las causas detrás de los síntomas o problemas identificados originalmente. Algunos instrumentos para recabar información son los siguientes:
 - ❖ **Entrevistas.-** Puede obtener información entrevistando a los miembros del personal o de la unidad.

- ❖ **Compartir información abiertamente.-** Este método pide que cada miembro de la unidad comparta información públicamente con los demás miembros del grupo.
- c) **Diagnóstico y evaluación de la información.-** Con toda la información disponible, se debe trabajar con el grupo para resumir los datos y poner la información en una lista de prioridades.
- d) **Solución de problemas y planeación.-** Luego de elaborar la agenda con la información, los problemas identificados deben convertirse en problemas por resolverse y se deben elaborar planes de acción.
- e) **Puesta en práctica y evaluación.-** Si se pretende que las acciones planeadas durante la sesión de formación de equipo logren que las cosas sean diferentes, es necesario ponerlas en práctica, para posteriormente evaluarlos

1.4.3. Incentivos

Según CHAVENATO, Idalberto (2009), Los incentivos son.- Estímulos son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.) (Pág. 82)

Según RAMIREZ, Carlos (2007), Los incentivos son. Las medidas planificadas que motivan a las personas a alcanzar por propia voluntad determinados objetivos y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados. (Pág. 152)

Los incentivos son los mecanismos que una organización utiliza para motivar a los empleados en el rendimiento de sus actividades, estos pueden ser directos o de forma indirecta pero lo importante es generar un estímulo al trabajador para que se sienta comprometido con la Empresa, de esta manera puedan contribuir de forma eficiente para el adelanto corporativo, crecimiento económico y estabilidad laboral.

1.4.3.1. Tipos De Incentivos

Son muy variados y su elección se realiza, en muchos casos en función del sector de actividad de la empresa. La forma más fácil de estudiar los planes es en función del ámbito de su aplicación: individual, de grupo o de la organización en su conjunto, ya que cada tipo de plan suele ser generalmente único para cada ámbito concreto.

a) *Incentivos individuales.*

Suelen diferenciarse en función de que la unidad de medida sea el tiempo empleado en obtener una determinada producción o el número de unidades. Teniendo en consideración los sistemas de incentivos más conocidos:

❖ Trabajo A Destajo.

Es el plan de incentivo más habitual. Se garantiza una remuneración adecuada a cada empleado. El salario se determina normalmente de acuerdo al tiempo movimiento de una producción.

Mantiene la misma filosofía del plan anterior, se diferencia en que los criterios se establecen en tiempos por unidad de producción en lugar de en dinero por unidad.

b) *Incentivos De Grupos.*

- ❖ Deben existir medidas de rendimiento de grupos normas y objetivos.
- ❖ La cultura de la organización debe apoyar la colaboración y cooperación en grupos.

1.4.4. Manuales

Según REYES, Agustín (2009), Los manuales son.- Una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. (Pág. 210)

Según CASTILLO, José (2006), Los manuales son.- Un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos,

políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución. **(Pág. 186)**

Los manuales sirven de guía para el desempeño laboral en una empresa puesto que aquí es donde se establece las normas, procedimientos, reglas, en la participación de una actividad, por esta razón las empresas como parte de su planificación establecen este tipo de escritos que permitan el desenvolvimiento efectivo y eficiente en las operaciones cotidianas que realizan en el diario vivir de una organización.

1.4.4.1. Contenido de los Manuales de Capacitación

a) Introducción.

Esta parte es muy importante, ya que debe informar al lector del por qué y los propósitos básicos que dieron origen al manual. Es imprescindible explicar la categoría de la publicación, a quién va dirigida, cómo se usará y cómo y cuándo se hará revisiones o enmiendas. La parte introductoria debe también contener la autorización o sanción de la superioridad para la publicación manual.

b) Directivas básicas.

Cada instrucción o directiva tiene su origen en un estatuto, ley, decreto, reglamento u orden gubernamental, ministerial o departamental. Es necesario transcribir como punto de partida, textos completos o incisos con el fin de relacionar adecuadamente los manuales con los instrumentos legales básicos. En la redacción manual, es muy importante cuidar de no salir de los límites del documento básico ni dar explicaciones erróneas, pues en este caso el manual sería contrario a la política general de la empresa y traería como resultado confusión y equivocaciones serias.

c) *Organización.*

Las instrucciones contenidas en los manuales son, en la gran mayoría de los casos, puestas en ejecución por intermedio de personas que forman parte de una organización jerárquica; es por tanto muy acertado describir las partes que constituyen la organización en cuestión y las relaciones que existen entre ellas. Aquí se podría incluir con mucha propiedad organigramas y descripciones de cargos.

d) *Descripción de procedimientos.*

Esta es, tal vez, la parte más larga y también la más importante desde el punto de vista del empleado que tiene que poner en práctica las instrucciones. Cuando un manual trata de introducir principalmente procedimientos, es necesario dividir la materia en secciones y sub-secciones con títulos, etc. A fin de ordenar convenientemente la lectura y asegurar la asimilación de la materia.

El manual ha de describir detalladamente los trámites, indicando quién tiene que efectuarlos y cómo. Los métodos de trabajo, equipo de trabajo, equipo y materiales usados, servicios auxiliares, coordinación de un proceso con el siguiente, etc., tiene que ser objeto de estudio, planeamiento y descripción adecuados a fin de constituir una guía que los empleados puedan seguir con confianza y efectividad. El empleado que estudia el manual puede relacionar sus esfuerzos individuales con los de sus compañeros y así elevar el espíritu de grupo.

e) *Reglamentación o normas.*

Como cada procedimiento tiene sus normas, es importante que los empleados sepan la meta que se propone alcanzar, a fin de poder medir sus esfuerzos y sus resultados. Ello les dará una base para mejorar su productividad y relacionar sus esfuerzos con los de sus compañeros. Es útil que las normas contengan instrucciones para medir la cantidad y la calidad del trabajo.

f) *Tablas de materias y referencias cruzadas.*

Constituyen la parte final de un manual y tiene gran importancia ya que las referencias en el mismo son muy numerosas y frecuentemente el funcionario cuenta con poco tiempo para localizarlas. Las tablas permiten la búsqueda rápida de una información precisa en un manual que puede ser muy largo y complejo.

CAPITULO II

2.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1.1. Reseña Histórica

En el año 1987, Farmacia San José de la ciudad de Latacunga retorna con una importantísima energía la administración de la farmacia que antiguamente pertenecía al Dr. Víctor Hugo Parreño, y que se encontraba funcionando en San Felipe, cumpliendo las leyes en aquel tiempo se trasladó a su propio local ubicado en el centro de la ciudad, en la calle Juan Abel Echeverría y 2 de Mayo, lugar donde tradicionalmente había venido funcionando farmacias anteriores por más de 60 años aproximadamente. En los últimos años “Farmacias San José” para formar parte de una de las principales cadenas de farmacias del país la que se conoce con el nombre de “Cruz Azul”, la misma que gracias a la acogida de la ciudadanía y a las políticas de comercialización, ocupa el primer lugar en ventas de productos inherentes a la farmacia.

Farmacias Cruz Azul tiene su origen muy representativo debido a la tendencia a nivel mundial en el desarrollo de cadenas de farmacias, desde el año 1996 el Grupo Difare fue la primera empresa que propuso la idea a las farmacias de unirse para comprar en conjunto y obtener mejores descuentos, la dolarización, el crecimiento de cadenas independientes y la desaparición de farmacias en los 3 últimos años, aceleraron la concentración del mercado y crearon el ambiente ideal para lograr el objetivo de conformar una cadena.

Es así como el 1ro de Noviembre del 2000, se inauguró la cadena Farmacias Cruz Azul, hoy, la cadena de farmacias más grande del país, tras seis años de consecutivos éxitos y crecimiento continuo, vale la pena hacer remembranzas sobre los logros alcanzados durante este tiempo.

En una primera etapa, la empresa contaba con una imagen básica, que tenía la intención de crear un símbolo que signifique farmacia (la cruz color azul) y mantener el nombre del dueño de la farmacia, esto fue como una base principal de nuestra estrategia, pero la clave estaba en la excelente atención que debía brindar siempre la franquicia, todo el entorno era complejo, la desconfianza de los clientes, la competencia con mensajes negativos, había que ganarse el espacio cumpliendo lo mejor posible, meta que fueron logrando poco a poco, gracias al esfuerzo de todos los que creyeron en la entidad y en su proceso.

En Febrero del 2004, nace una nueva etapa de Farmacias Cruz Azul, tras realizar un lanzamiento definitivo de la cadena de farmacias Cruz Azul, con una imagen corporativa totalmente renovada, apoyada por una agencia publicitaria y una estrategia ganadora.

En Febrero del 2006 la presidencia de la república les premió con el galardón de **PIONEROS EN LA FRANQUICIA** como reconocimiento al esfuerzo, la calidad, la constancia, y al trabajo en equipo; es decir, un homenaje al esfuerzo que todos habían realizado, para mantener saludables y muy bien atendidos a todos sus clientes en todo el Ecuador, en la actualidad Farmacias Cruz Azul, se ha convertido en la alternativa ganadora para las farmacias y los consumidores finales en todo el país.

2.1.2. Misión

En Farmacias Cruz Azul, orientamos nuestros esfuerzos en ser la mejor alternativa de Farmacia, superando siempre las expectativas del cliente, a través de un servicio inigualable entregado por un equipo humano comprometido e innovador, construyendo una empresa que crece y se transforma en un lugar de trabajo excepcional para sus colaboradores.

2.1.3. Visión

Convertirnos en la mejor farmacia al servicio de la ciudadanía a través de formar el mejor equipo humano trabajando con profesionalismo, honestidad y compromiso para así llegar a ser la mejor cadena farmacéutica a nivel nacional

2.1.4. Valores Corporativos

Personas.- Asegurar las oportunidades de desarrollo basadas en el mérito y en los aportes personales.

Trabajo en equipo.- Fomentar la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.

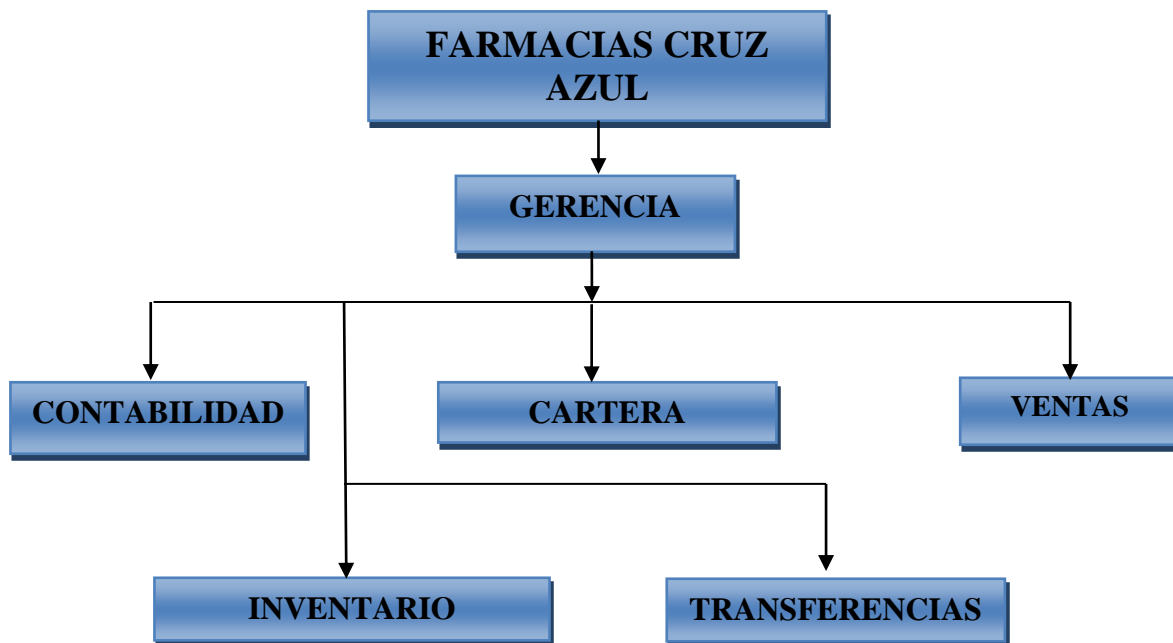
Conducta ética.- Actuar con profesionalismo, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

Cultura de Servicio al Cliente.- Centrar nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente.

Innovación.- Promover la creatividad para el incremento continuo de la eficiencia operacional y la máxima calidad en servicio con criterios de rentabilidad.

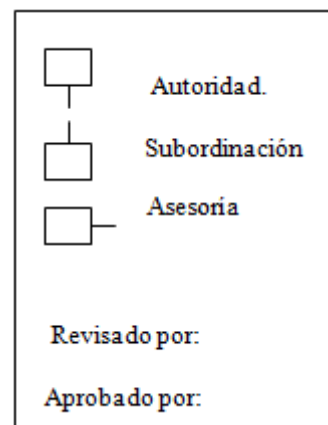
Comunidad y responsabilidad social.- Comprometerse social y culturalmente con nuestra comunidad.

Gráfico N° 1
ORGANIGRAMA



Elaborado por: Grupo experto

Fuente: Observación directa



2.1.5. Objetivo General

- ❖ Determinar los aspectos que generan el ineficiente desempeño laboral en los empleados de la empresa Farmacia Cruz Azul mediante la evaluación por competencias para establecer un plan de capacitación, formación e incentivos.

2.1.6. Objetivos Específicos

- ❖ Realizar el levantamiento de información, mediante la utilización de los instrumentos de investigación pertinentes, para detectar las falencias que existen en el desempeño laboral.
- ❖ Elaborar la tabulación de los datos obtenidos mediante un sistema operativo que permita una visualización clara y concisa, para su respectivo análisis e interpretación de resultados.
- ❖ Conocer las competencias de los empleados, mediante la evaluación de 360°, para diseñar el manual de funciones acorde a su perfil.

2.1.7. Hipótesis

Ho. El diseño de un manual de capacitación, formación e incentivos, no permitirá que los empleados de la Empresa Farmacia Cruz Azul generen un rendimiento laboral productivo.

$$H_0 = X^2 < X^2_{\alpha}$$

Ha. El diseño de un manual de capacitación, formación e incentivos, permitirá que los empleados de la Empresa Farmacia Cruz Azul generen un rendimiento laboral productivo.

$$H_a = X^2 > X^2_{\alpha}$$

Variable Independiente

X= Manual de capacitación, formación e incentivos

Variable Dependiente

Y= Clima laboral y productividad del personal.

Pronuncian la gestión de la empresa para establecer el acción de personal, mediante un proceso calificado de capacitación, formación e incentivos, diseñado en un manual específico con la finalidad de lograr un excelente clima laboral y por ende productividad del personal.

Tabla N° 2

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE

Variables	Indicadores	Índice	Técnica
INDEPENDIENTE			
Capacitación, formación e incentivos. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.	Satisfacción del trabajo	Motivación	Encuesta
	Autoestima		
	Capacitación del trabajador	Incentivos	Entrevista
DEPENDIENTE			
Clima laboral.- Lugar o sitio donde se desarrolla la actividad diaria de cada empleado, este factor permite tener un trabajo eficiente por parte del personal.	Interacción entre los miembros de la organización	Comunicación	Encuesta
		Trabajo en equipo	
	Liderazgo	Enfoque de las actividades a los objetivos organizacionales	Evaluación de 360°
Productividad.- Es el nivel de desempeño laboral que tiene una persona, dicho factor busca incrementar su nivel de trabajo en beneficio de la organización.	Desempeño Organizacional	Habilidad	Evaluación de 360°
		Capacidades	
		Conocimientos	
		Rendimiento laboral	

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Desglose hipótesis

2.1.8. Comprobación de Hipótesis

a) *Chi-Cuadrado.*

Esta prueba se utiliza generalmente para determinar la relación entre variables cualitativas.

Tabla N° 3

FÓRMULAS PARA ACEPTAR LA HIPÓTESIS

	SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
$X^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$ $Fe = \frac{T.F * TC}{N}$ $gl = (n - 1)(m - 1)$	X²	Chi-cuadrado
	Fo	Frecuencia observada
	Fe	Frecuencia esperada
	T.F	Total filas
	T.C	Total columnas
	N	Total casos
	α	Nivel de confianza
	gl	Grados de libertad
	n	Número de filas
	m	Número de columnas

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Datos consultados

Tabla N° 4
ALTERNATIVAS Y CASOS

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	TOTAL
	Si	No	No real	No coincide	
Pregunta N° 7	16	24	0	0	40
Pregunta N° 8	3	8	3	26	40
TOTAL	19	32	3	26	80

Elaborado por: Investigadores
Fuente: Tabulación-encuesta

Tabla N° 5
FRECUENCIAS CHI-CUADRADO

DETALLE	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
Si	16	9.5	6.5	42.25	4.45
No	24	16	8	64	4.00
No real	0	1.5	-1.5	2.25	1.50
No coincide	0	13	-13	169	13.00
Excelente	3	9.5	-6.5	42.25	4.45
Muy bueno	8	16	-8	64	4.00
Bueno	3	1.5	1.5	2.25	1.50
Regular	26	13	13	169	13.00
TOTAL	80	80			45.89
$X^2 = 45.89$					

Elaborado por: Investigadores
Fuente: Tabulación-encuesta

b) Grados de libertad y nivel de confianza.

$$gl = (n - 1)(m - 1)$$

$$\alpha = 95\%$$

$$X^2_{\alpha} = 7.8$$

$$gl = (2 - 1)(4 - 1)$$

$$\alpha = 0.05$$

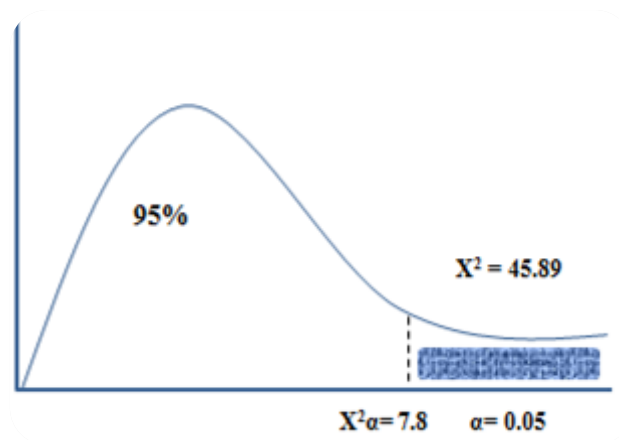
$$gl = (1)(3)$$

$$gl = 3$$

c) Conclusión.

- ✚ Si $X^2 > X^2_{\alpha}$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a)
- ✚ Una vez hecho los cálculos podemos notar que: **45.89 > 7.8** en tal virtud se acepta la hipótesis alterna es decir “El diseño de un manual de capacitación, formación e incentivos, permitirá que los empleados de la Empresa Farmacia Cruz Azul generen un rendimiento laboral productivo”

Gráfico N° 2
CHI-CUADRADO



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Prueba Chi-cuadrado

2.1.9. Metodología

2.1.9.1. Modalidad Básica de la Investigación.

El proceso de investigación se encuentra enfocado a determinar los niveles de rendimiento que mantienen los empleados, para lo cual se realizará un consenso entre la fundamentación filosófica ante la visualización ordinaria, puesto que de ello depende la correcta toma de decisión para plantear la respectiva acción de personal en conformidad a sus competencias, dirigiendo así el transitar laboral por el sendero del rendimiento productivo.

- ❖ Las modalidades básicas de la investigación son; de campo, documental bibliográfica, y experimental.
- ❖ La respectiva investigación de campo se la realizará mediante dos técnicas denominadas encuesta y entrevista, para luego encaminar su respectivo análisis.
- ❖ La investigación documental bibliográfica se realizó con apoyo de los registros, documentos y la red de información de la Farmacia Cruz Azul. Además se indagó en el internet que sirvió de ayuda en el análisis de la misma.
- ❖ Con respecto a la investigación experimental se lo realizará manipulando la variable designada de forma rigurosamente controlada con la finalidad de detallar de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento en particular.

2.1.9.2. Tipo de Investigación

La investigación utilizada para este proceso es la exploratoria puesto que permitió plantear el problema de estudio, resaltar aproximadamente la información relevante, y detalla el por qué se presenta ciertos inconvenientes y eventualidades que recaen en el desempeño laboral.

La investigación propuesta se realizará mediante la utilización de técnicas con sus respectivos instrumentos para la recolección de información y además se encaminará una evaluación de 360° que nos permitirá identificar los parámetros planteados desde los niveles superiores, misma línea y subordinados, obteniendo así una mejor perspectiva de lo que acontece dentro de la empresa.

2.1.10. Población

En lo que respecta al levantamiento de información a través de la técnica de investigación como es la encuesta, se procederá a contar con el total de la población de la empresa, en este caso sería las **40 Personas** que laboran y que se encuentran distribuidas por una matriz, cinco sucursales, las mismas que se dispersan de la siguiente manera 4 en la ciudad de Latacunga y 1 en una en la ciudad de Salcedo.

2.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA FARMACIA CRUZ AZUL

2.2.1. Cliente Interno

Se consideran clientes internos a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

Análisis.

En el aspecto interno de la empresa y resaltando al personal se puede decir que su desempeño no es productivo puesto que no cuentan con una plan de capacitación e incentivos que les motive a trabajar de mejor manera, por parte es un descuido y falta de iniciativa de quienes están a cargo de la administración el no encaminar este tipo de planes en la organización, para que los empleados desenvuelvan sus operaciones tienen que estar bajo un estricto orden de mando ideología que les incomoda y no proporciona un buen clima laboral.

2.2.2. Departamentos

a) Departamento de Contabilidad.

El Departamento de Contabilidad se encarga de garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad.

Análisis.

El presente departamento cuenta con un personal muy capacitado en el tema de la contabilidad, de forma constante todos quienes intervienen en esta dependencia realizan su autopreparación para garantizar un excelente desempeño laboral resaltando así sus conocimientos y actitudes por el buen desarrollo corporativo, trabajan bajo un sistema operativo como es el Platinum, salvaguardando de esta manera el control del registro sobre las transacciones realizadas por la empresa.

b) Departamento Recursos Humanos.

Tiene como principal función seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización ya que son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional.

Análisis.

En la empresa el departamento de recursos humanos no es estricto al momento de elegir al personal puesto que no garantiza la eficiencia del trabajo y por ende se encuentra muy vulnerable a tener tentativas negativas, la persona que se encuentra al frente de esta dependencia mantiene una actitud positiva y tolerante a pesar de los momentos de incertidumbre e inestabilidad laboral, logra guiar al personal por el sendero del bien común, pero no existe un reconocimiento directo al trabajador como es la motivación a través de incentivos, buen clima laboral, efecto de liderazgo, buen trato, y la falta de capacitación recae en el personal de atención al cliente puesto que su actividad es variable y cierto momento grotesco.

c) Departamento de Gerencia

El Departamento de Gerencia desarrolla las funciones de gestión de los recursos humanos, recursos económico-financieros, informáticos, logísticos y materiales, con el fin de prestar el apoyo necesario a los órganos y unidades de la Agencia para el cumplimiento de sus funciones.

Análisis.

En la empresa el departamento de gerencia desarrolla las funciones de gestión de los recursos humanos, incluida la formación interna del personal, recursos económico-financieros, informáticos, logísticos y materiales, con el fin de prestar el apoyo necesario a toda la organización y llegar al fiel cumplimiento de los objetivos organizacionales, destacando a la empresa como una de las pioneras en excelencia corporativa.

d) Departamento de cartera.

Este departamento se encuentra situado en la empresa, destinado a contribuir con el manejo de los movimientos financieros que se presentan en la misma, donde permite establecer una comparación de saldos con el departamento de contabilidad.

Análisis.

En la empresa el departamento de cartera desarrolla las funciones de gestión de los ingresos económicos y distribución de los mismos, para su buena utilización dentro de la empresa y fuera de ella, por esta razón es fundamental para la empresa mantener este tipo de departamento donde se presenta mediante un informe los diferentes ingresos y egresos que se realizan, pero por una gran acumulación de actividades y sobrecarga de trabajo y el no contar con una auxiliar tiende a tener una discordancia ante una conciliación del departamento.

e) Departamento de ventas.

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Análisis.

En la empresa el gerente de ventas siempre se encuentra en movimiento comercial buscando ampliar el mercado a través de convenios y distribución de medicinas para organizaciones públicas y privadas contribuyendo así al desarrollo de la empresa y que cada día las ventas sean productivas teniendo así una gran cobertura de clientela, a más de ello se plantea diferentes promociones y descuentos con políticas determinadas encaminadas a obtener clientes fieles, siempre destacando la calidad de por medio, Para un mejor servicio se planteó la modalidad de entrega a domicilio para la organización.

f) Departamento de Transferencia.

Consiste en realizar un registro claro y transparente sobre la mercadería que se envía a las demás sucursales, logrando así la factibilidad y efectividad en el control de inventarios.

Análisis.

En la empresa la persona que se encarga de esta dependencia esta netamente capacitada para manejar los sistemas operativos puesto que se necesita digitar correctamente los diferentes parámetros y ventanas del software como es Neptuno, la actividad de transferencia se trata de enviar los medicamentos a las diferentes sucursales para su debida comercialización, esto permite un estricto control de inventarios y por ende su stock real para su debido seguimiento y análisis respectivo.

2.2.3. Análisis e Interpretación de los Resultados– Encuesta aplicada Personal “Farmacia Cruz Azul”

1.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Tabla N° 6

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Si	2	5
No	38	95
TOTAL	40	100

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Gráfico N° 3



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Análisis.

De los 40 encuestados 38 empleados que representan el 95% contestaron que no conocen la misión y visión de la empresa, mientras que 2 empleados que representa el 5% manifiestan que si conocen la misión y visión de la empresa. Podemos evidenciar que la mayoría del personal trabaja incansablemente por cumplir con este precepto, cumpliendo actividades importantes en el logro del objetivo organizacional, pero en ciertos casos las personas no les interesa conocer bajo que metas se trabaja en una organización.

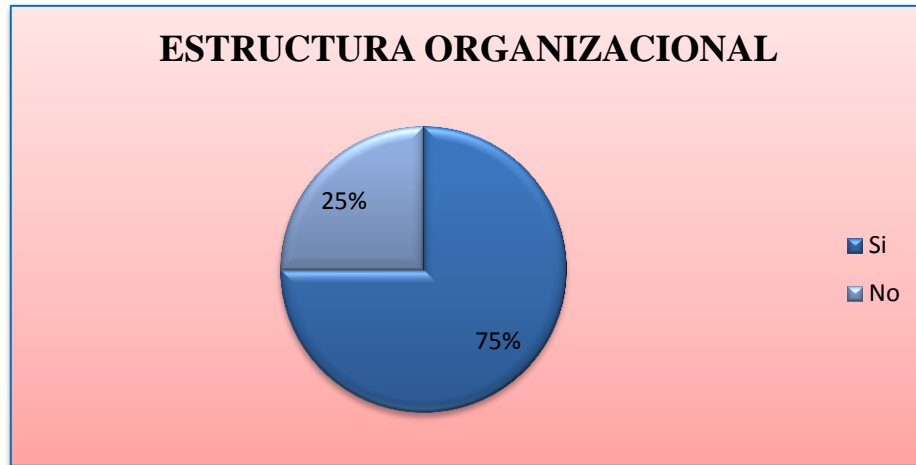
2.- ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Tabla N° 7

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Si	30	75
No	10	25
TOTAL	40	100

Elaborado por: Investigadores
Fuente: Microsoft Excel

Gráfico N° 4



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Microsoft Excel

Análisis.

De los 40 encuestados 30 empleados que representan el 75% contestaron que conocen la estructura organizacional de la empresa, mientras 10 empleados que representa el 25% manifiestan que no conocen como esta estructura la organización. Es importante que la mayoría del personal identifique la estructura ya que con ello sabe las verdaderas funciones que deben cumplir y además aquí deben rendir informes contantes de sus actividades.

3.- ¿La función que usted desempeña en su puesto de trabajo está acorde a su perfil?

Tabla N° 8

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Si	35	87,5
No	5	12,5
TOTAL	40	100

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Gráfico N° 5



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Análisis.

De los 40 encuestados 35 empleados que representan el 87% contestaron que las funciones que cumplen van acorde al cargo que desempeñan, mientras 5 empleados que representa el 13% manifiestan que las actividades que realizan no están acorde a perfil laboral. Consideremos que se debe ubicar al personal en un puesto de trabajo de acuerdo a sus conocimientos y habilidades y con ello evitar pérdida de tiempo y recursos.

4.- ¿Qué funciones desempeña usted en su puesto de trabajo?

a) Función del Gerente.

- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas
- ✓ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los individuos y grupos organizacionales.
- ✓ Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- ✓ Representar las acciones o derechos que la Entidad posea en otros organismos.
- ✓ Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

b) Función del Sub-Gerente.

- ✓ Dirigir, ejecutar controlar las funciones de actividades del área administrativa que se cumplen en empresa.
- ✓ Llevar el archivo de los expedientes del personal.
- ✓ Controlar la entrada y salida del personal así como el cumplimiento de defunciones.
- ✓ Elaborar y coordinar las funciones de programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo que se realiza en agencias farmacéuticas.
- ✓ Analizar la estructura orgánica funcional y presentar proyectos de reformas a la gerencia general.
- ✓ Encaminar una formación inicial y continuada para el personal de ventas.
- ✓ Capacitarse y buscar asesoramiento en tareas específicas.
- ✓ Define las políticas que deben orientar la generación de los diferentes tipos de ingresos.

c) Función del Contador.

- ✓ Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa.
- ✓ Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.
- ✓ Vigilar a cabalidad el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- ✓ Proporcionar a la gerencia información confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- ✓ Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- ✓ Examinar los porcentajes de retención de impuestos.
- ✓ Realiza transferencias bancarias.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- ✓ Colaborar con las auditorías internas de la empresa.

d) Función del Auxiliar Contable.

- ✓ Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- ✓ Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- ✓ Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- ✓ Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
- ✓ Subir la información al sistema contable
- ✓ Elaboración del presupuesto mensual de ingresos y egresos.
- ✓ Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago.
- ✓ Informes preliminares de Balances.

e) Función del Jefe de agencia / Cajeros.

- ✓ Realizar el respectivo cierre de caja al término de su jornada laboral.
- ✓ Ejercer la función de los formularios oficiales mediante los cuales se comprueban los ingresos que se perciben.
- ✓ Elaborar los informes relativos a los movimientos y saldos de las cuentas de cheques asignadas, previa conciliación bancaria.
- ✓ Realizar el reembolso a caja chica una vez consumido el 80%.
- ✓ Mantener siempre monedas de dólar para los respectivos vueltos al término de una compra.
- ✓ Custodiar los activos que se encuentran a la dependencia que está a su cargo.

- ✓ Verificar que se encuentren las estanterías con sus respectivos productos a comercializar.
- ✓ Controlar al personal que se encuentra a su cargo dentro de la agencia farmacéutica.
- ✓ Viabilizar el cumplimiento efectivo del Merchandising.

f) Función del Auxiliar de Farmacia.

- ✓ Atender a llamadas telefónicas.
- ✓ Comprobar el correcto almacenaje de los medicamentos en los distintos estantes.
- ✓ Asistencia en la dispensación de productos farmacéuticos informando de sus características a los usuarios.
- ✓ Mantener el material, equipos y zona de trabajo en óptimas condiciones para su uso.
- ✓ Fomentar hábitos de vida saludables a los clientes para mejorar su calidad de vida.
- ✓ Tramitar la facturación de recetas mediante el manejo de aplicaciones informáticas.
- ✓ Verificar con anterioridad a tres meses los productos previos a caducar en una estantería general.
- ✓ Custodia y conservación de medicamentos.
- ✓ Otorgar un servicio de calidad al cliente.

g) Función del Supervisor de Inventario.

- ✓ Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega interna y foránea.
- ✓ Controlar el inventario en base a tarjetas kardex.
- ✓ Recibir y verificar los productos que ingresan a la empresa.
- ✓ Verificar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía.
- ✓ Conciliar la mercadería vendida con los ingresos receiptados.
- ✓ Elabora informes técnicos finales de los inventarios realizados.
- ✓ Coordinar con los encargados de cada área para la ubicación del material a descargar.

h) Función del Jefe de Transferencia.

- ✓ Receptar los pedidos de las diferentes sucursales informando los productos faltantes.
- ✓ Designar a un auxiliar farmacéutico que extraiga la mercadería para su envío respectivo.
- ✓ Contabilizar los productos que se envía de la matriz a las sucursales.
- ✓ Registrar en el sistema operativo Neptuno las características de los productos a enviar.
- ✓ Imprimir y enviar la documentación, respecto a la mercancía gestionada.
- ✓ Presentar informes a su jefe inmediato sobre los movimientos de transferencia.
- ✓ Participar al departamento de inventario la mercadería que se expidió a las sucursales para su respectiva conciliación.

i) Función del Jefe de Transferencia.

- ✓ Confirmar el número de unidades de los diferentes productos antes de salir de la empresa.
- ✓ Comprobar que la mercadería llegue a su destino en perfectas condiciones.
- ✓ Realizar el respectivo servicio a domicilio previa aprobación de la jefa de agencia.
- ✓ Presentar a su superior un documento que garantice la confirmación de la entrega realizada
- ✓ Revisar que su medio de transporte se encuentre en perfectas condiciones.
- ✓ Verificar al inicio de su jornada laboral que el tanque combustible se encuentre abastecido.

Análisis.

De acuerdo al levantamiento de información planteada se pudo conocer las diferentes funciones que desempeñan los trabajadores de la Empresa Farmacia Cruz Azul, en sus respectivos puestos de trabajo, las mismas que en lo posterior serán evaluadas bajo una adecuada fórmula que nos permita detectar las falencias e ineficiencias de las mismas, de esta manera se logrará plantear el manual de funciones.

5.- ¿Quién es su jefe inmediato?

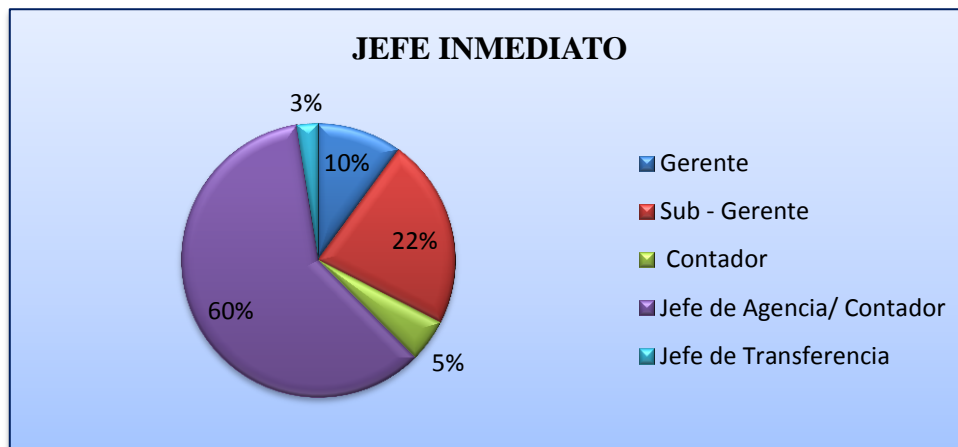
Tabla N° 9

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Gerente	4	10
Sub – Gerente	9	22,5
Contador	2	5
Jefe de Agencia/ Contador	24	60
Jefe de Transferencia	1	2,5
TOTAL	40	100

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

GRÁFICO N° 6



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Análisis.

De los 40 encuestados 4 empleados que representan el 10% contestaron que tienen como jefe inmediato al gerente, mientras 9 empleados que representan el 22% dicen que su jefe es el sub. Gerente, 2 empleados que representan el 5% manifiestan que su jefe es la contadora, 24 empleados que representan el 60% tienen como jefe a los cajeros(as) de las diferentes agencias y 1 empleado que representa el 3% rinde informes al jefe de transferencia. Podemos evidenciar que todo el personal es supervisado y por ende realizan un trabajo productivo.

6.- ¿A quién supervisa su actividad?

a) Gerente.

- ✓ Sub-Gerente.
- ✓ Contador.
- ✓ Supervisor de inventario.

b) Sub-Gerente.

- ✓ Jefe de transferencia.
- ✓ Gerencia.
- ✓ Jefes de agencia o cajeros.

c) Contador.

- ✓ Auxiliares contables.

d) Jefe de agencia / Cajeros.

- ✓ Auxiliares de farmacia.

e) Jefe de transferencia.

- ✓ Motorizado.

Análisis.

Dentro de la Empresa investigada y ante los diferentes cargos se logró detectar con efectividad a los supervisores los mismos que día tras día se encuentran en constancia labor con los diferentes subordinados inculcándoles las funciones que les corresponden las mismas que justifican el devengar de sus ingresos

7.- ¿Usted ha recibido una capacitación en su área de trabajo?

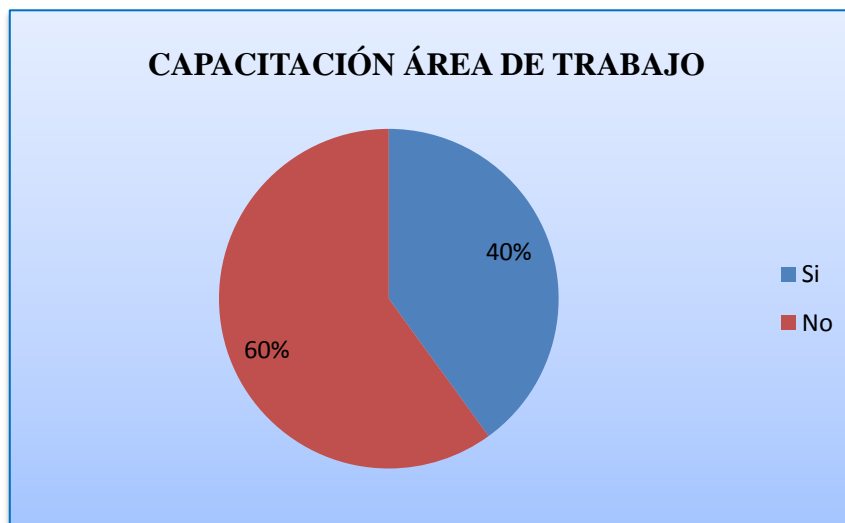
Tabla N° 10

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Si	16	40
No	24	60
TOTAL	40	100

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Gráfico N° 7



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Análisis.

Al realizar el levantamiento de información a los empleados de la entidad estudiada, se puede detectar que la mayoría de participantes respondieron una respuesta negativa representando el 60%, ante un 40% de positivismo de su totalidad lo cual nos demuestra que no existe una capacitación para mejorar el rendimiento del personal y por ende contribuir al desarrollo comercial y crecimiento empresarial.

8.- ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en la empresa?

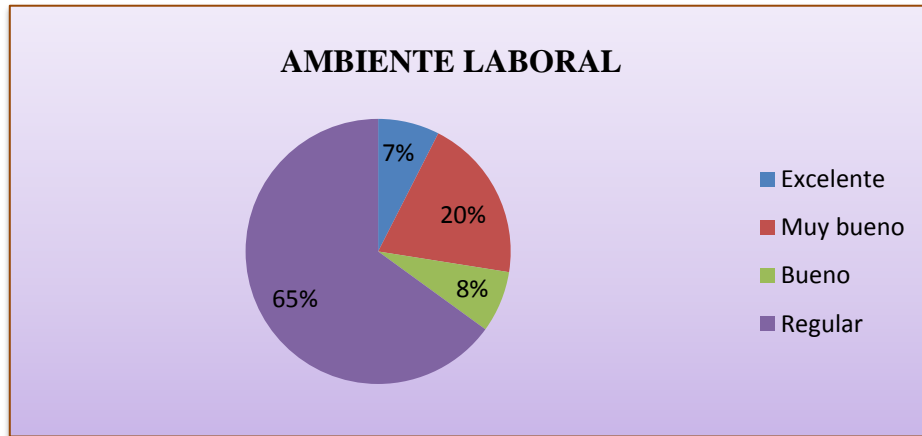
Tabla N° 11

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	3	7,5
Muy bueno	8	20
Bueno	3	7,5
Regular	26	65
TOTAL	40	100

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Gráfico N° 8



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Análisis.

Ante el levantamiento de información a los empleados de la entidad, con respecto al ambiente laboral se pudo conocer que en un 65% se encuentran inconformes lo cual conlleva a la representación mayoritaria del total de colaboradores, de esta manera se puede detectar las falencias por parte del nivel administrativo ante sus subordinados provocando vulnerabilidad del personal.

9.- ¿Existe un liderazgo por parte del gerente a sus colaboradores?

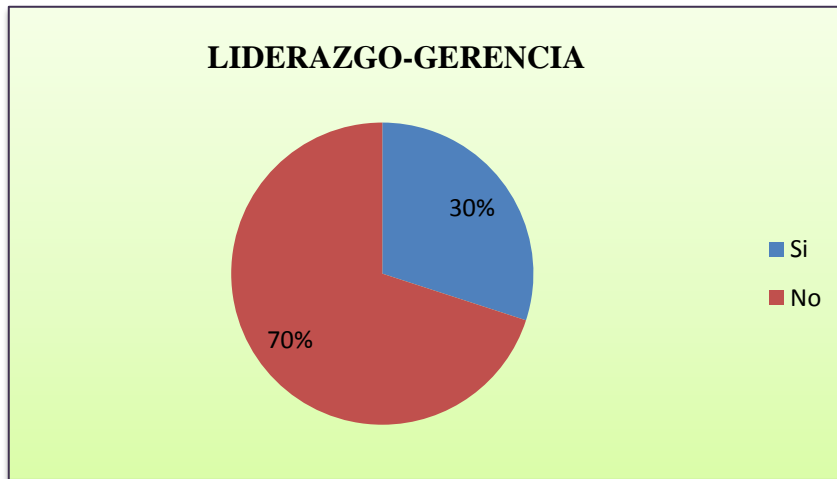
Tabla N° 12

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Si	12	30
No	28	70
TOTAL	40	100

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Gráfico N° 9



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Microsoft Excel

Análisis.

En la presente pregunta ejecutada se pudo identificar, en un 70% respondieron que no existe un liderazgo por parte de la gerencia lo cual recae en el desempeño de las actividades de todo el personal que trabaja diariamente en la empresa, ésta falencia encaminada por parte del nivel administrativo no representa un crecimiento organizacional y por ende disminuye su rentabilidad.

Tabla N° 13

MATRIZ DE LA ENTREVISTA

N°	PREGUNTAS	GERENTE	CONTADORA
1	Desde cuando labora o está en la actividad farmacéutica la Empresa.	1992	1992
2	¿Qué le motivo a ingresar a la cadena de farmacias Cruz Azul?	La globalización	Crecer como Empresa
3	¿Cuáles son, a su criterio los motivos de su éxito dentro de la cadena de farmacias Cruz Azul?	La alianza con entendidos de la materia	Promocionar variedad de productos, comerciales y genéricos
4	¿Cuáles eran las expectativas cuando ingresó a la cadena de Farmacias Cruz Azul, esta Entidad?	La unión hace la fuerza	Posicionamiento en el mercado
5	¿Cuánto considera que ha crecido como persona y profesional desde que es parte de la familia Cruz Azul?	Profesional.- Ser empresarios Personal.- Autoestima alta	Profesional.- Experiencia empresarial Personal.- Buenas relaciones humanas
6	¿Tiene en mente la apertura de nuevas Farmacias Cruz Azul?	Existe la posibilidad	Existe una probabilidad
7	En pocas palabras ¿Cómo define a farmacias Cruz Azul?	Una cadena exitosa	Una cadena pionera en el mercado
8	¿Cómo considera usted que se encuentra el clima laboral de su empresa?	Existe una clima estable pero amerita ser mejorado	Existe un clima laboral estable pero necesita un mejoramiento
9	¿Existe en la empresa un personal eficiente capaz de desenvolverse correctamente las actividades encomendadas?	Una gran mayoría	La mitad del personal
10	¿La Empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados?	Si a la mayoría	En un gran porcentaje
11	¿Considera importante que se realice a la empresa un manual de capacitación e incentivos?	Si, para ser más eficientes	Si, puesto que mejoraría la productividad
12	¿Está de acuerdo poner en marcha en la empresa las propuestas emitidas tras el desarrollo del manual de capacitación e incentivos?	Presupuesto	Si, para un mejoramiento continuo

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Entrevista

2.3. PERFIL DE COMPETENCIAS

Tabla N° 14

ESCALAS PARA LA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE TRABAJO

ESCALAS	DEFINICIÓN
Frecuencia	Cuál es la frecuencia esperada de ésta actividad.
Consecuencias de los errores	Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se ejecutará.
Dificultad	Qué tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades analizadas.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Datos investigados.

Tabla N° 15

GRADACIÓN DE LAS ESCALAS

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves; pueden afectar a toda la organización.	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves; pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables; pueden afectar el trabajo de otros.	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud; afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semanal, etc.)	Consecuencias menores; fácilmente controlables.	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Datos investigados.

Tabla N° 16
FUNCIONES DEL GERENTE

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: GERENTE GENERAL					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	3	4	5	23
2	Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas	2	4	2	10
3	Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.	2	4	3	14
4	Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los individuos y grupos organizacionales.	2	5	3	17
5	Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.	1	3	2	7
6	Representar las acciones o derechos que la Entidad posea en otros organismos.	2	3	1	5
7	Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.	1	3	2	7
8	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.	2	4	4	18
9	Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	3	2	4	11

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta

Tabla N° 17

FUNCIONES RELEVANTES DEL GERENTE

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL			
Latacunga – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: GERENTE GENERAL			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	* Administración y gerencia empresarial. * Liderazgo. * Planificación estratégica.	* Gestión de recursos humanos. * Organización.	* Ética. * Comunicación. * Responsabilidad.
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.	* Metodología de evaluación interna. * Tipos de organigramas.	* Manejo de software operativo.	* Honestidad. * Confiabilidad.
Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los individuos y grupos organizacionales.	* Gestión de talento humano. * Canales de comunicación.	* Expresión clara y concisa.	* Respeto. * Cordura. * Productividad.
Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.	* Normas de reclutamiento de personal. * Guías de capacitación.	* Analizar currículum vital. * Planificación.	* Honestidad. * Responsabilidad.
Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	* Planeación estratégica corporativa.	* Ideología empresarial. * iniciativa.	* Perseverancia. * Trabajo en equipo.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Ponderación de las funciones

Tabla N° 18
FUNCIONES DEL SUB-GERENTE

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: SUB-GERENTE					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Dirigir, ejecutar controlar las funciones de actividades del área administrativa que se cumplen en empresa.	2	5	4	22
2	Llevar el archivo de los expedientes del personal.	3	2	3	9
3	Controlar la entrada y salida del personal así como el cumplimiento de defunciones.	4	2	2	8
4	Elaborar y coordinar las funciones de programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo que se realiza en agencias farmacéuticas.	3	4	3	15
5	Analizar la estructura orgánica funcional y presentar proyectos de reformas a la gerencia general.	2	4	3	14
6	Encaminar una formación inicial y continuada para el personal de ventas.	1	2	1	3
7	Capacitarse y buscar asesoramiento en tareas específicas.	2	1	1	3
8	Define las políticas que deben orientar la generación de los diferentes tipos de ingresos.	3	4	2	11

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta

Tabla N° 19

FUNCIONES RELEVANTES DEL SUB-GERENTE

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL			
Latacunga – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: SUB-GERENTE			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Dirigir, ejecutar y controlar las funciones de actividades del área administrativa que se cumplen en empresa.	* Administración, Talento Humano o carreras afines.	* Manejo de Recursos Humanos. * Planificación.	* Ética profesional. * Comunicación. * Responsabilidad.
Elaborar y coordinar las funciones de programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo que se realiza en las agencias farmacéuticas.	* Manual de Funciones. * Metodologías de evaluación. * Merchandising.	* Microsoft Office. * Evaluación 360°. * Propagar el producto al cliente.	* Honestidad. * Transparencia. * Seguridad orden y limpieza.
Analizar la estructura orgánica funcional y presentar proyectos de reformas a la gerencia general.	* Tipos de organigramas. * Gerencia de proyectos.	* Planeación estratégica. * Rubros.	* Responsabilidad. * Eficiencia. * Solución de problemas
Define las políticas que deben orientar la generación de los diferentes tipos de ingresos.	* Estrategias de comercialización.	* Creatividad. * Iniciativa.	* Perseverancia. * Motivación

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Ponderación de las funciones

Tabla N° 20
FUNCIONES DEL CONTADOR

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: CONTADOR					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa.	2	5	4	22
2	Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.	3	4	5	23
3	Vigilar a cabalidad el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	3	3	4	15
4	Proporcionar a la gerencia información confiable y oportuna para la toma de decisiones.	2	3	3	11
5	Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.	2	4	4	18
6	Examinar los porcentajes de retención de impuestos.	2	3	2	8
7	Realiza transferencias bancarias.	1	2	2	5
8	Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	2	3	2	8
9	Colaborar con las auditorías internas de la empresa.	2	4	3	14

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta

Tabla N° 21
FUNCIONES RELEVANTES DEL CONTADOR

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL			
Latacunga – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: CONTADOR			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.	* Contabilidad general. * Software contable.	* Cálculos contables. * Manejo de tecnología.	* Ética profesional. * Responsabilidad. * Capacidad personal.
Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa.	* Registro de transacciones comerciales. * NIC	* Libro diario. * Aplicación exacta de las normas contables	* Responsabilidad. * Seguridad, orden y limpieza. * Eficiencia.
Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.	* Contabilidad general. * Software contable.	* Cálculos contables. * Manejo de tecnología.	* Comunicación. * Ética.
Vigilar a cabalidad el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	* Declaración tributaria. * Procesos fiscales.	* Manejo de impuestos. * Planeación.	* Transparencia. * Honestidad.
Colaborar con las auditorías internas de la empresa.	* Auditoría. * Evaluación de control interno. * Planificación.	* Dominio de cuentas contables. * Cuestionario de control interno.	* Criterio empírico. * Actitud y colaboración.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Ponderación de las funciones

Tabla N° 22
FUNCIONES DEL AUXILIAR CONTABLE

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: AUXILIAR CONTABLE					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.	2	4	4	18
2	Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.	3	4	4	19
3	Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.	2	3	3	11
4	Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.	2	4	3	14
5	Subir la información al sistema contable	1	2	1	3
6	Elaboración del presupuesto mensual de ingresos y egresos.	2	3	3	11
7	Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago.	3	4	3	15
8	Informes preliminares de Balances	2	3	3	11

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta

Tabla N° 23

FUNCIONES RELEVANTES DEL AUXILIAR CONTABLE

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL			
Latacunga – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: AUXILIAR CONTABLE			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.	* Contabilidad general. * Porcentajes de retención.	* Cálculos contables.	* Ética profesional. * Solución de problemas.
Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.	* Codificación de documentos. * Archivo de facturas.	* Organización. * Manejo de facturas.	* Responsabilidad. * Productividad.
Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago.	* Cuentas contables. * Formatos de comprobantes contables	* Planificación. * Manejo de recursos informativos.	* Eficiencia. * Manejo de recursos. * Motivación.
Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.	* Rol de pagos, provisiones sociales.	* Manejo de Microsoft excel.	* Confiabilidad. * Efectividad.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Ponderación de las funciones

Tabla N° 24
FUNCIONES DEL JEFE DE AGENCIA / CAJEROS

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: JEFE DE AGENCIA (CAJEROS)					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Realizar el respectivo cierre de caja al término de su jornada laboral.	2	4	5	22
2	Ejercer la función de los formularios oficiales mediante los cuales se comprueban los ingresos que se perciben.	3	4	4	19
3	Elaborar los informes relativos a los movimientos y saldos de las cuentas de cheques asignadas, previa conciliación bancaria.	2	2	5	12
4	Realizar el reembolso a caja chica una vez consumido el 80%.	3	4	3	15
5	Mantener siempre monedas de dólar para los respectivos vueltos al término de una compra.	1	3	4	13
6	Custodiar los activos que se encuentran a la dependencia que está a su cargo.	2	4	3	14
7	Verificar que se encuentren las estanterías con sus respectivos productos a comercializar.	2	3	3	11
8	Controlar al personal que se encuentra a su cargo dentro de la agencia farmacéutica.	2	2	4	10
9	Viabilizar el cumplimiento efectivo del Merchandising.	3	2	3	9

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta

Tabla N° 25

FUNCIONES RELEVANTES DEL JEFE DE AGENCIA / CAJEROS

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL			
Latacunga – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: JEFE DE AGENCIA (CAJEROS)			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Realizar el respectivo cierre de caja al término de su jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> * Manejo de ingresos y egresos. * Arqueo de caja. * Verificar autenticidad de papel moneda. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cálculo financiero. * Manejo de comprobantes de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Honradez. * Liderazgo. * Responsabilidad.
Ejercer la función de los formularios oficiales mediante los cuales se comprueban los ingresos que se perciben.	<ul style="list-style-type: none"> * Movimiento financiero. * Comprobantes de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Registro de ventas. * Planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ética profesional. * Confiabilidad.
Realizar el reembolso a caja chica una vez consumido el 80%.	<ul style="list-style-type: none"> * Manejo de caja chica. * Porcentajes de reembolsos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Contabilización de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Honestidad. * Actitud y colaboración.
Custodiar los activos que se encuentran a la dependencia que está a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> * Administración. * Organización. * Control 	<ul style="list-style-type: none"> * Registro de bienes. * Delegación de funciones. * Técnicas de control. 	<ul style="list-style-type: none"> * Respeto. * Efectividad. * Responsabilidad.
Verificar que se encuentren las estanterías con sus respectivos productos a comercializar.	<ul style="list-style-type: none"> * Merchandising. * Casas comerciales de medicamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Productos de venta libre. * Ordenamiento y adecuación de medicinas 	<ul style="list-style-type: none"> * Ambiente de trabajo.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Ponderación de las funciones

Tabla N° 26
FUNCIONES DEL AUXILIAR DE FARMACIA

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: AUXILIAR DE FARMACIA					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Atender a llamadas telefónicas.	1	2	1	3
2	Comprobar el correcto almacenaje de los medicamentos en los distintos estantes.	2	3	5	17
3	Asistencia en la dispensación de productos farmacéuticos informando de sus características a los usuarios.	2	4	3	14
4	Mantener el material, equipos y zona de trabajo en óptimas condiciones para su uso.	3	4	5	23
5	Fomentar hábitos de vida saludables a los clientes para mejorar su calidad de vida.	2	4	2	10
6	Tramitar la facturación de recetas mediante el manejo de aplicaciones informáticas.	2	3	2	8
7	Verificar con anterioridad a tres meses los productos previos a caducar en una estantería general.	2	3	3	11
8	Custodia y conservación de medicamentos.	2	1	2	4
9	Otorgar un servicio de calidad al cliente.	3	4	4	19

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta

Tabla N° 27

FUNCIONES RELEVANTES DEL AUXILIAR DE FARMACIA

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL			
Latacunga – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: AUXILIARES DE FARMACIA			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Mantener el material, equipos y zona de trabajo en óptimas condiciones para su uso.	* Organización. * Enfermería. * Primeros auxilios.	* Manejo de equipo de primeros auxilios.	* Responsabilidad. * Seguridad, orden y limpieza.
Otorgar un servicio de calidad al cliente.	* Atención al cliente interno y externo.	* Confiabilidad. * Buen trato.	* Respeto. * Ética profesional. * Capacidad personal
Comprobar el correcto almacenaje de los medicamentos en los distintos estantes.	* Ordenamiento de medicinas. * Clasificación de medicinas.	* Conocimiento de medicamentos.	* Ética profesional. * Responsabilidad.
Asistencia en la dispensación de productos farmacéuticos informando de sus características a los usuarios.	* Dosificación. * Posología. * Recetas médicas. * Beneficios del medicamento.	* Conocimiento de medicinas.	* Actitud y colaboración.
Verificar con anterioridad a tres meses los productos previos a caducar en una estantería general.	* Normativa de vigencia de productos.	* Verificar sus fechas.	* Eficiencia. * Confiabilidad.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Ponderación de las funciones

Tabla N° 28
FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE INVENTARIO

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: SUPERVISOR DE INVENTARIO					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega interna y foránea.	2	3	4	14
2	Controlar el inventario en base a tarjetas kardex.	3	4	5	23
3	Recibir y verificar los productos que ingresan a la empresa.	1	3	3	10
4	Verificar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía.	1	4	3	13
5	Conciliar la mercadería vendida con los ingresos receiptados.	1	3	2	7
6	Elabora informes técnicos finales de los inventarios realizados.	3	2	4	11
7	Coordinar con los encargados de cada área para la ubicación del material a descargar.	1	2	1	3

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta

Tabla N° 29

FUNCIONES RELEVANTES DEL SUPERVISOR DE INVENTARIO

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL			
Latacunga – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: SUPERVISOR DE INVENTARIO			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Controlar el inventario en base a tarjetas kardex.	* Normas de control interno para el sector privado. * Paquetes computacionales.	* Manejo de recursos materiales. * Planificación	* Ética profesional. * Actitud y colaboración. * Responsabilidad.
Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega.	* Técnicas de almacenamiento de productos. * Control de existencias.	* Ordenamiento y adecuación.	* Eficiencia. * Solución de problemas
Verificar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía.	* Documentación comercial. * Aforo físico.	* Manejo de recursos materiales.	* Responsabilidad. * Productividad.
Elabora informes técnicos finales de los inventarios realizados.	* Normativa respecto a formatos de redacción de informes.	* Ortografía. * Sistema de tabulación de datos.	* Eficiencia. * Capacitación y desarrollo.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Ponderación de las funciones

Tabla N° 30
FUNCIONES DEL JEFE DE TRANSFERENCIA

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: JEFE DE TRANSFERENCIA					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Receptar los pedidos de las diferentes sucursales informando los productos faltantes.	2	3	5	17
2	Designar a un auxiliar farmacéutico que extraiga la mercadería para su envío respectivo.	2	3	4	14
3	Contabilizar los productos que se envía de la matriz a las sucursales.	1	4	3	13
4	Registrar en el sistema operativo Neptuno las características de los productos a enviar.	2	3	3	11
5	Imprimir y enviar la documentación, respecto a la mercancía gestionada.	2	2	4	10
6	Presentar informes a su jefe inmediato sobre los movimientos de transferencia.	3	3	3	12
7	Participar al departamento de inventario la mercadería que se expidió a las sucursales para su respectiva conciliación.	2	4	2	10

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta

Tabla N° 31

FUNCIONES RELEVANTES DEL JEFE DE TRANSFERENCIA

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL			
Latacunga – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: JEFE DE TRANSFERENCIA			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Receptar los pedidos de las diferentes sucursales informando sobre los productos faltantes.	* Planificación. * Detalle de productos.	* Manejo de recursos materiales.	* Responsabilidad. * Capacitación y desarrollo.
Designar a un auxiliar farmacéutico que extraiga la mercadería para su envío respectivo.	* Auxiliar de farmacia.	* Aptitudes. * Manejo de medicinas	* Trabajo en equipo. * Ética profesional.
Contabilizar los productos que se envía de la matriz a las sucursales.	* Estadística descriptiva. * Paquete computacional.	* Gráficos estadísticos. * Software Neptuno.	* Seguridad, orden y limpieza. * Eficiencia.
Presentar informes a su jefe inmediato sobre los movimientos de transferencia.	* Normativa respecto a formatos de redacción de informes.	* Ortografía. * Sistema de tabulación de datos.	* Comunicación.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Ponderación de las funciones

Tabla N° 32
FUNCIONES DEL MOTORIZADO

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: MOTORIZADO					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Confirmar el número de unidades de los diferentes productos antes de salir de la empresa.	2	3	3	11
2	Comprobar que la mercadería llegue a su destino en perfectas condiciones.	3	4	4	19
3	Realizar el respectivo servicio a domicilio previa aprobación de la jefa de agencia.	2	4	2	10
4	Presentar a su superior un documento que garantice la confirmación de la entrega realizada	1	2	1	3
5	Revisar que su medio de transporte se encuentre en perfectas condiciones.	2	2	5	12
6	Verificar al inicio de su jornada laboral que el tanque combustible se encuentre abastecido.	2	2	3	8

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta

Tabla N° 33
FUNCIONES RELEVANTES DEL MOTORIZADO

EMPRESA COMERCIAL FARMACIA CRUZ AZUL			
Latacunga – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: MOTORIZADO			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Comprobar que la mercadería llegue a su destino en perfectas condiciones.	* Transporte de medicamentos.	* Manejo de recursos materiales.	* Ética profesional. * Responsabilidad.
Revisar que su medio de transporte se encuentre en perfectas condiciones.	* Automotriz. * Mecánica.	* Conducción de Motocicleta.	* Actitud y colaboración. * Seguridad, orden y limpieza.
Confirmar el número de unidades de los diferentes productos antes de salir de la empresa.	* Verificación de documentos y productos.	* Control de productos.	* Capacidad personal.
Realizar el respectivo servicio a domicilio previa aprobación de la jefa de agencia.	* Servicio a domicilio. * Verificar autenticidad de papel moneda.	* Tolerancia. * Buen trato.	* Eficiencia. * Confiabilidad.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Ponderación de las funciones

2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Tabla N° 34

CRONOGRAMA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

PUESTO EVALUADO	EVALUADORES	RECURSOS	FECHA
Gerente General	Sub. Gerente / Contadora	A cargo de los diferentes Directivos de la empresa Humanos Materiales Matriz de Evaluación de Desempeño 360 Grados, esferos Tecnológicos PC. Para tabular los datos Financieros Desembolso directo de la Empresa	05/10/2012
Sub. Gerente	Gerente / Contadora / Jefe de Agencia		06/10/2012
Contadora	Gerente / Sup. Inventario / Aux. Contable		07/10/2012
Auxiliar Contable 1	Contadora / Aux. Contable / Aux. Farmacia		08/10/2012
Auxiliar Contable 2	Contadora / Aux. Contable / Aux. Farmacia		09/10/2012
Jefe de Agencia / Cajero	Sub. Gerente / Jefe de Agencia - Cajero/ Aux. Farmacia		12/10/2012
Auxiliares de Farmacia	Jefe de Agencia / Cajero / Aux. Farmacia		13/10/2012
Supervisor de Inventario	Gerente / Contadora / Aux. Inventario		14/10/2012
Jefe de Transferencia	Sub. Gerente / Motorizado		15/10/2012
Motorizado	Jefe de Transferencia		16/10/2012

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta Aplicada

a) *Formulario de Valoración.*

El área de la Gerencia para realizar el cálculo de la evaluación de desempeño, deberá considerar las siguientes escalas y fórmula de cálculo.

Tabla N° 35

ESCALA DE FRECUENCIA

Abreviatura	Significado	Valor
S	Siempre	4
F	Frecuentemente	3
P	Pocas Veces	2
N	Nunca	1

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Datos Investigados

a) *Fórmula de Cálculo.*

$$\frac{PM - Pm}{n - 1}$$

Dónde:

PM = 20 (equivale a los 5 comportamientos por competencia por las 4 escalas calificación)

Pm = 5 (son los 5 comportamientos por cada competencia)

n = 4 (son las 4 escalas de frecuencia)

$$\frac{20-5}{4-1} = \frac{15}{3} = 5 \text{ es el intervalo}$$

Tabla N° 36

NIVELES DE COMPETENCIA

Rango	Porcentaje	Nivel de Competencia
20 – 15	100 %	Alto
14 – 10	75 %	Medio
9 – 5	50 %	Mínimo
4 – 0	25 %	Insatisfactorio

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Datos Investigados

2.4.1. Competencias por Cargos Departamentales

Tabla N° 37

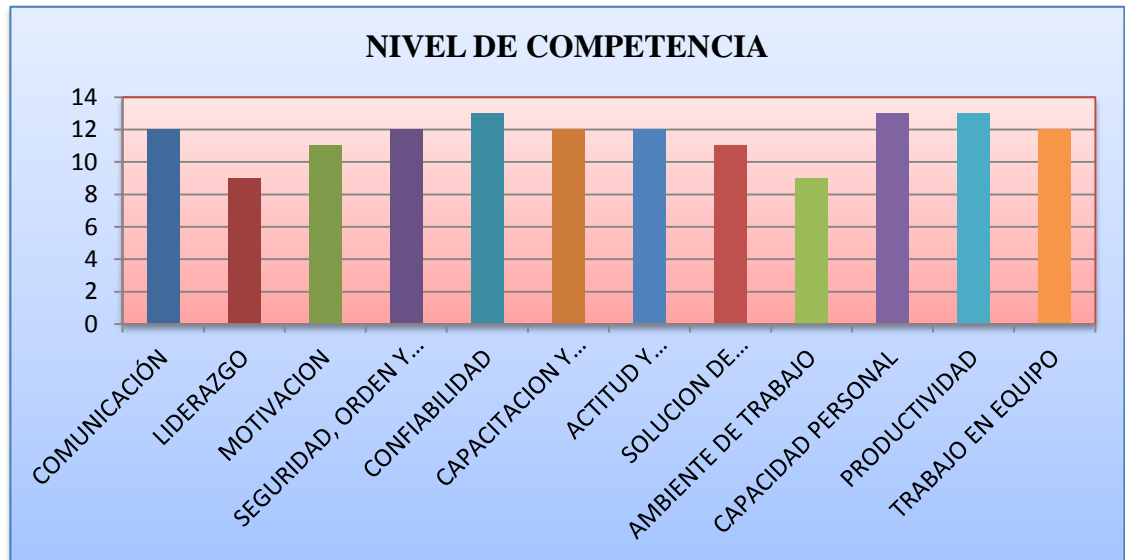
COMPETENCIAS GERENTE GENERAL

DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	0	4	3	5	12
Liderazgo	0	2	2	5	9
Motivación	0	3	3	5	11
Seguridad, orden y limpieza	0	4	3	5	12
Confiabilidad	0	4	4	5	13
Capacitación y desarrollo	0	4	3	5	12
Actitud y colaboración	0	3	4	5	12
Solución de problemas	0	3	3	5	11
Ambiente de trabajo	0	2	2	5	9
Capacidad personal	0	4	4	5	13
Productividad	0	4	4	5	13
Trabajo en equipo	0	3	4	5	12

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Gráfico N° 10



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Tabla N° 38

COMPETENCIAS SUB GERENTE

DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	2	4	5	15
Liderazgo	2	1	1	5	9
Motivación	3	4	4	5	16
Seguridad, orden y limpieza	4	4	4	5	17
Confiabilidad	4	3	3	5	15
Capacitación y desarrollo	3	4	4	5	16
Actitud y colaboración	4	4	2	5	15
Solución de problemas	4	3	4	5	16
Ambiente de trabajo	2	1	1	5	9
Capacidad personal	3	4	3	5	15
Productividad	3	4	4	5	16
Trabajo en equipo	3	4	3	5	15

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Gráfico N° 11



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Tabla N° 39

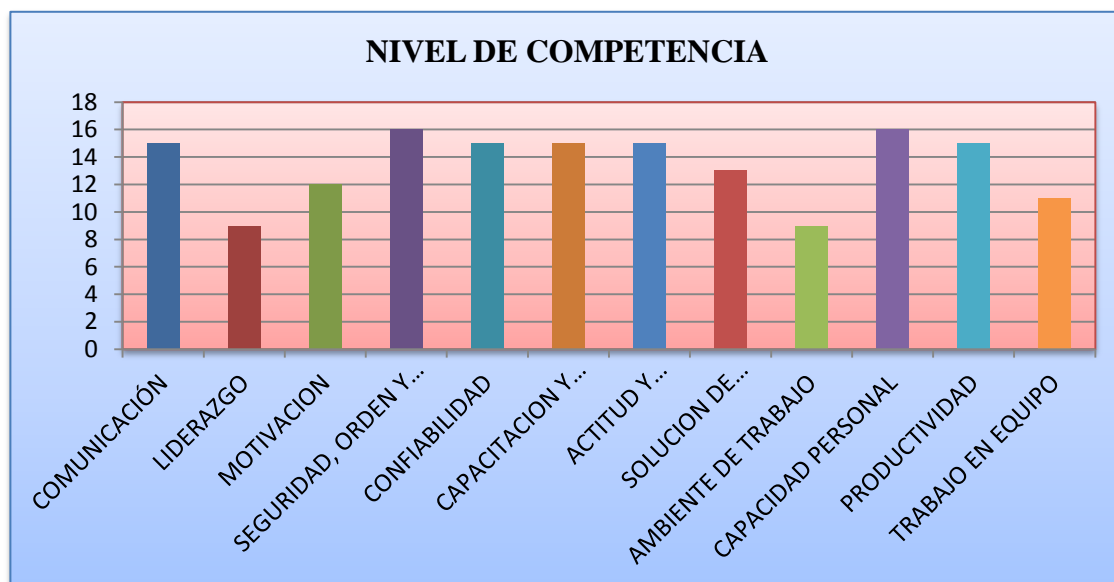
COMPETENCIAS CONTADORA

DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	4	2	5	15
Liderazgo	2	1	1	5	9
Motivación	3	2	2	5	12
Seguridad, orden y limpieza	3	4	4	5	16
Confiabilidad	3	3	4	5	15
Capacitación y desarrollo	4	3	3	5	15
Actitud y colaboración	4	3	3	5	15
Solución de problemas	3	3	2	5	13
Ambiente de trabajo	2	1	1	5	9
Capacidad personal	3	4	4	5	16
Productividad	4	3	3	5	15
Trabajo en equipo	2	2	2	5	11

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Gráfico N° 12



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Tabla N° 40

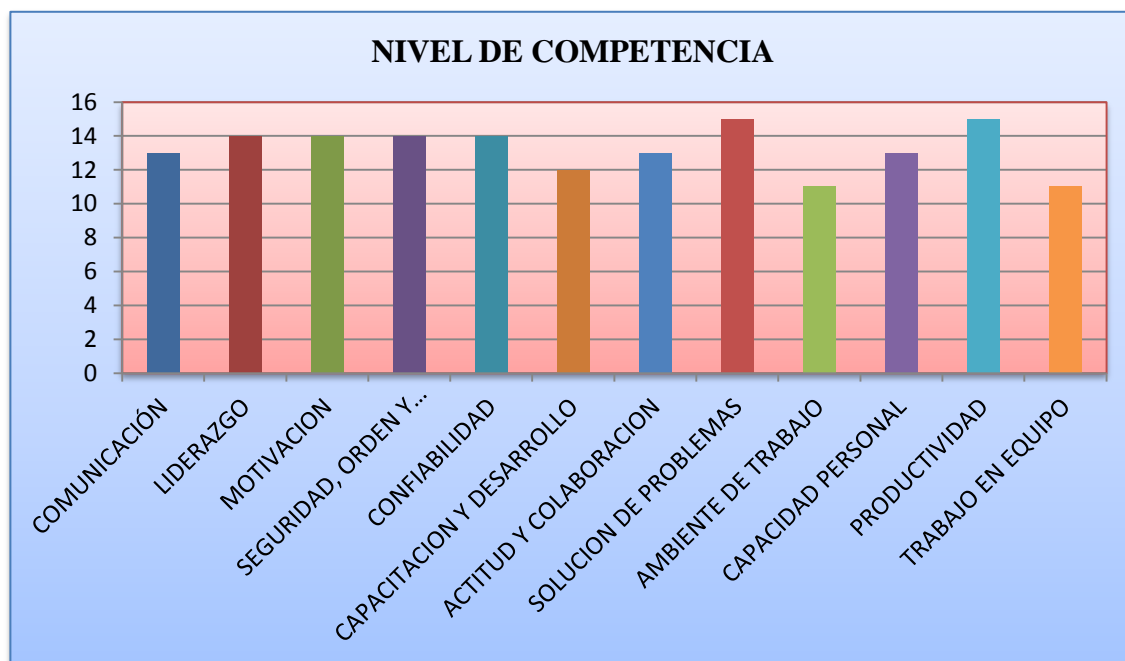
COMPETENCIAS AUXILIAR CONTABLE

DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	3	2	3	5	13
Liderazgo	3	3	3	5	14
Motivación	3	3	3	5	14
Seguridad, orden y limpieza	4	3	2	5	14
Confiabilidad	4	3	2	5	14
Capacitación y desarrollo	3	2	2	5	12
Actitud y colaboración	4	2	2	5	13
Solución de problemas	4	3	3	5	15
Ambiente de trabajo	2	2	2	5	11
Capacidad personal	4	2	2	5	13
Productividad	4	3	3	5	15
Trabajo en equipo	3	2	1	5	11

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Gráfico N° 13



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Tabla N° 41

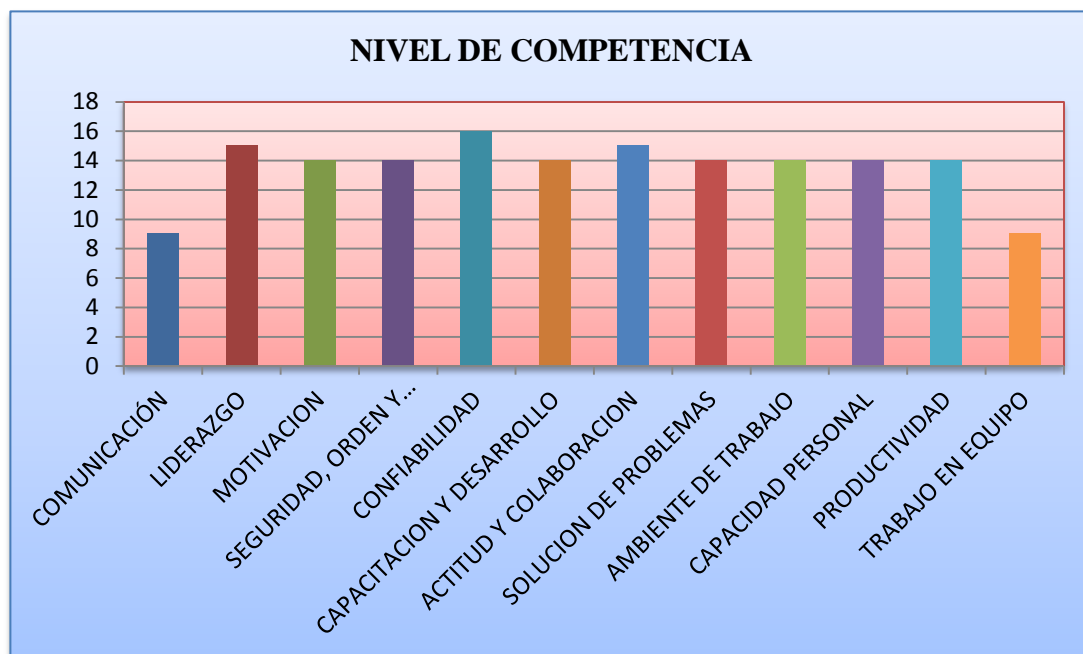
COMPETENCIAS DE JEFE(A) DE AGENCIA / CAJERO(A)

DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	2	1	1	5	9
Liderazgo	4	3	3	5	15
Motivación	3	3	3	5	14
Seguridad, orden y limpieza	3	4	2	5	14
Confiabilidad	4	4	3	5	16
Capacitación y desarrollo	3	3	3	5	14
Actitud y colaboración	4	4	2	5	15
Solución de problemas	3	3	3	5	14
Ambiente de trabajo	3	3	3	5	14
Capacidad personal	4	3	2	5	14
Productividad	3	3	3	5	14
Trabajo en equipo	2	1	1	5	9

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Gráfico N° 14



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Tabla N° 42

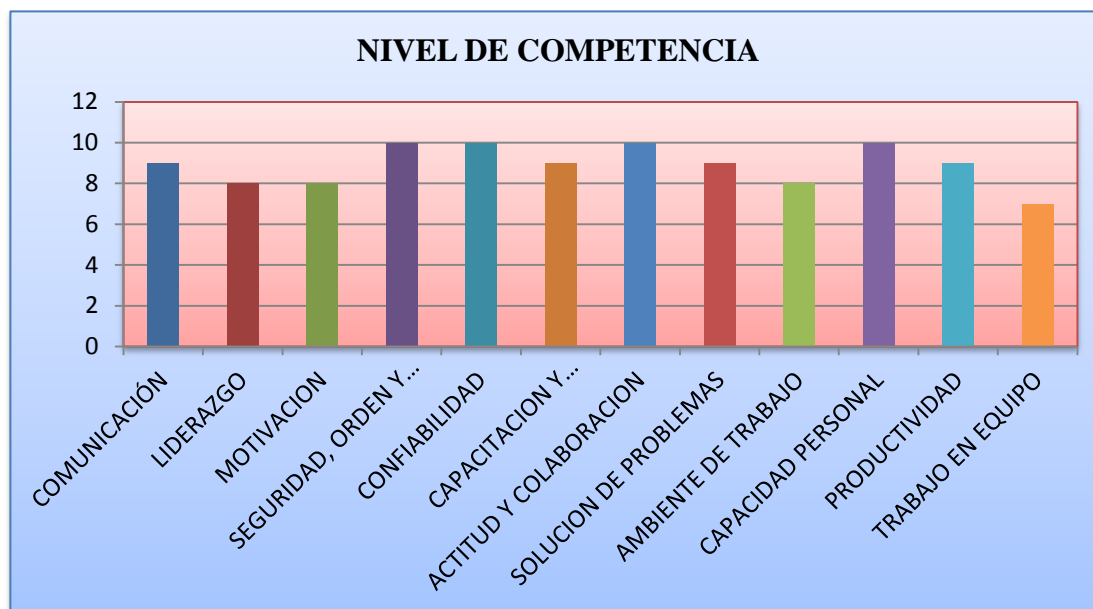
COMPETENCIAS AUXILIAR DE FARMACIA

DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	2	2	0	5	9
Liderazgo	2	1	0	5	8
Motivación	2	1	0	5	8
Seguridad, orden y limpieza	3	2	0	5	10
Confiabilidad	2	3	0	5	10
Capacitación y desarrollo	2	2	0	5	9
Actitud y colaboración	3	2	0	5	10
Solución de problemas	2	2	0	5	9
Ambiente de trabajo	2	1	0	5	8
Capacidad personal	3	2	0	5	10
Productividad	3	1	0	5	9
Trabajo en equipo	1	1	0	5	7

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Gráfico N° 15



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Tabla N° 43

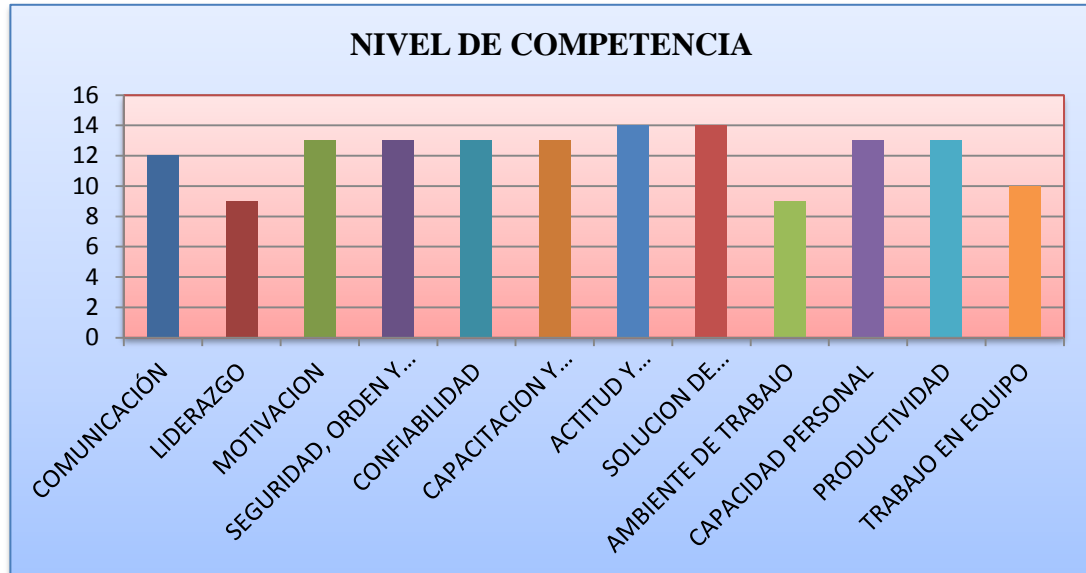
COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR DE INVENTARIO

DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	2	3	2	5	12
Liderazgo	2	1	1	5	9
Motivación	3	3	2	5	13
Seguridad, orden y limpieza	4	2	2	5	13
Confiabilidad	2	3	3	5	13
Capacitación y desarrollo	4	2	2	5	13
Actitud y colaboración	3	3	3	5	14
Solución de problemas	4	3	2	5	14
Ambiente de trabajo	2	1	1	5	9
Capacidad personal	2	3	3	5	13
Productividad	3	3	2	5	13
Trabajo en equipo	2	2	1	5	10

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Gráfico N° 16



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Tabla N° 44

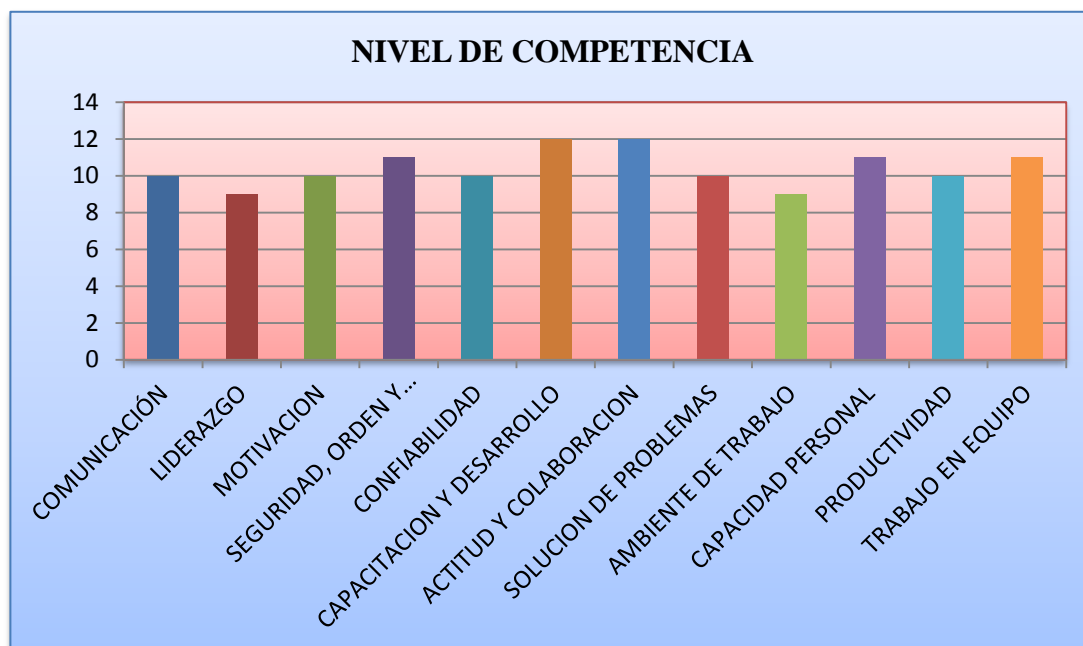
COMPETENCIAS JEFE DE TRANSFERENCIA

DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	3	0	2	5	10
Liderazgo	2	0	2	5	9
Motivación	3	0	2	5	10
Seguridad, orden y limpieza	4	0	2	5	11
Confiabilidad	3	0	2	5	10
Capacitación y desarrollo	4	0	3	5	12
Actitud y colaboración	4	0	3	5	12
Solución de problemas	3	0	2	5	10
Ambiente de trabajo	3	0	1	5	9
Capacidad personal	4	0	2	5	11
Productividad	3	0	2	5	10
Trabajo en equipo	3	0	3	5	11

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Gráfico N° 17



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Tabla N° 45

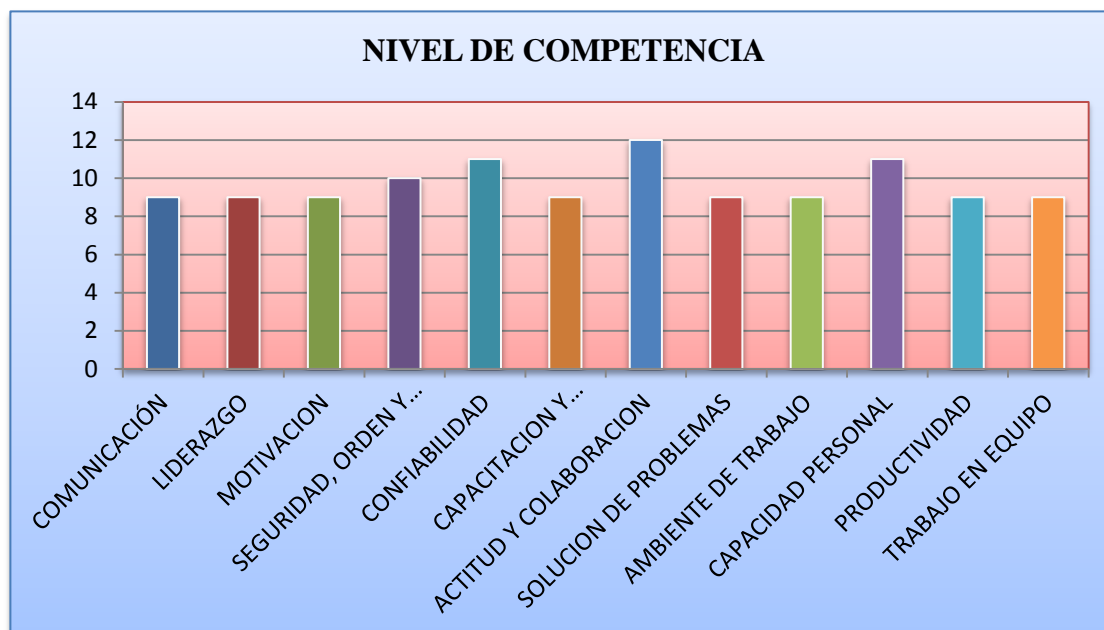
COMPETENCIAS MOTORIZADO

DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	2	2	0	5	9
Liderazgo	2	2	0	5	9
Motivación	2	2	0	5	9
Seguridad, orden y limpieza	3	2	0	5	10
Confiabilidad	4	2	0	5	11
Capacitación y desarrollo	2	2	0	5	9
Actitud y colaboración	4	3	0	5	12
Solución de problemas	2	2	0	5	9
Ambiente de trabajo	2	2	0	5	9
Capacidad personal	3	3	0	5	11
Productividad	2	2	0	5	9
Trabajo en equipo	2	2	0	5	9

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

Gráfico N° 18



Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación Desempeño 360 Grados

2.5. CONCLUSIONES

- ✓ Mediante la aplicación de la encuesta dirigida al personal de la empresa Farmacia Cruz Azul de la ciudad de Latacunga en primera instancia se conoció con exactitud los diferentes cargos departamentales, el nivel jerárquico con el que se desenvuelve la organización y en segunda instancia se realizó el proceso de reconocimiento de las funciones que desempeñan en el transitar de su labor.
- ✓ Se detectó que los empleados de la presente empresa no reciben una capacitación que les permita el desarrollo eficiente de sus actividades y funciones, así como también no existe un ambiente laboral confortable, dinámico resaltando de esta manera vulnerabilidad del personal y como complemento a lo anterior no proviene liderazgo por parte del nivel directivo

hacia sus colaboradores lo cual recae en el buen accionar de la familia empresarial. En tal virtud, de acuerdo a estos hallazgos se propone diseñar un plan de capacitación en las diferentes áreas de debilidad y conforme al rendimiento se procederá a inculcar incentivos, esta iniciativa será planteada en el capítulo III.

- ✓ De acuerdo al desarrollo del perfil de competencias, con su respectiva evaluación y ponderación se identificó las funciones generales y relevantes para las cuales se debe incluir los conocimientos respectivos, destrezas o habilidades por último los valores de la sociedad. En consecuencia se propone diseñar un manual de funciones que les permita un rendimiento eficiente por parte de todos quienes conforman la empresa, se realizará en el capítulo III.
- ✓ Una vez aplicado la evaluación de desempeño 360 grados al personal que integra la empresa Farmacia “Cruz Azul“, se presentaron algunos hallazgos en las siguientes competencias liderazgo y ambiente de trabajo son de menor puntaje de acuerdo a la tabla, para convertir estas debilidades en fortalezas por ende en el nivel ejecutivo se necesita una capacitación constante, considerando que la existencia de un liderazgo, en una organización contribuye a desarrollar actividades vinculadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, además un excelente ambiente de trabajo fortalece la relación entre los miembros de la empresa; es por ello que se propone el diseño un plan de capacitación, el cual será reflejado en el capítulo III.
- ✓ Las funciones que cumple los jefes de agencia o cajeros son de gran responsabilidad es por ello que debemos priorizar sus competencias sobre todo donde se encuentran debilidades en este caso en la comunicación y el trabajo en equipo por lo cual en el siguiente capítulo se diseñará un plan de capacitación e incentivos con la finalidad de incrementar su nivel de aptitud, es decir que sus habilidades y destrezas se encuentren al 100 %, teniendo

como única finalidad que los empleados trabajen en la consecución de las metas establecidas a largo paso.

- ✓ Finalmente en las funciones que cumple el auxiliar de farmacia y el motorizado encontramos que existe un nivel de competencia bajo es decir que su trabajo no es productivo, cumplen una labor del 50 % carecen de liderazgo, motivación, comunicación, su ambiente de trabajo no es bueno, y tienden a laborar de forma muy individualista, es por ello que buscamos una solución a este problema planteando un programa de capacitación e incentivos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

3.1. MANUAL DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN E INCENTIVOS PARA LA EMPRESA FARMACIA CURZ AZUL

3.1.1. Antecedentes

La empresa Farmacia Cruz Azul de la ciudad de Latacunga, no presenta investigaciones previas acerca del tema propuesto, considerando que el uso de un manual de capacitación, formación e incentivos permite mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores. Al no disponer de este Manual la organización no está en capacidad de brindar un excelente servicio a la colectividad.

En la actualidad la aplicación de un plan de capacitación ha permitido a las empresas a potencializar sus recursos detectar nuevas oportunidades de mercado e incrementar sus ventas. Farmacia Cruz Azul por ser una institución que distribuye medicamentos para preservar la salud de los ciudadanos, debe prestar los servicios de un modo eficiente, eficaz, y efectivo, con un personal altamente capacitado con conocimientos sólidos en farmacia.

Si bien el estudio se orienta a proporcionar información sobre el marco referencial conceptual y teórico de la evaluación del desempeño, se interesa por la capacitación, formación y recompensas que se pueden obtener con este tema.

Se concluye que la Empresa Farmacia Cruz Azul, debe tomar en cuenta como punto principal el Manual de Capacitación, Formación e Incentivos para desarrollar un

ambiente confortable de trabajo dentro de la organización, por ende brindar un buen servicio a nuestros clientes.

3.1.2. Introducción

El siguiente Manual permite comprender el éxito de las organizaciones mediante las Capacitaciones Laborales, desempeñando una función central, convirtiéndose en una columna de apoyo en la instrumentación de estrategias vinculadas a la eficacia en el trabajo.

Las tecnologías requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. El término capacitación se utiliza con frecuencia o de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La razón fundamental de capacitar a los empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

3.1.3. Objetivo General

- ⊕ Diseñar una Manual de Capacitación, Formación e Incentivos mediante técnicas de la moderna gestión del Talento Humano, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Farmacia “Cruz Azul”

3.1.4. Objetivos Específicos

- ⊕ Diseñar un manual de funciones mediante la información obtenida sobre el perfil de competencias con la finalidad de guiar el buen accionar del personal.

- ⊕ Realizar la estructura organizacional mediante el diseño de una cadena de valor la cual nos permita identificar con efectividad los procesos departamentales, con la finalidad de formalizar adecuadamente los niveles de jerarquización.

- ⊕ Diseñar un programa de incentivos mediante objetivos planteados para motivar el desempeño del personal que integra la empresa.

3.1.5. Alcance

El presente manual de capacitación, formación e incentivos es de aplicación para todo el personal que labora en la empresa FARMACIA “CRUZ AZUL” de la ciudad de Latacunga, con ello se pretende implantar una mejoría en el servicio al cliente, a través de la proporción de conocimientos sobre auxiliar de farmacia y el espíritu de liderazgo encaminado por medio del trabajo en equipo, de esta manera la entidad perfeccionaría su rendimiento por ende su actividad comercial sería fructífera y representativa.

Los seminarios propuestos para la misma son operativos e importantes los cuales contribuyen a toda la organización de una u otra forma siendo la medida más propicia en el progreso y adelanto empresarial, entregando a la clientela en general, productos y servicios basados en la calidad con la que se caracteriza esta red comercial, superando las expectativas del consumidor y atrayéndoles aún más en el transcurso del día a día.

3.1.6. Justificación

Con la creación de un Manual de Capacitación se busca impulsar al trabajador para que aporte su máxima eficiencia a la empresa. Este manual se verá fortalecido ya que en la empresa se considera al recurso humano como el elemento fundamental para el progreso de la institución.

Mediante este plan se busca constituir una organización plana en la que no exista demasiados niveles jerárquicos para que exista una comunicación directa, entre jefes y subordinados para así conseguir las metas que persigue la empresa, pero sin olvidar los objetivos que tienen los empleados para su superación profesional, ya que sin ello no existiría la empresa. El presente trabajo investigativo pretende establecer una ventaja competitiva a través de un Manual de Capacitación, Formación e Incentivos y crear un nuevo ambiente laboral en la empresa a través de un instructivo técnicamente elaborado y sometido a la moderna gestión del Talento Humano, con un sentido de pertenencia empresarial y una fijación de estabilidad laboral.

3.1.7. Base Filosófica

3.1.7.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos con equilibrio en sus precios, un equipo humano capacitado, motivado y comprometidos con sus labores diarias.

3.1.7.2. Visión

Al 2015 ser la mejor cadena farmacéutica a nivel nacional, practicando los valores corporativos, garantizando el reconocimiento por la comunidad como la farmacia de mayor confianza y calidad en el servicio.

3.1.7.3. Principios Corporativos

Compromiso.- Entrega, dedicación y convencimiento, siempre presentes en nuestras acciones, para el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales.

Ética.- Nuestros principios morales nos conducen al buen comportamiento, orientándonos hacia el logro de una armonía individual y social.

Responsabilidad.- Cumplimos eficientemente con los compromisos adquiridos y asumimos positivamente las consecuencias de nuestros actos.

Excelencia.- Nos esforzamos permanentemente por satisfacer las expectativas de nuestros usuarios, buscando siempre ser los mejores del mercado en cuanto a recursos humanos, procesos, tecnología y estructura, con enfoque hacia el servicio.

Respeto.- Valoramos a las personas como a nosotros mismos, entendiendo que nuestra libertad llega hasta donde inicia la de los demás.

Innovación.- Imprimimos creatividad e imaginación en nuestro trabajo con dinamismo y conocimiento, teniendo mente abierta hacia un nuevo horizonte.

Equidad.- Buscamos continuamente prestar nuestros servicios de farmacéuticos, enmarcados dentro de la normatividad vigente reconociendo los derechos, deberes y necesidades individuales de nuestros usuarios, teniendo en cuenta su participación activa.

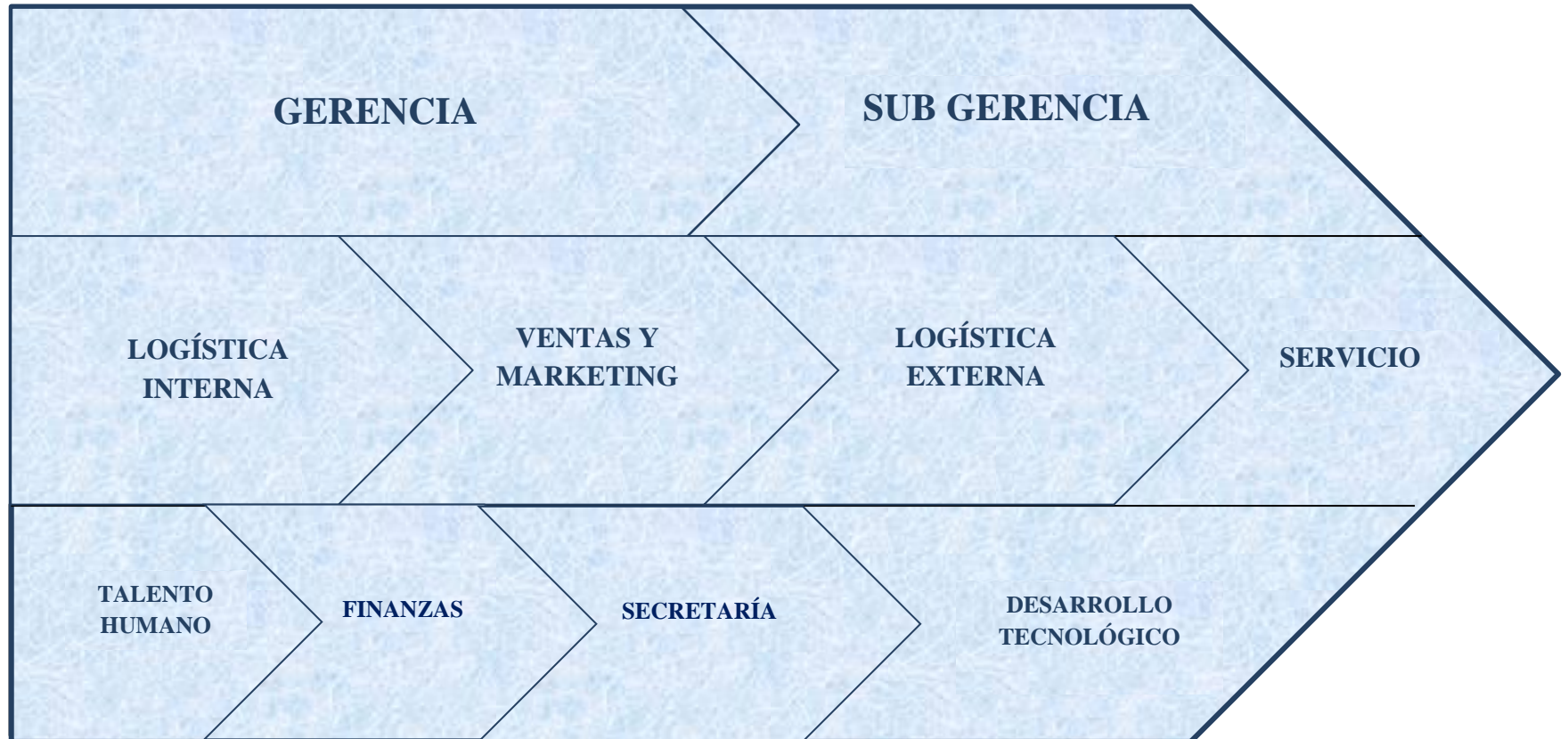
Confianza.- Es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo.

Calidad.- Significa superar las expectativas del cliente.

3.1.7.4. Cadena de Valor para la Empresa Farmacia Cruz Azul

Grafico N° 19

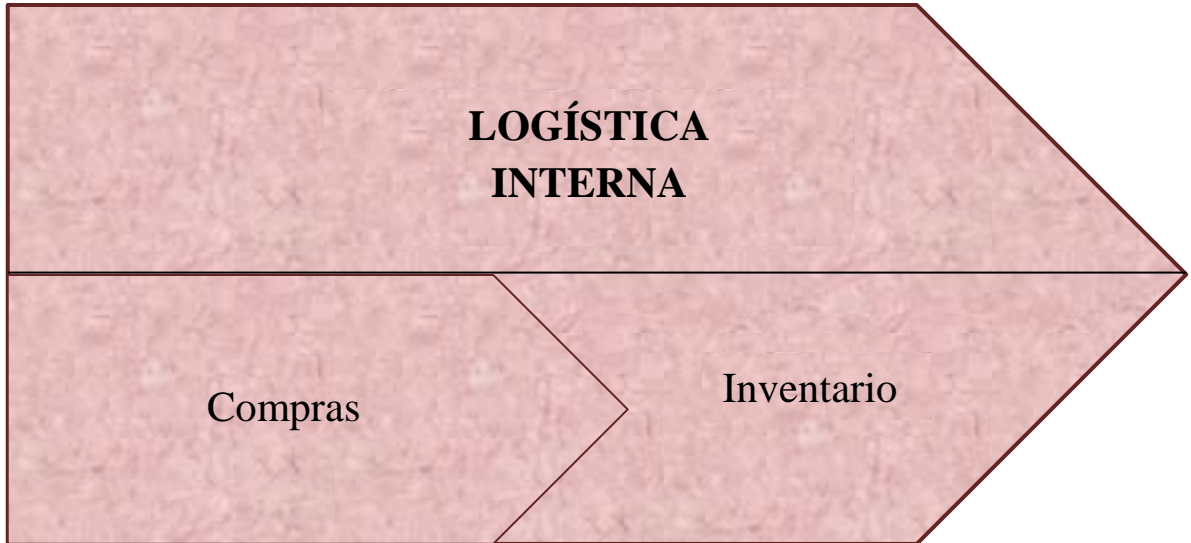
CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA FARMACIA "CRUZ AZUL"



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 20

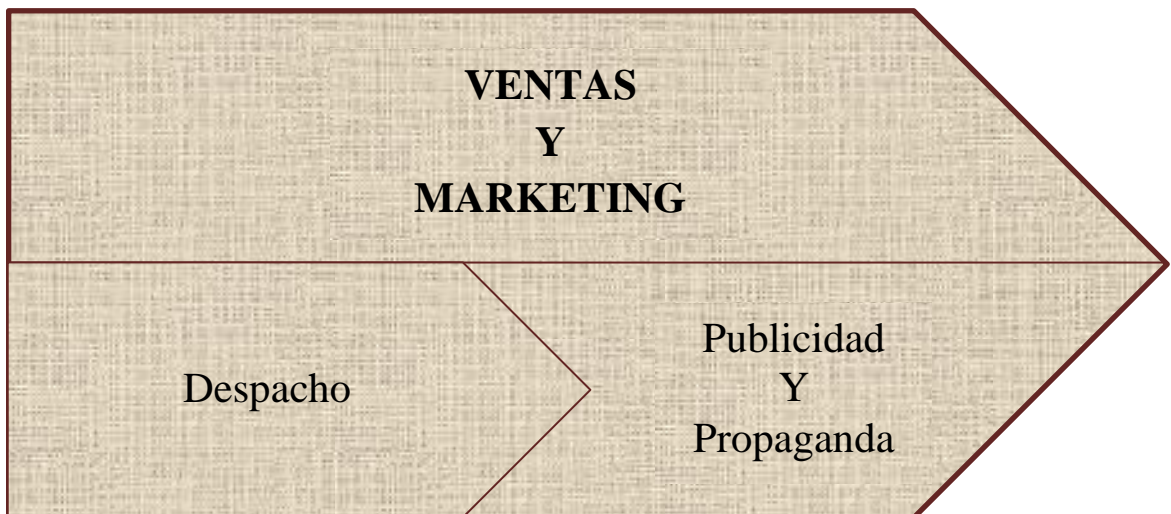
CADENA DE VALOR –LOGÍSTICA INTERNA



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Investigación de campo

Grafico N° 21

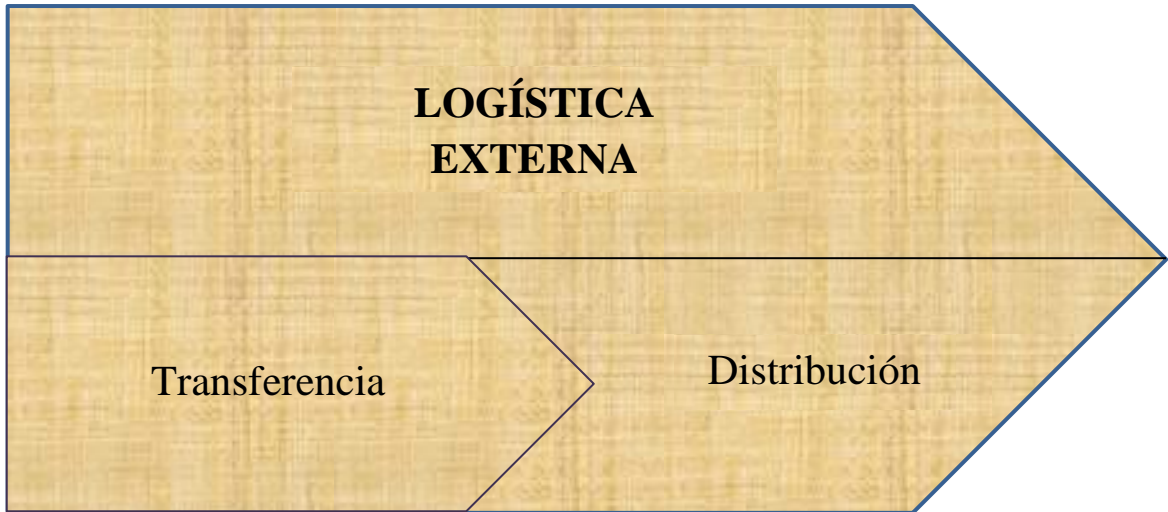
CADENA DE VALOR – VENTAS Y MARKETING



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Investigación de campo

Grafico N° 22

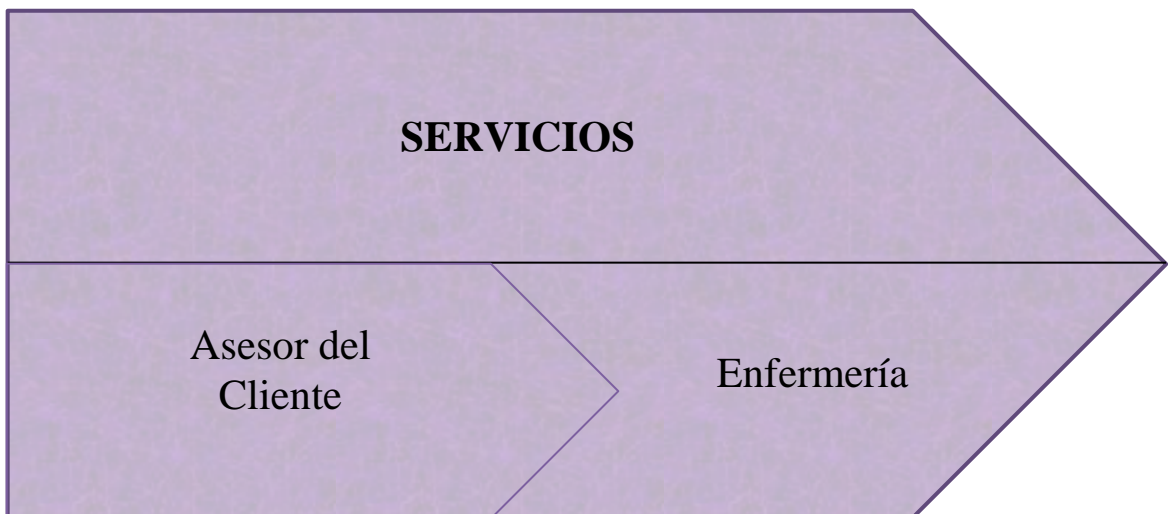
CADENA DE VALOR – LOGÍSTICA EXTERNA



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Investigación de campo

Grafico N° 23

CADENA DE VALOR - SERVICIOS



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Investigación de campo

Grafico N° 24

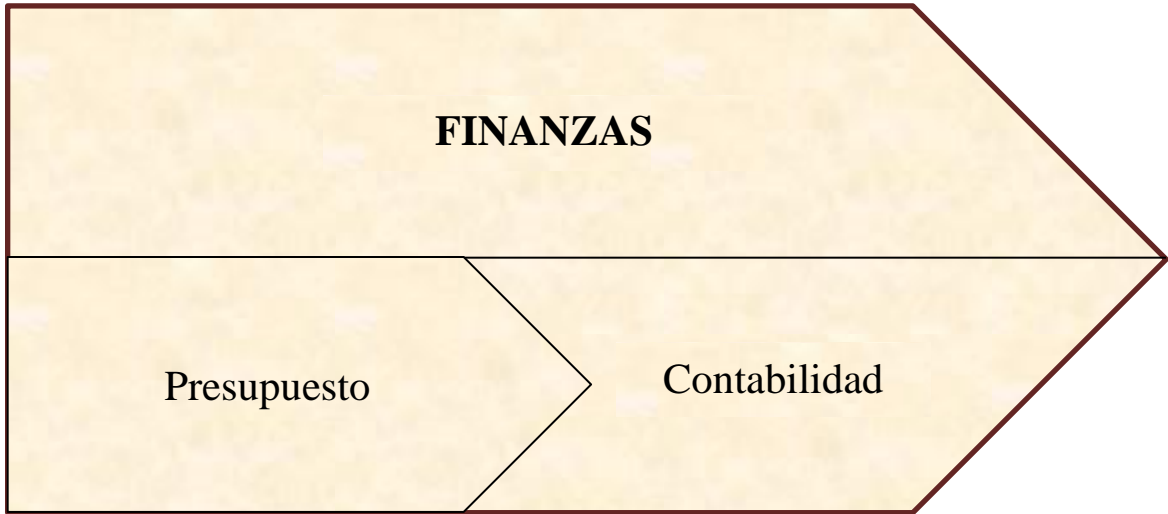
CADENA DE VALOR – TALENTO HUMANO



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Investigación de campo

Grafico N° 25

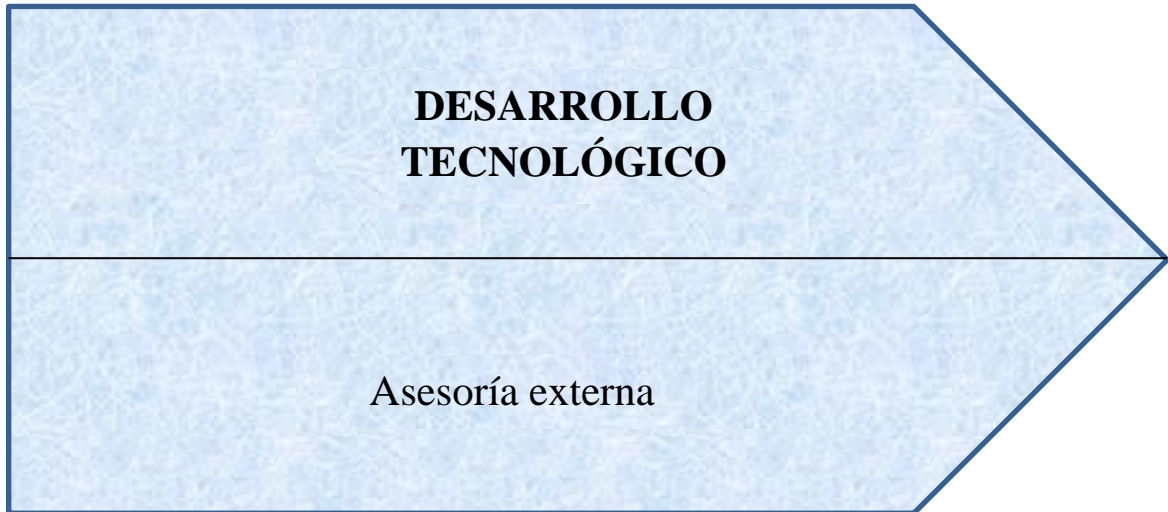
CADENA DE VALOR - FINANZAS



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Investigación de campo

Grafico N° 26

CADENA DE VALOR DESARROLLO TECNOLÓGICO



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Investigación de campo

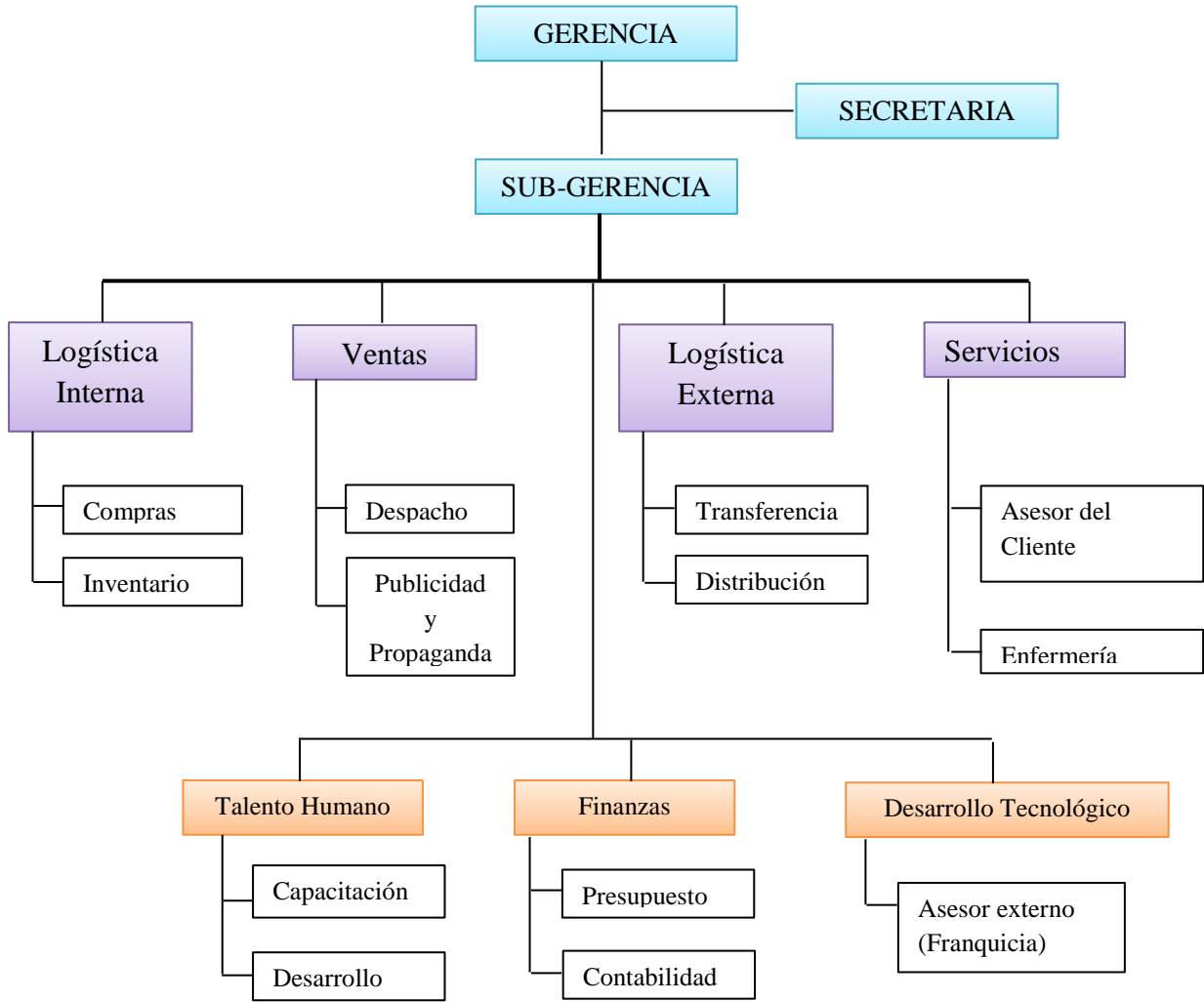
3.1.7.5. Estructura Organizacional.

La empresa “Farmacia Cruz Azul” tendrá una estructura vertical en la cual las decisiones serán tomadas por parte del gerente, las mismas que serán ejecutadas por los empleados de la institución.

El organigrama estructural que se plantea, mejora y dirige la atención hacia la comercialización, el cliente interno y externo, puesto que cada empleado tiene una visión más amplia de las metas organizacionales que se promueven dentro de la entidad enfocándose a mejorar el trabajo en equipo, atención al cliente, la colaboración, productividad con eficiencia y eficacia en cada uno de los puestos de trabajo.

Grafico N° 27

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA FARMACIA CRUZ AZUL



Elaborado por: Investigadores
Fuente: Investigación de campo

LABORACIÓN		LEYENDA	
Por:	La Investigadora		Unidades Administrativas
Fecha:	Febrero 2012.		Canal de Mando
			Autoridad
			Subordinación
APROBACIÓN			Asesoría
Por:	Ing. Roberto Arias		Auxiliar
Fecha:	Febrero 2012.		

3.1.8. Manual de Funciones

Tabla N° 46

PERFIL DE CARGO – GERENCIA

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”
<p>Proceso: Direccionamiento</p> <p>Departamento: Gerencia</p> <p>Cargo: Gerente General</p> <p>Jefe Inmediato: Ninguno</p> <p>Número de Puestos: 1</p> <p>Número de Trabajadores a su Cargo: 4</p> <p>Supervisión de Otros Puestos:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sub Gerente▪ Contador▪ Supervisor Inventario (2) <p>Misión.</p> <p>Desarrolla las funciones de gestión de los recursos humanos, incluida la formación interna del personal, recursos económico-financieros, informáticos, logísticos y materiales, con el fin de prestar el apoyo necesario a los órganos y unidades de la empresa para el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Horario de Trabajo.</p> <p>Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)</p> <p>Atribuciones (Funciones)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas

de la empresa.

- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas
- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los individuos y grupos organizacionales.
- ✓ Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- ✓ Representar las acciones o derechos que la Entidad posea en otros organismos.
- ✓ Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

Perfil.

Conocimientos.- Administración y gerencia empresarial, liderazgo, planificación estratégica, metodología de evaluación interna, gestión de talento humano, canales de comunicación, normas de reclutamiento de personal, guías de capacitación.

Destrezas y Habilidades.- Gestión de recursos humanos, organización, manejo de software operativo, expresión clara y concisa, planificación, iniciativa.

Competencias.- Ética, comunicación, responsabilidad, honestidad, confiabilidad, respeto, productividad, perseverancia, trabajo en equipo.

Requisitos.

Educación.- Título de cuarto nivel en las áreas de administración, economía, gestión empresarial y talento humano.

Experiencia.- Tres (3) años en labores iguales o similares a las del cargo

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 47

PERFIL DE CARGO – SUB GERENCIA

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”
<p>Proceso: Direccionamiento</p> <p>Departamento: Sub Gerencia</p> <p>Cargo: Sub Gerente</p> <p>Jefe Inmediato: Gerente General</p> <p>Número de Puestos: 1</p> <p>Número de Trabajadores a su Cargo: 9</p> <p>Supervisión de Otros Puestos:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gerente▪ Jefe de Transferencia▪ Jefe de Agencia / Cajero <p>Misión.</p> <p>Planificar, dirigir, coordinar y administrar los programas para el cumplimiento y desarrollo de su giro normal, disponiendo las directrices y lineamientos centrales para ello, conforme a los acuerdos del Directorio.</p> <p>Horario de Trabajo.</p> <p>Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)</p> <p>Atribuciones (Funciones)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Dirigir, ejecutar controlar las funciones de actividades del área administrativa que se cumplen en empresa.✓ Llevar el archivo de los expedientes del personal.✓ Controlar la entrada y salida del personal así como el cumplimiento de defunciones.

- ✓ Elaborar y coordinar las funciones de programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo que se realiza en agencias farmacéuticas.
- ✓ Analizar la estructura orgánica funcional y presentar proyectos de reformas a la gerencia general.
- ✓ Encaminar una formación inicial y continuada para el personal de ventas.
- ✓ Capacitarse y buscar asesoramiento en tareas específicas.
- ✓ Define las políticas que deben orientar la generación de los diferentes tipos de ingresos.

Perfil.

Conocimientos.- Administración, talento humano o carreras afines, manual de Funciones, metodologías de evaluación, Merchandising, gerencia de proyectos, Estrategias de comercialización.

Destrezas y Habilidades.- Manejo de recursos humanos, planificación, Microsoft Office, evaluación 360°, propagar el producto al cliente, planeación estratégica, rubros, creatividad, Iniciativa.

Competencias.- Ética profesional, Comunicación, responsabilidad, honestidad, transparencia, seguridad, orden y limpieza, solución de problemas, motivación.

Requisitos.

Educación.- Título de tercer nivel en las áreas de administración, economía, gestión empresarial y talento humano.

Experiencia.-

Tres (3) años en labores iguales o similares a las del cargo

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 48

PERFIL DE CARGO – LOGÍSTICA INTERNA

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”

Proceso: Valor

Departamento: Logística Interna

Cargo: Jefe de Logística Interna

Jefe Inmediato: Gerente General

Número de Puestos: 1

Número de Trabajadores a su Cargo: 1

Supervisión de Otros Puestos:

Auxiliar de Logística Interna

Misión.

Cuidado general de la mercancía o producto para observar el adecuado almacenamiento para evitar cualquier pérdida por daño, además de entregar oportunamente los pedidos, realizar las compras en el tiempo establecido y entregar informes oportunamente para tomar decisiones oportunas de cualquier inconveniente por mercancía.

Horario de Trabajo.

Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)

Atribuciones (Funciones)

- ✓ Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega interna y foránea.
- ✓ Controlar el inventario en base a tarjetas kardex.
- ✓ Recibir y verificar los productos que ingresan a la empresa.
- ✓ Verificar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía.

- ✓ Conciliar la mercadería vendida con los ingresos receiptados.
- ✓ Elabora informes técnicos finales de los inventarios realizados.
- ✓ Coordinar con los encargados de cada área para la ubicación del material a descargar.

Perfil.

Conocimientos.- Normas de control interno para el sector privado, paquetes computacionales, técnicas de almacenamiento de productos, control de existencias, documentación comercial, aforo físico, normativa respecto a formatos de redacción de informes.

Destrezas y Habilidades.- Manejo de recursos materiales, planificación, ordenamiento y adecuación, ortografía, sistema de tabulación de datos.

Competencias.- Ética profesional, actitud y colaboración, responsabilidad, eficiencia, solución de problemas, productividad, capacitación y desarrollo.

Requisitos.

Educación.- Técnico Superior Universitario en Administración, más curso en el área de inventario de por lo menos seis (6) meses de duración.

Experiencia.-

Dos (2) años en labores iguales o similares a las del cargo.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 49

PERFIL DE CARGO – AUXILIAR DE LOGÍSTICA INTERNA

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”

Proceso: Valor

Departamento: Logística Interna

Cargo: Auxiliar de Logística Interna

Jefe Inmediato: Jefe de Logística Interna

Número de Puestos: 1

Número de Trabajadores a su Cargo: Ninguno

Supervisión de Otros Puestos: Ninguno

Misión.

Elaboración de informes pertinentes en la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.

Horario de Trabajo.

Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)

Atribuciones (Funciones)

- ✓ Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- ✓ Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
- ✓ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.

- ✓ Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
- ✓ Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación del stock.

Perfil.

Conocimientos.- Ley del Impuesto sobre la renta, ley del Impuesto al valor agregado, Computación (Word, Excel y PowerPoint), Administración, Compras, Control de Facturas, Costos.

Destrezas y Habilidades.- Habilidades de negociación, facilidad de trato y relación, gran capacidad de comunicación

Competencias.- Honradez, dinamismo, seriedad, simpatía, comunicación, liderazgo, motivación.

Requisitos.

Educación.- Gestión de Compras y Stocks y formación específica en Técnicas de Negociación

Experiencia.-

Mínimo 2 años en cargos similares

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 50

PERFIL DE CARGO – VENTAS Y MARKETING

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”
<p>Proceso: Valor</p> <p>Departamento: Ventas y Marketing</p> <p>Cargo: Jefe de Ventas y Marketing</p> <p>Jefe Inmediato: Gerente General</p> <p>Número de Puestos: 1</p> <p>Número de Trabajadores a su Cargo: Ninguno</p> <p>Supervisión de Otros Puestos: Ninguno</p> <p>Misión.</p> <p>Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución. Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de la empresa. Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.</p> <p>Horario de Trabajo.</p> <p>Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)</p> <p>Atribuciones (Funciones)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.✓ Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.✓ Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.✓ Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, Merchandising.

- ✓ Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.

Perfil.

Conocimientos.- Conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto-mercado-competencia de su empresa, amplios conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios.

Destrezas y Habilidades.- Habilidad persuasora y de negociación, flexibilidad mental de criterios, orientación al cliente interno/externo, facilidad para la obtención y análisis de información, pensamiento creativo, tolerancia a la presión, visión estratégica

Competencias.- Honradez, dinamismo, seriedad, simpatía, comunicación, trabajo en equipo.

Requisitos.

Educación.- Ingeniero Comercial, Industrial o equivalente con amplios conocimientos de Marketing de Intangibles.

Experiencia.-

Debe poseer experiencia demostrable Marketing de Servicios

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 51

PERFIL DE CARGO – LOGÍSTICA EXTERNA

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”

Proceso: Valor

Departamento: Logística Externa

Cargo: Jefe de Logística Externa

Jefe Inmediato: Sub-Gerente

Número de Puestos: 1

Número de Trabajadores a su Cargo: 1

Supervisión de Otros Puestos:

Auxiliar de Logística Externa

Misión.

Realizar el envío de productos a comercializar en las diferentes agencias farmacéuticas con la finalidad de abastecer los stands de ventas.

Horario de Trabajo.

Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)

Atribuciones (Funciones)

- ✓ Receptar los pedidos de las diferentes sucursales informando los productos faltantes.
- ✓ Designar a un auxiliar farmacéutico que extraiga la mercadería para su envío respectivo.
- ✓ Contabilizar los productos que se envía de la matriz a las sucursales.
- ✓ Registrar en el sistema operativo Neptuno las características de los productos a enviar.

- ✓ Imprimir y enviar la documentación, respecto a la mercancía gestionada.
- ✓ Presentar informes a su jefe inmediato sobre los movimientos de transferencia.
- ✓ Participar al departamento de inventario la mercadería que se expidió a las sucursales para su respectiva conciliación.

Perfil.

Conocimientos.- Planificación, detalle de productos, auxiliar de farmacia, estadística descriptiva, paquete computacional, normativa respecto a formatos de redacción de informes.

Destrezas y Habilidades.- Manejo de recursos materiales, aptitudes, manejo de medicinas, gráficos estadísticos, software Neptuno, ortografía, sistema de tabulación de datos.

Competencias.- Responsabilidad, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ética profesional, seguridad, orden y limpieza, eficiencia, comunicación.

Requisitos.

Educación.- Título de tercer nivel en Informática y Sistemas Computacionales.

Experiencia.-

Uno (1) años en labores iguales o similares a las del cargo

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 52

PERFIL DE CARGO – AUXILIAR DE LOGÍSTICA EXTERNA

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”

Proceso: Valor

Departamento: Logística Externa

Cargo: Auxiliar de Logística Externa

Jefe Inmediato: Jefe de Logística Externa

Número de Puestos: 1

Número de Trabajadores a su Cargo: Ninguno

Supervisión de Otros Puestos: Ninguno

Misión.

Participar en las actividades relacionadas con el área de farmacia, despachando, registrando y controlando los medicamentos de la unidad, a fin de atender a los usuarios en sus necesidades en el área.

Horario de Trabajo.

Lunes a Sábado (07H30 a 18H00)

Lunes a Sábado (12H00 a 21H00)

Atribuciones (Funciones)

- ✓ Atender a llamadas telefónicas.
- ✓ Comprobar el correcto almacenaje de los medicamentos en los distintos estantes.
- ✓ Asistencia en la dispensación de productos farmacéuticos informando de sus características a los usuarios.
- ✓ Mantener el material, equipos y zona de trabajo en óptimas condiciones para su uso.

- ✓ Fomentar hábitos de vida saludables a los clientes para mejorar su calidad de vida.
- ✓ Tramitar la facturación de recetas mediante el manejo de aplicaciones informáticas.
- ✓ Verificar con anterioridad a tres meses los productos previos a caducar en una estantería general.
- ✓ Custodia y conservación de medicamentos.
- ✓ Otorgar un servicio de calidad al cliente.

Perfil.

Conocimientos.- Organización, enfermería, primeros auxilios, atención al cliente interno y externo, ordenamiento de medicinas, clasificación de medicinas, dosificación, posología, recetas médicas, beneficios del medicamento, normativa de vigencia de productos.

Destrezas y Habilidades.- Manejo de equipo de primeros auxilios, confiabilidad, buen trato, conocimiento de medicamentos, Verificar sus fechas.

Competencias.- Responsabilidad, seguridad, orden y limpieza, respeto, ética profesional, capacidad personal, actitud y colaboración, eficiencia, confiabilidad.

Requisitos.

Educación.- Auxiliar Farmacéutico, Licenciatura en Enfermería.

Experiencia.-

Uno (1) año en labores iguales o similares a las del cargo

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 53

PERFIL DE CARGO – SERVICIOS

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”

Proceso: Valor

Departamento: Servicios

Cargo: Jefe de Servicios

Jefe Inmediato: Sub - Gerente

Número de Puestos: 1

Número de Trabajadores a su Cargo: 1

Supervisión de Otros Puestos:

Auxiliar de Servicios

Misión.

Participar en las actividades relacionadas con el área de farmacia, asesorando al cliente sobre medicamentos que se pueden suministrar considerando dosis y tiempo de tratamiento que se deben seguir, a fin de atender a los usuarios en sus necesidades.

Horario de Trabajo.

Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)

Atribuciones (Funciones)

- ✓ Asistencia en la dispensación de productos farmacéuticos informando de sus características a los usuarios.
- ✓ Atender a llamadas telefónicas.
- ✓ Mantener el material, equipos y zona de trabajo en óptimas condiciones para su uso.
- ✓ Fomentar hábitos de vida saludables a los clientes para mejorar su calidad de vida.

- ✓ Verificar con anterioridad a tres meses los productos previos a caducar en una estantería general.
- ✓ Custodia y conservación de medicamentos.
- ✓ Otorgar un servicio de calidad al cliente.

Perfil.

Conocimientos.- Organización, enfermería, primeros auxilios, atención al cliente interno y externo, clasificación de medicinas, dosificación, posología, recetas médicas, beneficios del medicamento, normativa de vigencia de productos.

Destrezas y Habilidades.- Manejo de equipo de primeros auxilios, confiabilidad, buen trato, conocimiento de medicamentos.

Competencias.- Responsabilidad, seguridad, orden y limpieza, respeto, ética profesional, capacidad personal, actitud y colaboración, eficiencia, confiabilidad.

Requisitos.

Educación.- Auxiliar Farmacéutico, Licenciatura en Enfermería.

Experiencia.-

Uno (1) año en labores iguales o similares a las del cargo

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 54

PERFIL DE CARGO – AUXILIAR DE SERVICIOS

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”

Proceso: Valor

Departamento: Servicios

Cargo: Auxiliar de Servicios

Jefe Inmediato: Sub - Gerente

Número de Puestos: 1

Número de Trabajadores a su Cargo: Ninguno

Supervisión de Otros Puestos: Ninguno

Misión.

Verificación de pedidos y entrega a domicilio de mercadería a los diferentes puntos de venta previo orden de su jefe inmediato, cumpliendo esta labor con responsabilidad y eficiencia.

Horario de Trabajo.

Lunes a Sábado (08H00 a 19H00)

Atribuciones (Funciones)

- ✓ Confirmar el número de unidades de los diferentes productos antes de salir de la empresa.
- ✓ Comprobar que la mercadería llegue a su destino en perfectas condiciones.
- ✓ Realizar el respectivo servicio a domicilio previa aprobación de la jefa de agencia.
- ✓ Presentar a su superior un documento que garantice la confirmación de la entrega realizada
- ✓ Revisar que su medio de transporte se encuentre en perfectas condiciones.

- ✓ Verificar al inicio de su jornada laboral que el tanque combustible se encuentre abastecido.

Perfil.

Conocimientos.- Transporte de medicamentos, mecánica automotriz, verificación de documentos y productos, servicio a domicilio, verificar autenticidad de papel moneda.

Destrezas y Habilidades.- Manejo de recursos materiales, conducción de Motocicleta, control de productos, buen trato.

Competencias.- Ética profesional, responsabilidad, actitud y colaboración, seguridad, orden y limpieza, capacidad personal, eficiencia, confiabilidad.

Requisitos.

Educación.- Licencia de conducir motocicleta tipo “A”, Auxiliar Farmacéutico

Experiencia.-

Uno (1) años en labores iguales o similares a las del cargo.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 55

PERFIL DE CARGO – TALENTO HUMANO

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”
<p>Proceso: Apoyo</p> <p>Departamento: Talento Humano</p> <p>Cargo: Jefe de Talento Humano</p> <p>Jefe Inmediato: Gerente</p> <p>Número de Puestos: 1</p> <p>Número de Trabajadores a su Cargo: Ninguno</p> <p>Supervisión de Otros Puestos: Ninguno</p> <p>Misión.</p> <p>Garantizar que se realice efectivamente las labores relacionadas con la administración del Talento Humano (reclutamiento, selección, capacitación, motivación y evaluación del desempeño), así como la aplicación de las políticas al personal.</p> <p>Horario de Trabajo.</p> <p>Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)</p> <p>Atribuciones (Funciones)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la organización sea el adecuado, motivado y comprometido con los objetivos establecidos, profesionalizado y contribuir individualmente y como en equipo a los resultados generales.✓ Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, del personal.✓ Determinar una política de retribuciones que sea coherente, equitativa, competitiva y que motive al personal.

- ✓ Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.
- ✓ Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- ✓ Supervisar la administración de personal.

Perfil.

Conocimientos.- Técnicas y procesos para la elaboración de planes y programas dirigidos a los Recursos Humanos, Normas, reglamentos, leyes y demás disposiciones relativas a la higiene y seguridad ocupacional, Programas del área de computación, Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales, informática

Destrezas y Habilidades.- Planificación, sintetizar actividades, manejo y supervisión de personal, resolver problemas y tomar decisiones acertadas, comunicarse en forma clara y precisa, elaborar informes técnicos.

Competencias.- Responsabilidad, pro-actividad, integridad, confianza, buena relación interpersonal, motivación, liderazgo, trabajo en equipo.

Requisitos.

Educación.- Licenciado en Administración de Empresas o Psicología Industrial, preferiblemente postgrado o Maestría en Administración de Recursos Humanos.

Experiencia.-

Tres (3) años en labores de Dirección, con Maestría en Administración de Recursos Humanos.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 56

PERFIL DE CARGO – FINANZAS

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”
<p>Proceso: Apoyo</p> <p>Departamento: Financiero</p> <p>Cargo: Jefe Financiero</p> <p>Jefe Inmediato: Gerente General</p> <p>Número de Puestos: 1</p> <p>Número de Trabajadores a su Cargo: Ninguno</p> <p>Supervisión de Otros Puestos: Ninguno</p> <p>Misión.</p> <p>Planear, organizar, controlar y evaluar de manera eficiente los recursos humanos, materiales y de servicios de la Junta y promover la operación racional de los mismos</p> <p>Horario de Trabajo.</p> <p>Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)</p> <p>Atribuciones (Funciones)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Elaborar, en conjunto con las otras unidades que conforman la empresa, para cada ejercicio fiscal; el presupuesto de ingresos y egresos, así como el plan operacional de la institución.✓ Llevar los registros y realizar las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto institucional.✓ Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.✓ Mantener actualizados todos los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados

financieros.

- ✓ Informar a la Dirección Ejecutiva de los ingresos percibidos y de los gastos realizados.
- ✓ Dirigir lo relacionado con la elaboración de normas, procedimientos, manuales de organización, y demás instrumentos de uso financiero y administrativo.

Perfil.

Conocimientos.- Administración de Recursos Humanos, Contabilidad Financiera, Finanzas para Pymes, Informática Administrativa con Microsoft Excel, Manejo de software empresaria

Destrezas y Habilidades.- Interpretación de estados financieros, Elaboración de presupuestos, Análisis de flujo de efectivo, Diseño y seguimiento a indicadores financieros, Administración del proceso de compras

Competencias.- Responsabilidad, pro-actividad, integridad, confianza, buena relación interpersonal, motivación, liderazgo, capacidad personal.

Requisitos.

Educación.- Contador Público o Licenciado en Administración con experiencia en Finanzas

Experiencia.-

Mínima de 3 años en cargos similares

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 57

PERFIL DE CARGO – DESARROLLO TECNOLÓGICO

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”

Proceso: Apoyo

Departamento: Desarrollo Tecnológico

Cargo: Jefe de Desarrollo Tecnológico

Jefe Inmediato: Sub Gerente

Número de Puestos: 1

Número de Trabajadores a su Cargo: Ninguno

Supervisión de Otros Puestos: Ninguno

Misión.

Mantener actualizado las diferentes funciones operativas del sistema Neptuno el mismo que permite la efectiva comercialización de los diferentes productos que oferta la empresa.

Horario de Trabajo.

Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)

Atribuciones (Funciones)

- ✓ Verificación del monto facturado de un cierto periodo establecido.
- ✓ Mediante el sistema Neptuno el auxiliar de farmacia conoce las diferentes características de un medicamento.
- ✓ Permite el control de existencias puesto que este sistema operativo se encuentra vinculado con las demás agencias de la ciudad de Latacunga por medio de una red.

- ✓ Asesoramiento de los diferentes cambios respecto a medicamentos, políticas de venta, jornada de atención, que emiten los dueños de la franquicia (DIFARE).
- ✓ Conciliación de la compra y venta respecto a los medicamentos entre la empresa Farmacia Cruz Azul y Grupo DIFARE.

Perfil.

Conocimientos.- Planificación, detalle de productos, función y estructura Grupo DIFARE paquete computacional, normativa respecto a formatos de redacción de informes.

Destrezas y Habilidades.- Manejo de recursos materiales, aptitudes, manejo de medicinas, gráficos estadísticos, software Neptuno, ortografía, sistema de tabulación de datos.

Competencias.- Responsabilidad, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ética profesional, seguridad, orden y limpieza, eficiencia, comunicación.

Requisitos.

Educación.- Título de tercer nivel en Informática y Sistemas Computacionales.

Experiencia.-

Uno (1) años en labores iguales o similares a las del cargo

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

Tabla N° 58

PERFIL DE CARGO – SECRETARÍA

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FARMACIA “CRUZ AZUL”

Proceso: Apoyo

Departamento: Secretaría

Cargo: Secretaria

Jefe Inmediato: Gerente

Número de Puestos: 1

Número de Trabajadores a su Cargo: Ninguno

Supervisión de Otros Puestos: Ninguno

Misión.

Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.

Horario de Trabajo.

Lunes a Sábado (08H00 a 18H00)

Atribuciones (Funciones)

- ✓ Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.
- ✓ Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- ✓ Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- ✓ Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.

- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- ✓ Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por tú jefe.
- ✓ Contestar los teléfonos, pasar comunicaciones y anotar recados.
- ✓ Comunicar telefónicamente.
- ✓ Dar por teléfono recados rutinarios o especiales.
- ✓ Manejar el archivo (general y personal).
- ✓ Marcar los papeles importantes y conservar un archivo especial.

Perfil.

Conocimientos.- Administración de empresas, finanzas, contabilidad, legislación laboral, manejo de personal, gerencia de servicios.

Destrezas y Habilidades.- Iniciativa, puntualidad en su trabajo, fluidez verbal, creatividad, buenas relaciones humanas, liderazgo, mejora y aprendizaje continuo.

Competencias.- Honradez, capacidad personal, seriedad, simpatía, discreción, responsabilidad.

Requisitos.

Educación.- Título profesional en secretariado ejecutivo o asistente administrativa.

Experiencia.-

Dos (2) años en labores iguales o similares a las del cargo.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Encuesta / Perfil de Competencias

3.1.9. Plan de Capacitación

a) Caracterización.

- ⊕ MACRO PROCESO: **Talento Humano**
- ⊕ PROCESO: **Gestión Talento Humano**
- ⊕ SUBPROCESO: **Capacitación**

Tabla N° 59

CADENA DE VALOR CAPACITACIÓN

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Evaluación del desempeño.		Resultado de evaluación del desempeño.	Se considera generar eventos de capacitación debidamente orientados al mejoramiento o corrección a cada uno de los cargos dentro del nivel jerárquico, que presentaron debilidades, con la finalidad de fomentar el desarrollo empresarial.	Plan de capacitación e incentivos	Adelanto corporativo	
Gestión de competencias.					Atención al cliente	

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Evaluación 360°, competencias

Tabla N° 60

SEMINARIO – LIDERAZGO

DEPARTAMENTOS	CARGOS	TEMAS	DURACIÓN
Gerencia	Gerente General	✓ Comunicación	40 Horas
Sub-Gerencia	Sub-Gerente	✓ Trabajo en equipo	
Contabilidad	Contadora	✓ Motivación	
Gestión de Inventario	Supervisor de Inventario	✓ Relaciones interpersonales	
Transferencia	Jefe de Transferencia	✓ Herramientas para potenciar la capacidad de influencia	
Cartera	Cartera	✓ Ambiente laboral	

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Planificación

Tabla N° 61

CRONOGRAMA SEMINARIO – LIDERAZGO

TEMAS	Hs.	MARZO				ABRIL			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Comunicación	6	X							
Trabajo en equipo	6		X						
Motivación	6			X					
Relaciones interpersonales	6				X				
Herramientas para potenciar la capacidad de influencia	8					X			
Ambiente laboral	8						X		
Clausura y entrega de certificados								X	

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Planificación

Tabla N° 62

PRESUPUESTO SEMINARIO - LIDERAZGO

RECURSOS	CANT	V. UNITARIO	V. TOTAL
Humanos			
Capacitador	1	\$800	\$800
Materiales			
Carpetas	13	\$0.25	\$3
Esferos	13	\$0.35	\$5
Hojas	130	\$0.02	\$2
Certificados	13	\$5	\$65
Local (propio)	1	\$0.00	\$0
Tecnológicos			
Computadora portátil (propio)	1	\$0.00	\$0
Proyector (propio)	1	\$0.00	\$0
Alimentación			
Refrigerio	13	\$1.50	\$20
Plato especial (clausura)	16	\$8	\$128
TOTAL		\$815	\$1,022

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Planificación

Tabla N° 63

SEMINARIO DE RELACIONES HUMANAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE

DEPARTAMENTOS	CARGOS	TEMAS	DURACIÓN
Ventas	Auxiliares de farmacia. Motorizado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación efectiva. ✓ Solución de conflictos. ✓ Motivación. ✓ Ambiente laboral. ✓ Espíritu de grupo. ✓ Productividad. ✓ Servicio de calidad. 	40 Horas

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Planificación

Tabla N° 64

CRONOGRAMA SEMINARIO – RELACIONES HUMANAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE

TEMAS	Hs.	Mayo				Junio			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Comunicación efectiva	4	X							
Solución de conflictos	4		X						
Motivación	4			X					
Ambiente laboral	5				X				
Espíritu de grupo	8					X			
Productividad	7						X		
Servicio de calidad	8							X	
Clausura y entrega de certificados									X

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Planificación

Tabla N° 65

PRESUPUESTO SEMINARIO - RELACIONES HUMANAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE

RECURSOS	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
Humanos			
Capacitador	1	\$900	\$900
Materiales			
Carpetas	25	\$0.25	\$6
Esferos	25	\$0.35	\$9
Hojas	250	\$0.02	\$4
Certificados	25	\$5	\$125
Local (propio)	1	\$0.00	\$0
Tecnológicos			
Computadora portátil (propio)	1	\$0.00	\$0
Proyector (propio)	1	\$0.00	\$0
Alimentación			
Refrigerio	25	\$1.50	\$38
Plato especial (clausura)	30	\$8	\$240
TOTAL		\$915	\$1,322

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Planificación

b) ***Reglamento para la evaluación y aplicación de incentivos.***

- ⊕ Los incentivos se entregaran previa evaluación de 360° realizada a todo el personal, y en base a la calificación obtenida.
- ⊕ La evaluación se realizará trimestralmente mediante la aplicación de la técnica, evaluación de desempeño 360° grados, posterior a ello y según los hallazgos se aplicará el correspondiente plan de incentivos para ir mejorando y elevando el nivel de competencias por cada puesto
- ⊕ Se evaluará el desempeño de cada empleado considerando su perfil de competencia y la frecuencia en el cumplimiento de cada actividad que realiza.
- ⊕ Los responsables de planificar, organizar y ejecutar la evaluación serán el Jefe de Talento Humano conjuntamente con un equipo técnico que estará conformado por los principales Jefes departamentales de la empresa.
- ⊕ En base a la aplicación de la Evaluación de Desempeño 360° grados se identificará el nivel de competencia de cada empleado para lo cual se tomara muy en cuenta el siguiente cuadro, donde se especifica el momento de la aplicación eventual u obligatoria de una capacitación para mejorar o complementar las competencias de cada empleado.

Tabla N° 66

NIVELES DE COMPETENCIA Y APLICACIÓN DE CAPACITACIÓN

Rango	Porcentaje	Nivel de Competencia	Aplicación de Capacitación
20 – 15	100 %	Alto	Eventual
14 – 10	75 %	Medio	Eventual
9 – 5	50 %	Mínimo	Obligatoria
4 – 0	25 %	Insatisfactorio	Obligatoria

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Matriz de evaluación 360°

Tabla N° 67

PROGRAMA DE INCENTIVOS EN BASE A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO DE CONTROL	TIEMPO DE EVALUACIÓN	INCENTIVO O RECONOCIMIENTO
El personal que logre alcanzar la calificación de, (10-12)	Evaluación de 360 grados	Trimestral	Un día de distracción con la familia en el complejo turístico. (Latacunga)
El personal que logre alcanzar la calificación de, (13-15)	Evaluación de 360 grados	Trimestral	Descuento del 20% en productos de la empresa.
El personal que logre alcanzar la calificación de, (16-20)	Evaluación de 360 grados	Trimestral	Otorgar una cesta de víveres valorada en \$200.
El personal que logre alcanzar la calificación de, (4-9)	Evaluación de 360 grados	Trimestral	Desarrollo de una capacitación obligatoria.

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Planificación

Tabla N° 68
PRESUPUESTO GENERAL

DETALLE	T / DÍAS	CANT	V. UNIT.	V. TOTAL
Levantamiento de información para elaborar el perfil de competencias.	8	2	\$15	\$30
Elaboración de encuestas	2	2	\$5	\$10
Aplicación de encuestas, tabulación y resultados.	15	2	\$20	\$40
Determinación del listado de funciones	3	2	\$15	\$30
Priorización de funciones	2	2	\$10	\$20
Aplicación de la evaluación de desempeño 360° o por competencias	15	2	\$30	\$60
Determinación de niveles (Ponderación de competencias)	15	2	\$20	\$40
Planteamiento de la base filosófica	4	2	\$8	\$16
Reforma de la estructura organizacional	10	2	\$20	\$40
Elaboración de manual de funciones	15	2	\$30	\$60
Elaboración del plan de capacitación	10	2	\$20	\$40
Elaboración de bosquejo de incentivos	5	2	\$10	\$20
SUB TOTAL DE GASTOS INVESTIGADORES	104		\$203	\$406
RECURSOS				
Humanos				
Capacitadores		2		\$1700
Materiales				
Carpetas		38	\$0.25	\$9.5
Esferos		38	\$0.35	\$13.3
Hojas		380	\$0.02	\$7.6
Certificados		38	\$5	\$190
Local		1	\$0	\$0
Tecnológicos				
Laptop		1	\$0	\$0
Proyector		1	\$0	\$0
Alimentación				
Refrigerio		38	\$1.5	\$57
Platos especial (Clausura)		46	\$8	\$368
Desayunos - almuerzos investigadores		320	\$3	\$960
Gastos varios				\$100
SUB TOTAL RECURSOS			\$18.12	\$3405.4
TOTAL			\$221.12	\$3,811

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Planificación

4. CONCLUSIONES

- ❖ La falta de un manual de capacitación en la organización impide al personal desarrollar sus habilidades y destrezas para enfrentar nuevos desafíos por ende necesitan una estimulación que los mantengan satisfechos con su trabajo.
- ❖ Para asegurar el éxito de la organización es necesario que el capital humano aporte con conocimientos que fortalezcan y aseguren un cambio.
- ❖ La falta de comunicación del personal dentro de la organización disminuye la competitividad, la misma que influye en la eficiencia de su trabajo.
- ❖ El buen funcionamiento de una empresa, depende de la motivación y liderazgo que tenga para realizar sus actividades dentro de la misma.
- ❖ La capacitación no debe verse como un gasto para la organización, sino como una inversión a corto plazo esto ayuda a tener un personal con altos conocimientos, habilidades y destrezas bien desarrolladas y por ende un incremento productivo en el ámbito laboral.
- ❖ La participación activa de los clientes internos, sus ideas y opiniones en las acciones empresariales conllevaran a una productividad encaminada al éxito de la organización.
- ❖ El rendimiento laboral del empleado es de vital importancia para el crecimiento de la empresa por lo que un efectivo clima organizacional conlleva a identificar las necesidades de los miembros que conforman la organización sus capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para cada área de trabajo.

- ❖ Es de vital importancia realizar una constante retroalimentación posterior al desarrollo de la capacitación para determinar las pautas a seguir en función de incrementar el rendimiento laboral de sus miembros contribuyendo al desarrollo global de la empresa.
- ❖ Se logró detectar que la principal falencia de Farmacia Cruz Azul de la ciudad de Latacunga está en el servicio que el personal de ventas brindan a sus clientes. Para el cliente hoy en día, la atención es uno de los factores más importantes al momento de decidir a qué farmacia acudir.
- ❖ El mejorar el trabajo en equipo depende del personal ejecutivo quienes dirigen a los dependientes de la farmacia Cruz Azul.

5. RECOMENDACIONES

- ❖ Elevar el nivel de conocimiento y capacidades en el personal de la organización mediante la coordinación de esfuerzos, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación para mejorar el rendimiento laboral, ser competitivos esto conllevara al éxito empresarial.
- ❖ Formar empleados que tengan una cultura de servicio y fomentar de forma constante los valores para los dependientes de la farmacia de manera que la atención al cliente sea diferenciada, y la relación de compañerismo sea de forma transparente.
- ❖ Crear una conciencia a todo el personal de la organización, como también a supervisores y jefes departamentales sobre la importancia de capacitarlos puesto que con ello elevaremos su nivel de optimismo, confianza, logros de objetivos dentro de la empresa y fuera de ella, creando un compromiso dentro de la organización y un mayor crecimiento organizacional.
- ❖ Establecer reconocimientos a los empleados que realizan las actividades dentro de la organización, ya que gracias a su esfuerzo y conocimiento aportan al desarrollo de la empresa, los reconocimientos no necesariamente debe ser de carácter económico, sino de estímulo a la conducta humana, buscando generar una motivación en el trabajador.
- ❖ Fomentar la confianza necesaria para que puedan tomar las decisiones dentro de su área de trabajo, logrando despertar la cualidad de liderazgo que cada individuo tiene, manteniendo la forma de responsabilidad y el compromiso del trabajador con la empresa.

- ❖ Se recomienda que los jefes sean personas abiertas al cambio y que inspiren confianza en su personal para que conjuntamente trabajen por el bienestar de la organización.
- ❖ Implantar un clima laboral estable permitiendo que el trabajador aumente eficientemente su desempeño, el cual contribuyen al cumplimiento de las metas trazadas por la la entidad.
- ❖ En calidad de Ingenieros Comerciales recomendamos a la empresa que ponga en marcha un programa de capacitación dirigido a todo el personal con la finalidad de ampliar su conocimiento en el ámbito laboral, destacando así sus capacidades, y aptitudes para el buen desempeño de las actividades propias de su trabajo diario.
- ❖ Implantar en la empresa un plan de incentivos propios de una motivación constante dirigida a toda la familia Cruz Azul, con ello se pretende fomentar un mayor compromiso por parte del personal, para que no exista vulnerabilidad y rotación continua, contribuyendo así para un desenvolvimiento efectivo del trabajo encaminado a la prosperidad.
- ❖ Mejorar el trato hacia los empleados por parte de la gerencia y demás jefes departamentales con ello se pretende que exista confianza y respeto el mismo que debe ser de forma recíproca, de esta manera se podrá conseguir un mejor ambiente laboral.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Bibliografía Citada

DOLLY T. Blanca, Administración Organizacional, Segunda edición, 2007. 65 p.

Forehand y Von Gilmer, Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2010. 14 p.

NEWSTROM, John W, Comportamiento del Talento Humano, Mc Graw-Hill, Segunda Edición, 2007. 142 p.

CUESTA SANTOS Armando; Gestión de Talento Humano

6.2. Bibliografía Consultada

REYES PONCE Agustín, Administración de Personal, Octava Edición, Editorial Limusa, México, 2009. pp. 6-210-230

COULTER, Robbins, RODRIGUEZ, Huerta, AMARU, VARELA, y JONES, Administración – Un empresario Competitivo, Segunda Edición, 2011. 105 p.

BUCHELE, Robert B., the Management of Business, McGraw-Hill, 2006. 220 p.

DE LA MORA, Maurice G., Fundamentos de la administración, 2010. 223 p.

GARCIA María, IBARRA Luis y CONTRERAS Cecilio, Diagnóstico del Clima Organizacional, Segunda Edición, 2007. 120 p.

DESSLER Gary, VARELA Ricardo; Administración de Recursos Humano

TORRES, Zacarías, Teoría General de la Administración, Editorial Patria, 1ª Edición, 2007. pp. 12-42

DYER, William, Formación de Equipos Problemas y Alternativas, Addison-Wesley Iberoamericana, 2ª Edición, 1988. pp. 58-63

RAMIREZ, Carlos, Orientación para la Administración de los Procesos de Capacitación, ICAP, Costa Rica, 2007 pp.1-23

BENJAMÍN, Enrique y KINCOWSKY, Franklin, Organización de las Empresas, Mc Graw-Hill, 3ª Edición, 2009. 198 p.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, Tercera Edición, México, 2009. pp. 245, 371

BATEMAN Snell, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, Octava Edición, México, 2009. pp. 370, 372, 373

NEWSTROM, John W, Comportamiento del Talento Humano, Mc Graw-Hill, Segunda Edición, 2007. pp. 131-133

CASTILLO A. José, Administración de personal- Un enfoque hacia la calidad, Segunda Edición, ECOE Ediciones, 2006. 186 p.

6.3. Bibliografía Virtual

http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm

<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/25-la-cadena-de-valor>

<http://jugare.blogcindario.com/2009/03/00249-que-es-la-evaluacion-por-competencias.html>

<http://www.cursos-oposiciones.es/cursos/Farmacia/temario.asp>

<http://www.campusdigital.com/cursos/auxiliares-salud/curso-auxiliar-de-farmacia/temario.aspx>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/funcionliderazgo/

<http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/>

<http://www.cursosauxiliarfarmacia.com/a/auxiliar-farmacia-labor-vocacional.php>

<http://www.mercadeo.com/Br-04-SC.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursos-humanos/default.asp

<https://globalconnect.giz.de/es/temas/gestion-y-liderazgo.html>

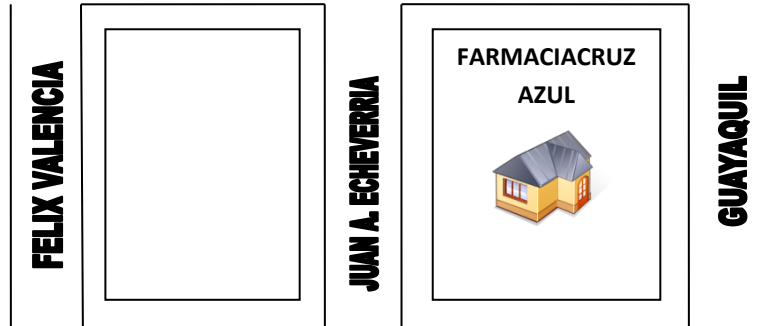
<http://www.inpulsar.com.mx/inpulsar/preguntas-frecuentes/liderazgo/21-temario-del-curso-basico-de-liderazgo.html>

ANEXOS

7. ANEXOS

Anexo N° 1

CROQUIS UBICACIÓN FARMACIA “CRUZ AZUL”



Dos de Mayo

Anexo N° 2

FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN				
FARMACIA CRUZ AZUL				
NOMBRE DE LOS INVESTIGADORES	Guanín Ángel			
	López Darío			
LUGAR Y FECHA	Latacunga 14/06/2012			
N.- PERSONAS OBSERVADAS	32 Personas			
INDICADORES	ESCALA			
	1	2	3	4
Estructura organizacional		X		
Liderazgo			X	
Trabajo en Equipo			X	
Buen clima laboral			X	
Personal motivado				X
Utilización de tecnología	X			
Personal capacitado en el área		X		
Atención al cliente			X	

Elaborado por: Investigadores

Fuente: Observación Directa

ESCALA DE CALIFICACION	
1	Muy Buena
2	Buena
3	Regular
4	Mala



Anexo N° 3

ENCUESTA - EMPLEADOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Objetivo.- Conocer el nivel de motivación por parte del personal de la empresa Farmacia Cruz Azul, encaminado al desempeño laboral, mediante la aplicación de una técnica de investigación como es la encuesta.

Instrucciones:

- ❖ Lea detenidamente la pregunta y marque con un \surd la respuesta que usted crea conveniente.
- ❖ Conteste con toda sinceridad las preguntas planteadas.
- ❖ Procure elegir las respuestas más acertadas
- ❖ Evite tachones, borrones o enmendaduras.

1.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Si

No

2.- ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Si

No

3.- ¿La función que usted desempeña en su puesto de trabajo está acorde a su perfil?

Si

No

4.- ¿Qué funciones desempeña usted en su puesto de trabajo?

5.- ¿Quién es su jefe inmediato?

Gerente

Sub- Gerente

Contador

Jefe de Agencia / Cajero

Jefe de Transferencia

6.- ¿A quién supervisa su actividad?

7.- ¿Usted ha recibido una capacitación en su área de trabajo?

Si

No

8.- ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en la empresa?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

9.- ¿Existe un liderazgo por parte del gerente a sus colaboradores?

Si

No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Anexo N° 4

ENTREVISTA – GERENTE GENERAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Objetivo.- Identificar la modalidad en la operatividad de la empresa así como también la capacitación respectiva para un eficiente desempeño laboral, mediante una entrevista a la Presidenta de la Organización con la finalidad de conocer el nivel de éxito que ha tenido en su trayectoria comercial.

1. Desde cuando labora o está en el negocio del ámbito farmacéutico, ¿cuál fue su primera farmacia?

Desde 1992 es de decir 19 años y mi primera farmacia fue San José.

2. ¿Qué le motivo a ingresar a la cadena de farmacias Cruz Azul?

La globalización nos daba las alternativas de unir y de hacer más cadenas para ser más competitivos.

3. ¿Cuáles son, a su criterio los motivos de su éxito dentro de la cadena de farmacias Cruz Azul?

La alianza con entendidos en la materia de farmacias como lo son el grupo Difare.

4. ¿Cuáles eran sus expectativas cuando ingresó a la cadena de Farmacias Cruz Azul, esta entidad?

Que íbamos a crecer en función de que al unirse varias farmacias seríamos más fuertes.

5. ¿Cuánto considera que ha crecido como persona y profesional desde que es parte de la familia Cruz Azul?

He crecido mucho sin embargo sería necesario que seamos más tomados en cuenta para la toma de importantes decisiones.

✓ **Profesionalmente.**

Hemos aprendido mucho a trabajar como una empresa por ende ya somos empresarios.

✓ **Personal.**

Mi autoestima es muy alta por cuanto me he superado personalmente.

6. ¿Tiene en mente la apertura de nuevas Farmacias Cruz Azul?

Existe la posibilidad.

7. En pocas palabras ¿Cómo define a farmacias Cruz Azul?

Como una cadena exitosa.

8. ¿Cómo considera usted que se encuentra el clima laboral de su empresa?

Mi empresa se encuentra en un clima laboral estable pero me gustaría mejorar con la finalidad de tener un mejor desempeño

9. ¿Existe en la empresa un personal eficiente capaz de desenvolverse correctamente las actividades encomendadas?

En un porcentaje alto, pero falta para la totalidad puesto que no existe una capacitación permanente.

10. ¿La Empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados?

Si tratamos de que el empleado se sienta conforme en nuestras instalaciones y de esta manera no tener vulnerabilidad del personal.

11. ¿Considera importante que se realice a la empresa un manual de capacitación e incentivos?

Sí, es una excelente opción con esto me ayudaría a reconocer de una forma más directa la manera en que mi empresa viene desenvolviéndose y también mejoraremos de acuerdo a los resultados.

12. ¿Está de acuerdo poner en marcha en su empresa las propuestas emitidas tras el desarrollo del manual de capacitación e incentivos?

Por supuesto para así ser más eficientes y competitivos.



Anexo N° 5

ENTREVISTA - CONTADORA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Objetivo.- Identificar la modalidad en la operatividad de la empresa así como también la capacitación respectiva para un eficiente desempeño laboral, mediante una entrevista a la Presidenta de la Organización con la finalidad de conocer el nivel de éxito que ha tenido en su trayectoria comercial.

1. Desde cuando labora o está en la actividad farmacéutica la Empresa.

Desde 1992 cuando empezó con la razón social de San José.

2. ¿Qué le motivo a ingresar a la cadena de farmacias Cruz Azul?

Crecer como empresa junto a la franquicia de mayor acogida a nivel nacional.

3. ¿Cuáles son, a su criterio los motivos de su éxito dentro de la cadena de farmacias Cruz Azul?

Promocionar productos de excelente calidad a nivel genérico y comercial, conjuntamente con las mejores casas comerciales.

4. ¿Cuáles eran las expectativas cuando ingresó a la cadena de Farmacias Cruz Azul, esta Entidad?

Lograr un posicionamiento potencial en el mercado.

5. ¿Cuánto considera que ha crecido como persona y profesional desde que es parte de la familia Cruz Azul?

✓ **Profesionalmente.**

Mayor conocimiento y experiencia en el campo empresarial.

✓ **Personal.**

Tener buenas relaciones humanas

6. ¿Tiene en mente la apertura de nuevas Farmacias Cruz Azul?

Existe una probabilidad.

7. En pocas palabras ¿Cómo define a farmacias Cruz Azul?

Una cadena comercial pionera en el mercado

8. ¿Cómo considera usted que se encuentra el clima laboral de su empresa?

Se encuentra de forma estable pero si amerita ser mejorado para una mayor productividad.

9. ¿Existe en la empresa un personal eficiente capaz de desenvolverse correctamente las actividades encomendadas?

La mitad del personal si, la otra falta capacitación.

10. ¿La Empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados?

A la mayor parte pero no en su totalidad.

11. ¿Considera importante que se realice a la empresa un manual de capacitación e incentivos?

Sí, puesto que se planteará estrategias de mejora para una mayor rentabilidad y crecimiento de la Empresa

12. ¿Está de acuerdo poner en marcha en la empresa las propuestas emitidas tras el desarrollo del manual de capacitación e incentivos?

Si, con la finalidad de tener un mejoramiento continuo.

Anexo N° 6

MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIAS

**FORMATO PARA IDENTIFICAR Y PONDERAR LAS ACTIVIDADES
ESENCIALES**

EMPRESA					
CARGO:					
N°	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	F	C	D	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Anexo N° 7

**FORMATO PARA IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS
DEL CARGO**

EMPRESA				
Ciudad – País				
PERFIL DE COMPETENCIAS				
CARGO:				
N°	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
1				
2				
3				
4				
5				

Anexo N° 10

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17