



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Tesis de grado previa a la obtención del título de:
INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL EN CASABA S.A. PORTOVIEJO - PROVINCIA / MANABÍ - 2014”**

Estudiante:

GRACE CECIBEL BARRETO TORRES

Director de Tesis:

ING. JACINTO VERA INTRIAGO

Santo Domingo - Ecuador

Febrero, 2015

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL EN CASABA S.A. PORTOVIEJO - PROVINCIA / MANABÍ - 2014”**

Ing. Jacinto Vera Intriago
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Ing. Patricio Analuisa MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lcdo. Oscar Espinoza Lastra
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Freddy Narváez Robalino
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo.....dede 2015.

Autor: BARRETO TORRES GRACE CECIBEL

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

**Título de Tesis: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN
CASABA S.A. PORTOVIEJO - PROVINCIA /
MANABÍ - 2014”**

Fecha: Febrero, 2015

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad del autor.

**BARRETO TORRES GRACE CECIBEL
171728783-1**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo.....de.....del 2015

Ingeniero

Patricio Analuisa

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS**

Estimado Ingeniero:

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señorita: **GRACE CECIBEL BARRETO TORRES**, cuyo tema es: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN CASABA S.A. PORTOVIEJO - PROVINCIA / MANABÍ - 2014”** ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.

Atentamente.

Ing. Jacinto Vera Intriago
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme culminar mi carrera y por bendecirme cada momento de mi vida, a mis padres porque gracias a sus enseñanzas y apoyo incondicional siempre seré una persona de bien. También a mi esposo, hijo y mis queridas hermanas los cuales durante mis estudios han estado presentes en las buenas y en las malas con el compromiso de llegar a la meta También un agradecimiento especial a la Dra. Mercedes Merchán, quien me guio con sus amplios conocimientos y experiencia a realizar esta investigación, y sobre todo por haber depositado su confianza en mí dedicando horas de esfuerzo en la elaboración de este trabajo. A mi director de tesis, Ing. Jacinto vera Intriago por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A todas las personas que de forma directa e indirecta han contribuido a la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación con todo mi cariño y mi amor a todas las personas que son parte de mi vida, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

A ti Papi, por tu incondicional apoyo, tanto al inicio como al final de mi carrera; por estar pendiente de mí a cada momento.

Gracias Papito por ser ejemplo de arduo trabajo y tenaz lucha en la vida.

A ti Mami, que tienes algo de Dios por la inmensidad de tu amor, y mucho de ángel por ser mi angelito de la guarda y por tus incansables cuidados, porque has sido, eres y serás el pilar de mi vida.

A ti, amor de mi vida, que has sido amigo y compañero, que me has ayudado y apoyado a continuar, haciéndome vivir los mejores momentos de mi vida.

Gracias a ti mi niño por tu cariño y comprensión, porque sé que siempre contaré contigo, porque me das la fuerza para continuar con este objetivo y por el que luchare toda mi vida por siempre mi corazón

A ustedes, mis queridas hermanitas, porque juntos aprendimos a vivir, crecimos como cómplices día a día y somos amigas incondicionales de toda la vida, compartiendo triunfos y fracasos. Doy gracias a Dios porque somos hermanas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-------|
| Portada..... | i |
| Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal..... | ii |
| Hoja de responsabilidad del autor | iii |
| Informe del director de tesis | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Dedicatoria..... | vi |
| Índice de contenido..... | vii |
| Índice de cuadros..... | xi |
| Índice de tablas..... | xii |
| Índice gráficos..... | xiv |
| Índice de fotografías..... | xv |
| Índice de anexos..... | xvi |
| Resumen ejecutivo..... | xvii |
| Executive summary..... | xviii |

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

| | | |
|--------|---|---|
| 1.1. | Título de la investigación | 1 |
| 1.2. | Planteamiento y formulación de la investigación | 1 |
| 1.3. | Formulación del Problema..... | 3 |
| 1.4. | Justificación | 3 |
| 1.5. | Objetivos..... | 8 |
| 1.5.1. | Objetivo General..... | 8 |
| 1.5.2. | Objetivos Específicos | 8 |

CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

| | | |
|--------|--|----|
| 2.1. | Marco teórico..... | 9 |
| 2.1.1. | La gestión del talento humano por competencias. | 13 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1.2. | La administración del talento humano..... | 16 |
| 2.1.3. | El capital humano y competencias | 17 |
| 2.1.4. | Plan estratégico..... | 19 |
| 2.1.5. | Reclutamiento..... | 20 |
| 2.1.6. | Evaluación del desempeño..... | 23 |
| 2.1.7. | La valoración del puesto..... | 23 |
| 2.2. | Marco conceptual | 27 |
| 2.3. | Marco temporal / espacial..... | 29 |
| 2.3.1. | Marco temporal..... | 29 |
| 2.3.2. | Marco Espacial..... | 29 |
| 2.4. | Marco legal | 30 |

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | | |
|--------|--|----|
| 3.1. | Hipótesis..... | 33 |
| 3.1.1. | Hipótesis general..... | 33 |
| 3.1.2. | Hipótesis específica..... | 33 |
| 3.2. | Operacionalización de las variables | 34 |
| 3.2.1. | Variable independiente | 34 |
| 3.2.2. | Variable dependiente..... | 34 |
| 3.3. | Estrategia metodológica | 39 |
| 3.3.1. | Diseño de la investigación | 39 |
| 3.3.2. | Tipo de investigación..... | 39 |
| 3.4. | Unidad de análisis | 39 |
| 3.4.1. | Población..... | 40 |
| 3.5. | Métodos de investigación | 40 |
| 3.5.1. | Los Métodos Teóricos. | 40 |
| 3.5.2. | Técnicas e instrumento para la recolección de datos..... | 40 |
| 3.6. | Fuentes y técnicas de recolección de información | 41 |
| 3.7. | Tratamiento y análisis de la información | 43 |
| 3.8. | Herramientas estadísticas a emplear en la investigación..... | 43 |
| 3.8.1. | Distribución de frecuencias.- | 43 |

| | | |
|--------|------------------------------------|----|
| 3.8.2. | Histogramas. | 43 |
| 3.8.3. | Medidas de tendencia central. | 44 |

CAPÍTULO IV RESULTADO Y DISCUSIÓN

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1. | Caracterización del campo de acción..... | 45 |
| 4.1.1. | Antecedentes..... | 45 |
| 4.2. | Diagnóstico..... | 46 |
| 4.3. | Desarrollo. | 46 |
| 4.3.1. | FODA individual..... | 46 |
| 4.3.2. | FODA por departamento | 51 |
| 4.3.3. | Interpretación de resultados | 52 |
| 4.3.4. | FODA Global - toda la institución. | 57 |
| 4.4. | Encuesta..... | 59 |
| 4.5. | Entrevista..... | 67 |
| 4.5.1. | Interpretación de resultados | 68 |
| 4.6. | Análisis de causas..... | 69 |
| 4.7. | Indicadores de la gestión de Talento Humano | 71 |
| 4.7.1. | Indicadores, objetivos y metas | 72 |

CAPÍTULO V PROPUESTA

| | | |
|--------|--|----|
| 5.1. | Premisas de la propuesta..... | 76 |
| 5.2. | Fundamentación..... | 76 |
| 5.3. | Objetivos..... | 77 |
| 5.3.1. | Objetivo General..... | 77 |
| 5.3.2. | Objetivos Específicos | 77 |
| 5.4. | Desarrollo. | 78 |
| 5.4.1. | Introducción | 78 |
| 5.4.2. | Elementos que integran el modelo de gestión..... | 78 |
| 5.5. | Plan operativo anual..... | 79 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 5.6. | Organigrama estructural de CASABA S.A..... | 80 |
| 5.7. | Políticas de talento humano | 82 |
| 5.8. | Modelo de descripción de funciones | 95 |
| 5.9. | Evaluación de desempeño | 112 |
| 5.9.1. | Instrumento de evaluación de desempeño para el fortalecimiento Humano..... | 112 |
| 5.9.2. | Evaluación del desempeño de 360° | 113 |

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|------|----------------------|-----|
| 6.1. | Conclusiones | 117 |
| 6.2. | Recomendaciones..... | 119 |
| | Bibliografía..... | 120 |
| | Anexos..... | 123 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | | |
|--------------|--|----|
| Cuadro N° 1 | Operacionalización de la variable General | 35 |
| Cuadro N° 2 | Operacionalización de la variable | 35 |
| Cuadro N° 3 | Operacionalización de la variable especifica HE1 | 36 |
| Cuadro N° 4 | Operacionalización de la variable | 36 |
| Cuadro N° 5 | Operacionalización de la variable especifica HE2 | 37 |
| Cuadro N° 6 | Operacionalización de la variable especifica | 37 |
| Cuadro N° 7 | Operacionalización de la variable especifica HE3 | 38 |
| Cuadro N° 8 | Operacionalización de la variable | 38 |
| Cuadro N° 9 | FODA Individual..... | 47 |
| Cuadro N° 10 | FODA por departamentos..... | 51 |
| Cuadro N° 11 | Comisiones por ventas | 92 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabla N° 1 | Tasa de natalidad y mortalidad..... | 29 |
| Tabla N° 2 | FODA Individual..... | 48 |
| Tabla N° 3 | FODA Individual..... | 49 |
| Tabla N° 4 | FODA Individual..... | 49 |
| Tabla N° 5 | FODA Individual..... | 50 |
| Tabla N° 6 | Pregunta N°1. Su ingreso a la institución fue realizada por... | 59 |
| Tabla N° 7 | P # 2. Conoce todas las funciones de su puesto de trabajo .. | 60 |
| Tabla N° 8 | P # 3. La empresa tiene un plan para mejorar el desempeño laboral..... | 61 |
| Tabla N° 9 | P# 4. Existe diversidad de criterio al interior de su departamento..... | 62 |
| Tabla N° 10 | P# 5. Se realizan evaluaciones de su desempeño laboral | 63 |
| Tabla N° 11 | P# 6.Cuál es el nivel motivacional de la empresa sobre su desempeño laboral? | 64 |
| Tabla N° 12 | P# 7-Su formación académica tiene relación con el perfil del puesto de trabajo que desempeña. | 65 |
| Tabla N° 13 | P# 8. Cómo es su colaboración en el trabajo en equipo..... | 66 |
| Tabla N° 14 | Entrevista..... | 67 |
| Tabla N° 15 | POA de CASABA S.A. Camposanto y Servicios Exequiales, Portoviejo - Manabí..... | 79 |
| Tabla N° 16 | Hoja de requisición del personal..... | 84 |
| Tabla N° 17 | Guía de preguntas para la entrevista..... | 86 |
| Tabla N° 18 | Formato de Cuestionario de descripción y análisis de puestos | 89 |
| Tabla N° 19 | Formato de descripción de puestos..... | 90 |
| Tabla N° 20 | Formato para programa de capacitación | 93 |
| Tabla N° 21 | Formato de control de asistencia a eventos de capacitación | 94 |
| Tabla N° 22 | Formato de evaluación para las capacitaciones | 94 |
| Tabla N° 23 | Formato de gestión de cargos, Gerente General..... | 96 |
| Tabla N° 24 | Formato de gestión de cargos, Gerente Administrativa de cargos..... | 97 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Tabla N° 25 | Formato de gestión de cargos, Secretaria General | 98 |
| Tabla N° 26 | Formato de gestión de cargos, Jefe de Recursos Humanos | 99 |
| Tabla N° 27 | Formato de gestión de cargos, Jefe del Departamento Financiero | 100 |
| Tabla N° 28 | Formato de gestión de cargos, Contador | 101 |
| Tabla N° 29 | Formato de gestión de cargos, Auxiliar Contable | 102 |
| Tabla N° 30 | Formato de gestión de cargos, Jefe de Créditos y cobranzas | 103 |
| Tabla N° 31 | Formato de gestión de cargos, Call Center | 104 |
| Tabla N° 32 | Formato de gestión de cargos, Caja..... | 105 |
| Tabla N° 33 | Formato de gestión de cargos, Recaudador..... | 106 |
| Tabla N° 34 | Formato de gestión de cargos, Jefe de Ventas | 107 |
| Tabla N° 35 | Formato de gestión de cargos, Asesor de Ventas..... | 108 |
| Tabla N° 36 | Formato de gestión de cargos, Jefe de Servicios Exequiales | 109 |
| Tabla N° 37 | Formato de gestión de cargos, Auxiliar de Servicios Exequiales | 110 |
| Tabla N° 38 | Formato de gestión de cargos, Supervisor de Camposanto | 111 |
| Tabla N° 39 | Formato de gestión de cargos, Auxiliar de Mantenimiento | 112 |
| Tabla N° 40 | Evaluación 360° Grados | 115 |
| Tabla N° 41 | Instrumento de evaluación del desempeño | 116 |

ÍNDICE GRÁFICOS

| | |
|---------------|--|
| Gráfico N° 1 | Pregunta N°1. Su ingreso a la institución fue realizada por..59 |
| Gráfico N° 2 | P# 2. Conoce todas las funciones de su puesto de trabajo ...60 |
| Gráfico N° 3 | P# 3. La empresa tiene un plan para mejorar el desempeño laboral61 |
| Gráfico N° 4 | P# 4. Existe diversidad de criterio al interior de su departamento.....62 |
| Gráfico N° 5 | P# 5. Se realizan evaluaciones de su desempeño labora63 |
| Gráfico N° 6 | P# 6. ¿Cuál es el nivel motivacional de la empresa sobre su desempeño laboral?64 |
| Gráfico N° 7 | P# 7. Su formación académica tiene relación con el perfil del puesto de trabajo que desempeña.....65 |
| Gráfico N° 8 | P# 8. Cómo es su colaboración en el trabajo en equipo.....66 |
| Gráfico N° 9 | Organigrama Estructural CASABA S.A.81 |
| Gráfico N° 10 | Maneras para reclutar personas83 |

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

| | | | |
|------------------|---|-----------------------------|-----|
| Fotografía N° 1 | Logotipo de la empresa CASABA S.A..... | 126 | |
| Fotografía N° 2 | Ingreso al Camposanto Jardines de la Paz, km. 3½ de la vía Portoviejo – Manta..... | 126 | |
| Fotografía N° 3 | Oficinas y salas de velaciones de Jardines de la paz chile y América, frente al parque de la madre..... | 127 | |
| Fotografía N° 4 | Salas 1 de velaciones de Casaba S.A..... | 127 | |
| Fotografía N° 5 | Salas 2 de velaciones de Casaba S.A..... | 128 | |
| Fotografía N° 6 | Inauguración de la segunda sala de velaciones de Jardines de la Paz, presentes las autoridades de la ciudad de Portoviejo y el Directorio de la Empresa. El 26 de octubre del 2013..... | 128 | |
| Fotografía N° 7 | Los empleados están desarrollando sus fortalezas | 130 | |
| Fotografía N° 8 | Los empleados están desarrollando las Oportunidades | 131 | |
| Fotografía N° 9 | Los empleados están desarrollando sus Debilidades..... | 131 | |
| Fotografía N° 10 | Los empleados están desarrollando las Amenazas..... | 132 | |
| Fotografía N° 11 | Los empleados del departamento de ventas están desarrollando el FODA | 132 | |
| Fotografía N° 12 | Los empleados del departamento de servicios exequiales están desarrollando el FODA | 133 | |
| Fotografía N° 13 | Los empleados del departamento Financiero están | desarrollando el FODA | 133 |
| Fotografía N° 14 | Los empleados del departamento de Crédito y cobranza están socializando el FODA de su departamento. | 134 | |
| Fotografía N° 15 | Los empleados del departamento de Ventas están socializando el FODA de su departamento. | 134 | |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | | |
|------------|------------------------------------|-----|
| Anexo N° 1 | Cuestionario encuesta..... | 124 |
| Anexo N° 2 | Cuestionario entrevista..... | 125 |
| Anexo N° 3 | Características de la empresa..... | 126 |
| Anexo N° 4 | Solicitud para El Taller | 129 |
| Anexo N° 5 | Taller FODA | 130 |
| Anexo N° 6 | Comisión Sectorial | 135 |

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación **un modelo de gestión para mejorar el desempeño laboral en la empresa de servicios exequiales Casaba S.A. de Portoviejo- Manabí**, constituye una estrategia fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa de la misma provincia y otras provincias, es una respuesta significativa de los problemas existentes en la empresa casaba S A. Tiene como **objetivo**, Analizar la gestión del talento humano identificando su desempeño laboral para mejorar la calidad de servicio alcanzando la eficiencia de la institución. En calidad de **métodos teóricos** se emplearon el análisis y la síntesis, la inducción, deducción y el histórico lógico, en el **nivel empírico** se utilizó la entrevista, la encuesta y el FODA, **en el nivel matemático** el procesamiento estadístico. Los resultados están dados en una sistematización teórica sobre las concepciones actuales relacionadas con el desempeño laboral, por otro lado se ofrece el modelo de gestión del talento humano con un enfoque integral, compuesto de varios elementos como: El plan operativo anual (POA), El Organigrama Funcional, las Políticas de Recursos Humanos, Un Modelo de la descripción de funciones e Instrumento de evaluación de desempeño para el fortalecimiento humano que brinde al empleado la certeza de su permanencia dentro de la empresa y sin lugar a dudas éste **modelo** repercuta significativamente en el desempeño del personal y por consiguiente se refleje en la producción y éxito de la empresa.

EXECUTIVE SUMMARY

The Research “management model to improve job performance Funeral services in the Casaba Company SA of Portoviejo- Manabí”, is a key strategy for any company operating in the same province and other provinces, it is a significant response to the actual problems in the Casaba company. Its aim is to analyze the talent management identifying their job performance to improve service quality reaching the efficiency of the institution. As a theoretical methods analysis and synthesis, induction, deduction and logical history were used; the interview, the survey and the SWOT were used in the empirical level. In the mathematical level, the statistical processing level was used. The results are given in a theoretical systematization of current concepts related to job performance. On the other hand, the model of talent management with an integrated approach, consisting of various elements is offered: The annual operating plan (AOP), The Functional organizational structure, HR Policies, a Model of the job description and performance evaluation tool for human capacity to provide the employee the certainty of its permanence within the company and without doubt this model give significant effects on staff performance and therefore it will be reflected in production and business success

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realiza una caracterización del **objeto - campo y planteamiento de la investigación- fundamento de la justificación** haciendo énfasis a varios **impactos**, también se visualizan **los objetivos** el general como los específicos que responden al contenido **del tema de la tesis**:

“Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa CASABA S.A. Portoviejo - provincia / Manabí – 2014.”

1.1. Título de la investigación

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN CASABA S.A. PORTOVIEJO - PROVINCIA / MANABÍ - 2014”

1.2. Planteamiento y formulación de la investigación

CHIAVENATO (2005: 3-51 y 463-473) Considera que “El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades/ capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional” Es decir que, para lograr la máxima productividad de una empresa se requiere establecer un buen **clima de trabajo**.

Es el caso de que el **desempeño laboral** de quienes forman parte de **la empresa CASABA S.A.**, observan un bajo rendimiento que ha impedido el logro total de objetivos de la organización, razones como: la falta de capacitación, la falta de orientación laboral, baja cultura organizacional, falta de comunicación entre departamentos, un ambiente laboral no apropiado y fricciones de relaciones

interpersonales, lo que ha provocado una baja calidad de servicios y deficiencia en el desarrollo de las actividades en la empresa.

Según CHIAVENATO (2005:30-31) Sobre “**La administración de recursos humanos** afirma que es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta que las personas son el elemento central de su sistema porque introducen la inteligencia en los negocios la racionalidad en las decisiones”. Hoy se habla de gestión de talento humano y no de recursos humanos y ya no se trata de remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización sino de **socios y colaboradores de la empresa.**

En el Ecuador el mercado Exequial tiene una importante participación en el mercado, según datos de la prensa nacional ha presentado un crecimiento rápido en los últimos tres años, aproximadamente entre el tres por ciento y cuatro por ciento (3% y 4%).

En este sentido **la empresa CASABA S.A, organización familiar que ofrece servicios exequiales,** creada en 2007 con capital nacional (Ecuador), volviéndose hoy por hoy una **cadena de representaciones en diferentes lugares del país, pero que** en los actuales momentos, en la empresa de Portoviejo se ha visto un bajo desempeño laboral afectando su crecimiento institucional.

Situación que amerita un proceso de Investigación finalizando con un análisis para plantear una propuesta”-**Gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral del personal que trabaja en CASABA S.A.**”. La misma que ayudaría a orientar y crear estrategias y de esta forma potenciar sus activos intangibles e intelectuales, con la intención principal de **crear una cultura organizacional con valores sustentables en el tiempo.**

Se sabe que las nuevas directrices mundiales exigen que las empresas sean más flexibles adecuándose a los cambios y retos que plantean los contextos.

En el ámbito nacional, la competitividad y la globalización son dos elementos de influencia en el panorama empresarial, en donde el **recurso humano** es un elemento estratégico para el desarrollo de las empresas.

Por lo tanto por las dificultades que enfrenta la empresa CASABA S.A., debe contar con un personal eficiente y eficaz, por lo que se necesita procesos de inducción, selección, capacitación y desarrollo que le permitan tener personal apropiado para el desarrollo de sus funciones y actividades.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo influye la Gestión de Talento Humano de CASABA S.A. en el mejoramiento de su desempeño laboral?

1.4. Justificación

En la actualidad, los Camposantos deben aplicar técnicas de administración modernas para incrementar su competitividad, puesto que es necesario dirigir y coordinar adecuadamente el **talento humano**.

De esta manera en CASABA S.A, mejoraría el desempeño laboral del personal que aquí labora logrando mejores resultados en las actividades que se emprendan.

La investigación realizada en la empresa contó con todo el apoyo de los directivos lo que hizo que su desarrollo fuera factible, los medios y recursos se encontraron al alcance permitiéndome que la información fuera confiable.

En la empresa CASABA S.A. la **gestión del talento humano** sería una de las áreas que experimente más cambios y transformaciones, por tanto la relevancia de este estudio, estaría dirigida hacia el beneficio de empleados, clientes y la misma empresa.

Una buena **gestión de talento humano** crearía valor tanto para el cliente como para sus accionistas. A simple vista se podría creer que quienes están a cargo de las diferentes funciones de la empresa no poseen actitudes ni capacidades requeridas para ejecutar sus actividades.

El real problema “Es que los colaboradores de la empresa no tienen clara la consignación de sus supervisores, una mala interpretación de la información o desarrollo de actividades que no son necesarias, como resultado se tendría un mal ambiente laboral”. Es lo que de manera excelente señala **Eslava, Edgar (2009:114)** en su tesis de investigación titulada “**gestión del talento humano en las organizaciones**” concluye: “La gestión del talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado”, entonces realizar **una buena gestión de ese talento humano** sería el reto principal que se tienen que afrontar.

Toda empresa-actividad debería desarrollar habilidades, emociones, actitudes, comportamientos, aspiraciones para que el personal pueda sentirse identificados con la empresa y de manera satisfactoria pueda cumplir objetivos para su propio bienestar o en bien de otros.

Por lo anteriormente anotado coincido con **Riberol, Ana (2010:2)**.quien define como **talento humano** “A la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda llegar a encontrar en su desempeño” **Desde mi punto de vista** hago hincapié en las aptitudes de las

personas que pueden ser desarrolladas lo cual somos susceptibles y cambiantes de manera negativa o positiva, el ser humano por naturaleza es de costumbre y de vivir en sociedad.

La importancia de este tema en lo relacionado a los efectos producidos por varios impactos es otro de los fundamentos de la justificación.

a) Impacto Social.- Todo **Camposanto** sin lugar a dudas contribuye en beneficio al **ornato de las ciudades** y mejora la **autoestima de los ciudadanos** como el caso de **CASABA S.A.** de Portoviejo, ciudad que es la capital de la provincia de los Manabitas.

La Creación de **fuentes de trabajo** para **unos** es de manera **temporal** cuando están en proceso de construcción los campos santos y para otros es **permanente** cuando en la estructura administrativa se mantienen: áreas verdes, ventas de flores, personal de servicio, acompañamientos musicales, cafetería, traslado en carrosa, sala de velaciones, suite de descanso, comunicaciones luctuosa y misa. Indudablemente el impacto positivo más relevante es el desarrollo del nivel socioeconómico de ciertas personas al tener nuevas alternativas de trabajo.

b) Impacto Teórico.- El talento humano es un componente intangible de las actividades de la Empresa de servicio relacionadas con el campo santo y servicios exequiales, que sustentan la capacidad de las personas responsables de la presentación de los servicios y en definitiva son experiencias, vivencias, sensaciones, Elementos todos ellos, que dependen en gran medida de la forma en que son gestionados los procesos.

La gestión del talento humano que se aplicaría sería un **enfoque estratégico de dirección** a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo

momento el nivel de conocimiento, capacidad y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Aunque los colaboradores siempre han sido reconocidos como importantes para la organización, hoy en día **son vitales** para el desarrollo de la ventaja competitiva, teniendo en cuenta que el éxito de la empresa depende cada vez más **del saber, saber estar y saber hacer su trabajo**, de que tan competentes son en el momento de desarrollar su labor y de su capacidad para adaptarse a la filosofía y cultura organizacional.

Se sabe de manera general que en el mundo se han realizado diversos estudios, en los cuales los inversionistas buscan empresas que cuenten con **empleados satisfechos**, pues reconocen que esto da por resultado **clientes satisfechos**, en especial en el sector de servicios. Pues cuando los clientes están contentos, los empleados experimentan una sensación de orgullo y satisfacción en su trabajo y por formar parte de la organización, generando así ventajas competitivas, ya que los colaboradores satisfechos generan un valor adicional a su trabajo, ejecutándolo de la mejor manera y produciendo satisfacción, lo que conlleva a la sostenibilidad de la organización en el mercado.

c) Impacto Metodológico.- La aplicación de una **metodología descriptiva** tomando como fuentes tanto la Información primaria como la información secundaria:

En el desarrollo del tema se hace uso de una combinación de teorías y de herramientas pudiendo ser aplicados en otros sectores de la provincia, región y país.

d) Implicación Práctica.- Los servicios sociales que realiza CASABA SA resuelven problemas a las familias cuando están pasando por momentos

como- la pérdida de un familiar-situación que es difícil de asimilar, en esos momentos.

La empresa asume este rol con sus servicios exequiales como: la preparación del cadáver, misas, arreglos florales y traslado al cementerio, brindando paquetes con diferentes costos con el objetivo de que la población tenga alcance a estos servicios.

Las aspiraciones de CASABA S.A. serían brindar un servicio y producto al alcance de todos los niveles de estatus social con diferentes planes de pago. Considero que las empresas que ya se encontraban en el mercado local y nacional siempre se enfocaron en las clases sociales altas. La promoción de diferentes paquetes proporciona competitividad a la organización en el mercado.

e) Impacto Ecológico.-El sistema de vinculación de las empresas con el medio ambiente sería amigable y responsable con la naturaleza. El concepto **campo cementerio** sería de dar una nueva perspectiva con lugares naturales y de tranquilidad, manejando una noción de responsabilidad con el medio ambiente en sentido ecológico. Según estudios sobre el manejo de restos en cementerios señalan que el volumen de generación de los líquidos residuales, cuyo nivel de toxicidad depende de la presencia de compuestos orgánicos y de la carga virtual patogénica del cuerpo humano, pudiendo llegar hasta los 40 litros por cada adulto de 70 kilos de peso. Estos datos multiplicados por la cantidad de cadáveres que han albergado los cementerios locales a lo largo de décadas desde su creación, permiten evidenciar o prever **un inminente impacto ambiental en estos sitios.**

De aquí nace **la necesidad** de una ubicación alejada de las zonas urbanas y de su correcto trato y actividades. La empresa de **camposantos y servicios exequiales Jardines de la Paz de Portoviejo CASABA S.A.** Se encuentran ubicados estratégicamente en las afueras de Portoviejo, rodeados de vegetación, siendo parte de su ventaja competitiva.

La mejor excusa para transformar la práctica ambiental **de negativa a positiva** es hacer del medio ambiente objeto del mercado que coincida con las políticas ambientales, que vienen a hacer aún más consistente con la protección ambiental.

Considero que una correcta aplicación de la propuesta “**Gestión del talento humano en la empresa CASABA S.A. en la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí.**” Se daría cumplimiento a los objetivos obteniendo como consecuencia un desempeño laboral productivo, de manera que sea necesario disponer de herramientas para enfrentar con mayor objetividad **el reto y la aplicación de un modelo de gestión del talento humano de mucha importancia** para cualquier área, logrando que los colaboradores lleguen a motivarse esforzándose por tener un mejor desarrollo laboral.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Analizar la gestión de talento humano de CASABA S.A. identificando su desempeño laboral para mejorar la calidad de servicio alcanzando la eficiencia de la institución.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las características fundamentales de la Gestión de Talento Humano de la organización para lograr un ambiente dinámico y productivo.
- Definir la gestión del talento humano para estructurar un manual de evaluación de desempeño laboral.
- Planificar estrategias para diseñar una programación de fortalecimiento profesional que propicien eficiencia y productividad laboral.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se presentan las tendencias históricas y fundamentos teóricos que caracterizan el contenido científico de la tesis, se particularizan las categorías de gestión de talento humano y de mejoramiento del desempeño laboral partiendo de los presupuestos teóricos de diferentes autores que precisan diversos enfoques señalados en el marco conceptual. También se ofrece las normativas que respaldan a este trabajo puntualizado en reglamentos, estatutos y reglas establecidas en los artículos de determinados códigos legales que respaldan esta investigación.

2.1. Marco teórico

Kaplan y Norton (2010) en su libro **Mapas Estratégicos**, indican que “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas”. Con respecto a los comandos de control, estos deben centrar su medición en la estrategia y que en su diseño la organización debe medir los pocos parámetros claves que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.

En la fuente de información antes mencionada se presentan las herramientas esenciales e importantes **para la gestión y control en empresas de productos y de servicio**, sin embargo ninguno de los casos estudiados en ellos son aplicados para empresas de propiedades, productos y servicios exequiales o que se asemejen a su funciones empleadas, dando así la razón de ser a este trabajo. Según **Chiavenato, Idalberto (2005: 3-51)** sobre los procesos de la Gestión del talento humano hace referencia a seis procesos de la Gestión del talento humano:

- **Proceso 1.-Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse **procesos de provisión o suministro de personas**, incluye reclutamiento y selección de personas.
- **Proceso 2.- Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- **Proceso 3.- Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- **Proceso 4. -Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- **Proceso 5.-Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

- **Proceso 6. Evaluación de personas de seguridad, Especialistas en capacitación de vida, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

Guerreiro, J (2010) Plantea que los empleados cuando dejen de focalizar tareas pasan a focalizar procesos como: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas y así sucesivamente. Deben mirar el bosque y no cada árbol. Dejar de ejecutar tareas especializadas y separadas como reclutar, seleccionar, integrar, comunicar, entrenar, remunerar y evaluar el desempeño, para actuar de manera global y estratégica. Los jefes deben mirar horizontalmente a los clientes internos, y no verticalmente. Deben conocer las necesidades y expectativas de los clientes internos, así como la manera de satisfacerlos. Deben focalizar metas y resultados por alcanzar y no solo los métodos de trabajo: ¿Cuáles son los objetivos por alcanzar y como conseguirlos de la mejor manera? ¿Cómo procedería usted en su caso?

Tradicionalmente, los órganos de administración de recursos humanos (ARH) se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales -los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales- cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en **los fines y resultados**, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado **en equipos autónomos y multidisciplinarios** como:

- a) **Influencias ambientales externas:** Leyes y reglamentos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
- b) **Influencias ambientales internas:** Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas y estilo de liderazgo.

Chiavenato, Idalberto, gestión del talento humano, México: McGraw-Hill, 2002. Sostiene que las personas constituyen el principal activo de la organización. De ahí la necesidad de que está más consciente y está más atenta de los empleados:

La administración de Recursos Humanos se basa a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La autora señala que si en las empresas aplicamos un buen **manejo técnico científico del talento humano** esto **se** constituiría en el soporte estratégico de las organizaciones, considerando a las personas como factor principal o agente generador de una ventaja competitiva en el entorno. De ahí, el incremento en el rubro correspondiente a la inversión económica mas no como gasto en los procesos de selección, formación, compensación y evaluación de personal. **Para las organizaciones el talento humano** de sus colaboradores, representa el

recurso más valioso y difícilmente cambiable, esto se debe a la dependencia existente entre la empresa y el colaborador.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto.

En el pasado se consideraba al ser humano como un simple medio de producción, es decir su trabajo era una continuación de las maquinarias; después se prestó atención en las relaciones sociales del ser humano y se reflexionó sobre las motivaciones que tenía la persona para su autorrealización; y en último lugar se vio la necesidad de dar origen a la concepción del ser humano como hombre complejo- contenido que con mucha precisión-afirma **Chiavenato, Idalberto; gestión del talento humano; Bogotá – Colombia; 2002; Ed. Mc. Graw Hill.**

2.1.1. La gestión del talento humano por competencias.

Para la implantación de un modelo de competencias existen varios caminos, algunos de los cuales ya han sido dejados de lado, al ser superados por nuevas tendencias. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión.

Sobre ORGANIZACIÓN.-se insertan aportes de algunos autores como:

Amador, Juan Pablo (2008), quien sobre La organización señala que: “Se trata de determinar que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo” lo que quiere, decir el autor es la necesidad prioritaria de crear una estructura departamental en la empresa.

Colins, Clark (1940), sobre organización empresarial manifiesta que las empresas se clasifican según su actividad económica en:

1. Sector primario. -2. Sector secundario: 3. Sector terciario:

De acuerdo a este criterio se clasifican según la actividad económica que desarrollan. Así, en el **sector primario** están las que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, en el **sector secundario** las dedicadas a la transformación de bienes y en el **sector terciario** las empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio.

Es importante mencionar que esta teoría está incluida dentro de la clasificación y estructura de las empresas. Existe de allí otras clasificaciones como la estructura jurídica, la dimensión y otras.

Cabe mencionar que en la actualidad una empresa es considerada como una unidad económico-social, que es responsable de su entorno y parte de una mejor sociedad. Que está integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de un cliente. Para esto, hace uso de los factores productivos -conocimiento, trabajo, tierra y capital.

Este autor hace referencia a los Procesos Organizativos precisando aspectos como:

a) Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano y señala 3:

- Introducción a la moderna gestión del talento humano
- Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo
- Planeación estratégica de la gestión del talento humano

b) Reclutamiento de personas y señala 2:

- Reclutamiento de personas y
- Selección de persona

c) Monitoreo de personas y señala 2:

- Orientación de las personas y diseño de cargos
- Banco de datos y sistemas de información de RH-

d) Evaluación del desempeño humano y señala 4:

- Cuyos resultados positivos conlleva a proporcionar
- **Compensación de las Personas**
- Remuneración- Programas de incentivos –
- Beneficios y servicios

e) Desarrollo de Personas se insertan

- Entrenamiento de personas y
- Desarrollo de personas dentro de organizaciones

f) Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas.

- Relaciones con los empleados-
- Higiene, seguridad y
- Calidad de vida.

Además en las organizaciones, para lograr sus objetivos se requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, permiten alcanzar sus objetivos y señala tres tipos de recursos:

- **Recursos Materiales:** El dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.
- **Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, entre otros.
- **Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación,

intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

2.1.2. La administración del talento humano.

Muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. **Los gerentes deben actuar** como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí me detengo para hacer una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una empresa? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. **Los activos financieros**, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

2.1.3. El capital humano y competencias

Según **Chiavenato, Idalberto (2010)** sobre el capital humano puntualiza:

- a) **El Capital Humano** en la Gestión del Talento Humano adecuada influye en el aumento de la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente **humano no es realmente capital del todo**.

El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario -herramientas, máquinas, edificios, entre otros-para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

b) **El Desarrollo de la Gestión por Competencias**

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican “Formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. Conceptualización propuesta por **Alles, Martha (2007.)**; en su obra Gestión por Competencias: el diccionario; Buenos Aires – Argentina;

La Gestión por Competencias es una **herramienta estratégica** indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas- de lo que saben hacer" o podrían hacer. La gestión por competencias hace la diferencia entre una administración tradicional con una administración técnica

moderna que nos permite definir las habilidades, conductas, conocimientos y destrezas de un puesto de manera más óptima. Dentro de la gestión por competencias se debe validar los conocimientos o experiencias más operativa – menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

El modelo de gestión por competencia tiene como objetivo impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su **propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupa o aspira**, identificando y adecuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Esto permite profundizar la alianza estratégica **empresa – empleados** al generar mejores talento humanos. Con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad. Sirve para realizar proyectos empresarios integrados equipos de alto rendimiento y con valor agregado a través de la utilización de los mejores talentos humanos de la empresa, asignándolos según las competencias. Conceptualización vertida por **Chiavenato, Idalberto**, (2010)

c) Tipos de Competencias

Para **Spencer y Spencer (2010)** son cinco los principales tipos de competencias:

- **Motivación.-** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- **Características.-** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo.-** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

- **Conocimiento.-** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad.-** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

2.1.4. Plan estratégico

Según la página web **Psicología y Empresa** sostiene que las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- **Competencias cardinales:** Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos (Carlos, 2011).

Para CHIAVENATO, Idalberto (2010) El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen “El encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias”. Debido a los complejos escenarios del fin de siglo dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar las necesidades actuales.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

2.1.5. Reclutamiento

Para **wikipedia.org (2013) El Reclutamiento es**” El proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo”. Entonces **El reclutamiento consiste** en investigar las fuentes capaces de proveer un número de personas que logren cumplir con los objetivos y expectativas organizacionales, de esta manera se seleccionarán los futuros integrantes de la misma. El proceso de reclutamiento es una decisión de línea, pues esta escoge para llenar la vacante. Cabe señalar que el reclutamiento es una decisión de staff, y su ejecución depende de una decisión, la misma que puede ser oficializada por el Directivo si se lo hace dentro de la organización o fuera de ella. La Unidad de Recursos Humanos se encarga de verificar si se cuenta con el Recurso Humano requerido dentro de la organización, de lo contrario será necesario emplear otras técnicas de este proceso de convocatoria para reclutar externamente al personal.

- a. **Control**, se inserta la concepción vertida por el autor: **Amador, Juan Pablo (2008), quien sobre Control** señala que “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.” Es decir que al control se le puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyecta

- b. **Trabajo en Equipo** se insertan las concepciones vertidas por: **Importancia.org (2012) La idea de trabajo en equipo es**” Una idea que existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedades y requirió para ello la colaboración de todos los miembros de una comunidad.” En la actualidad, el concepto está muy relacionado con las dinámicas de trabajo grupal de diferentes ámbitos y áreas como el laboral, el

estudiantil, incluso el familiar. La importancia del trabajo en equipo surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

Wikipedia.org (2013) sobre **Trabajo en Equipo** dice que es “La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.” Trabajo en equipo implica entonces trabajo en grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

La memoria de un congreso de docencia universitaria por parte de la Universidad de Cádiz (2013) sobre **trabajo en equipo** hace referencia a la “Serie de estrategias, procedimientos y metodologías que debe utilizar un grupo humano para lograr las metas propuestas.”

- c. **Clima Laboral** se inserta la concepción vertida en el trabajo de: La autora **Rubio, Elena (2007)**, quien señala que **clima laboral es** “El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.” Lo que hay que considerar entonces que el Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que influyen directamente en las actividades que realizan, porque cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- d. **Cultura Empresarial** se inserta la concepción vertida en trabajos de autores como:

Méndez Álvarez (2006: P. 108) quien hace referencia a la **cultura empresarial** como “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones” quiere decir que con las relaciones interpersonales de cooperación orienta su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo elevando así la cultura empresarial.

Bretones y Mañas, (2009) Definen a la cultura organizacional como “la cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios” en sí son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura -el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio – cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una Sociedad o una civilización.

e. Competitividad se inserta las concepciones vertidas por:

Wikipedia.org (2013) quien define a la **competitividad** como “La capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad”, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados por algunos factores.

Al respecto la competitividad existente entre los camposantos de la ciudad de Portoviejo donde se sitúa la operatividad de la Empresa CASABA S.A al momento vive-Un proceso de transformación- que conlleva a un análisis crítico en torno a quien serán sus ganadores y quienes sus perdedores, cuáles serán sus beneficios y cuales sus costos, y sobre todo cuál de estos será mayor entre sí.

2.1.6. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de cada persona, en función a las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo la contribución al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas y mejorar la calidad del trabajo y elevar el nivel de eficiencia.

Sobre **La evaluación del desempeño** el autor **Chiavenato, I (2002)** en su obra *Gestión del Talento Humano*, menciona la siguiente definición: “La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”. Lo que quiere decir que **Las evaluaciones de desempeño** proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores.

2.1.7. La valoración del puesto

Como un procedimiento sistemático utilizando para el estudio de los trabajadores, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado. Establece niveles de complejidad, así como también comparación de puesto conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial. La organización, al realizar una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.

- Vinculación de la persona al puesto
- Entrenamiento - capacitación
- Promociones

- Incentivos por el buen desempeño
 - Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
 - Auto perfeccionamiento del empleado
 - Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
 - Estímulo a la mayor productividad
 - Información básica para la investigación de Recursos humanos
 - Oportunidades de conocimiento sobre los patrones de desempeño en la empresa
- a. **El análisis y descripción de puestos** consiste en identificar y recopilar toda la información disponible sobre el contenido de un cargo en una organización determinada. Mientras que la descripción de cargos, se encarga de documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto.
- b. **El análisis y descripción de puestos de trabajo** constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior.
- c. **El puesto de trabajo determina** en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.
- d. **El puesto de trabajo** es el principal nexo entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas como satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, entre otros y extrínsecas como promociones y remuneraciones principalmente. Cabe mencionar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar

privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del soporte económico recibido por tal concepto.

La motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, esta se define como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Existen tres sistemas importantes de motivación humana:

- Los logros como motivación.
- El poder como motivación.
- La pertenencia como motivación.

El autor **Chiavenato, Idalberto (2011)** Expresa que existen dos métodos de valoración del puesto. – cualitativos y cuantitativos:

- **Método cualitativo de valoración del Puesto:** también denominados “no cuantitativos o no analíticos. Dan lugar al establecimiento de una ordenación o clasificación de puesto.
- **Método cuantitativo de valoración de puesto:** también denominado **analítico**. Los métodos cuantitativos dan una valoración de los puestos con base en puntos.

La retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso es la más significativa en su desarrollo. **Cuando al empleado se le informa** que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ellos pueden ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. **El empleador cuyos méritos son calificados**, se esforzara en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. Dado que la

descripción de puesto nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

El **Desarrollo de Personas** está relacionado estrechamente con la educación. El modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que pueda ser a partir de sus propias potencialidades. Dentro de los objetivos del desarrollo de las personas en la organización podemos mencionar. A anticipar y mejorar la preparación

- Concordar las estrategias y planes de desarrollo institucional con las necesidades del personal, en orden y mejorar la preparación de los trabajadores para el mejor desempeño de sus puestos.
- Proporcionar el desarrollo del empleado por promoción.
- Motivar e incrementar el interés de los trabajadores mediante la satisfacción o superación de posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas en concordancia con los intereses institucionales.

El personal capacitado y desarrollado, que evidencia excelencia en las competencias del puesto, debe ser considerado para las opciones del desarrollo de carreras por ello es necesario recomendar la **capacitación**, concebida como un medio de desarrollo de competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, y así puedan contribuir mejor a los objetivos de la organización y sean cada vez más valiosa.

Por este motivo la capacitación es de gran utilidad, ya que permite a las personas contribuir de forma eficaz y efectiva a cumplir resultados de la organización. “Capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o

comportamiento, lo cual significa cambio lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor”.

2.2. Marco conceptual

En el desarrollo del tema. “**Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa CASABA S.A. Portoviejo - provincia / Manabí – 2014.**” Se particularizan las categorías de: **gestión humana y desempeño laboral**, partiendo de los presupuestos teóricos, señalados por diferentes autores.

- **Corominas, (1995)-** señala que **gestión.-**Viene del latín **gestio-gestionis** que significa” Ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados.”
- Para **Heredia, (1985, p. 25) gestión** -.Es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “La acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad”
- Para **Remetería, (2008, p. 1).Gestión-** Es la “Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización a precisar la organización de sistemas a elaborar la estrategia del desarrollo para ejecutar la gestión del personal”.
- **Espasa, Calpe (2008, p. 1),** define a la **gestión** como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”
- Por otro lado **Chiavenato, I (2005: 3-51) sobre los procesos de la Gestión del talento humano** expresa que “Es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr

de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades para lograr la eficiencia y la competitividad organizacional”.

- **Fernández (2001: 145)**, considera que **la gestión de Talento Humano**, es” La forma como la libera, utiliza, desarrolla, motiva e implementa todas las capacidades y el potencial de su organización personal”.
- Para **Cuello (2005: 14)**, **La gestión de los recursos humanos** es” Esencial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos,”
- Según **Werther y Davis (1990: 46)**, **la planificación de recursos humanos** es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo”.
- Para **Spencer & Spencer, (1993)**, sobre **La administración de recursos humanos** expresa que “**Una empresa** agrega valor cuando ayuda a la gente a incrementar y mantener sus niveles de rendimiento”
- Sobre **La evaluación del desempeño** el autor **Chiavenato, I (2012)** en su obra **Gestión del Talento Humano**, menciona la siguiente definición: “La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”.

2.3. Marco temporal / espacial

2.3.1. Marco temporal

El proceso investigativo de la problemática implicada en este tema abarcó un año de enero del 2013 a enero 2014

2.3.2. Marco Espacial

La planificación se hizo extensiva a varias etapas siendo su estudio analítico-comparativo porque la empresa CASABA SA tiene su accionar en varias ciudades del Ecuador como Esmeraldas provincia de Esmeraldas y en las ciudades de Jipijapa y Portoviejo provincia de Manabí. A la fecha el camposanto de Esmeraldas ya lleva más tiempo en estas actividades y considero que ha pasado por varios procesos, entonces se justifica el análisis y la comparación, por otro lado las poblaciones, costumbres, economías de las personas y de las ciudades difieren al no pertenecer a la misma Provincia, aunque sí a la misma región.

Portoviejo.-Tiene una Población que aproximadamente asciende a los 300,000 habitantes el 80% vive en las zonas urbanas quedando su población rural en aproximadamente 50.000 habitantes.Sus Tasas estadísticas de población: señalan un promedio en Natalidad =16,2 %- y en Mortalidad = 6,3 % año 2005.

Tabla N° 1
Tasa de natalidad y mortalidad

| AÑOS | NACIMIENTOS | FALLECIMIENTOS |
|------|-------------|----------------|
| 2006 | 4401 | 1530 |
| 2009 | 6339 | 1088 |
| 2010 | 6085 | 1185 |
| 2011 | 6168 | 1149 |

Nota: No se registran datos de nacimientos y defunciones de los años 2012 – 2013.

Fuente: (Ecuador en cifras, 2014)

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

2.4. Marco legal

La Constitución política del Estado Ecuatoriano el **Art.46.** hace referencia a la economía, el sector público y el sector de la economía mixta entre otros, considerado como un avance sustancial en cuanto a fijar una nueva estructura jurídica para el área de la propiedad y la economía, el Art. Que hago referencia involucra a empresas, cooperativas, comunales o similares -cuya gestión pertenezcan a la comunidad de personas que trabajen permanentemente en ellas como el caso de la Empresa CASABA SA. Su esencia y circunstancia desde el punto de vista jurídico es una actividad lícita, porque el derecho al trabajo es absolutamente lícito.

Por lo tanto su existencia y vitalidad es el testimonio más elocuente de la capacidad humana para atender una necesidad y resolver un problema orientados a actividades **exequiales.**

La característica principal de CASABA S.A. es ser una empresa de sociedad anónima es el tipo de sociedad más común en nuestro país, que previo mandato de la Superintendencia de Compañía está inscrita en el Registro mercantil, se establece con el capital autorizado que determino la escritura pública de constitución, que según el Art. 143 de la ley de compañías indica que el capital mínimo es ochocientos dólares cuyo capital está dividido en acciones negociables.

La compañía anónima según el art. 146 considera como socio al inscrito como tal en el libro de accionistas y acciones, y se necesita al menos dos accionistas al momento de la constitución. La junta general de accionistas es el órgano supremo y sus aportaciones responden únicamente por el monto de sus acciones o bienes.

El procedimiento legal de Las empresas que prestan servicios funerarios o cementerios está regulado por los municipios y el ministerio de salud público a través de la dirección de salud de cada ciudad. Con un permiso de funcionamiento en la dirección de control urbano e higiene municipal y cuerpo de bomberos.

Por otro lado la empresa que manejará la prestación de los servicios funerarios o de camposanto deberá obtener la autorización legal de la Superintendencia de compañías, del Servicio de Rentas Interna SRI, sus empleados deberán ser afiliados al Instituto de Seguridad Social y la empresa deberá estar afiliada a la Cámara de Comercio de la ciudad. La empresa CASABA S.A. si cumple con estos parámetros.

Sin duda **la ley** representa un paso de avanzada hacia la calidad en la atención a la ciudadanía a la vez considera aspectos diferentes relacionados con el prestador del servicio, relegado a un segundo plano dentro de la concepción general de las que regula el Sistema General de Seguridad Social, adecuadamente reglamentada constituyendo seguramente un instrumento de incalculable valor logrando el propósito de afianzar la calidad en la prestación de los servicios.

La ley orgánica de salud en el Art. 6, numeral 33, señala como responsabilidad del Ministerio de salud pública: “Emitir las normas y regulaciones sanitarias para las instalaciones y funcionamiento de cementerios, criptas, crematorios, funerarias, salas de velaciones y tanatorios”;

Según el Art. 87 de la ley Orgánica de salud dispone que: “la instalación, construcción mantenimiento de cementerios, criptas, crematorios, morgues o sitios de conservación de cadáveres, lo podrán hacer entidades públicas y privadas, para lo cual se dará cumplimiento a las normas establecidas en esta ley. Previamente se verificará la ubicación y la infraestructura a emplearse y que no constituya riesgo para la salud.

La empresa cuenta con el estudio de impacto ambiental y la correspondiente licencia ambiental. La ley orgánica de salud señala en el Art. 90; que Los cementerios y criptas son los únicos sitios autorizados para la inhumación de cadáveres con el correspondiente certificado médico que confirme su defunción y establezca sus posibles causas. **Ministerio de salud pública - acuerdo ministerial N° 00003523, (3 de julio del 2013)**

Por otro lado **la Autonomía del profesional** está incorporada a la apropiada ley que determina que "las competencias propias de las profesiones y ocupaciones según los títulos certificados respectivos, obtenidos legalmente, deben ser respetados por los prestadores y aseguradores de servicios al país.

Referente al **Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador** en su **acuerdo # 0027 en el Art.328** dice: "La remuneración será justa con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como la de su familia..." que en el contenido del Art.5 sobre el control del cumplimiento-**La empresa CASABA S.A.** Viene dando cumplimiento: con la remuneración justa a sus empleados y con **el registro del informe empresarial** sobre la participación de las utilidades del 2013 a sus empleados conforme se registra en el registro #4 del 1° de enero del 2014.

La empresa CASABA S.A. Si ha dado cumplimiento a lo estipulado en el Art.33 referente a la obligación de contratar personas con discapacidad en labores permanentes observando así los principios de equidad, género, diversidad en mérito a lo que regula el **Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)** empleando a dos personas nacidas y que viven en la ciudad de Portoviejo.

Referente a la **Relación Laboral en lo** concerniente a los art.48-49-50 **sobre la jornada de trabajo, en la Empresa CASABA S.A,** se viene trabajando por equipo de acuerdo a los horarios **sobre el cumplimiento laboral** considerando eso si **las 8 horas de trabajo** de acuerdo a las condiciones laborales de cada empleado, de la misma manera se viene cumpliendo con lo que dice el **Art.63** con la **exhibición de horarios de labores de los empleados.**

Referente a **las Vacaciones anuales de los empleados La Empresa CASABA S.A.**

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describe a la investigación considerando: La unidad de análisis, población del estudio y sus características, muestra, tipo, cálculo, tamaño, diseño estadístico para la prueba de hipótesis, también la fuente de datos y técnicas e instrumentos que se aplicó para obtener la información.

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Si se analiza la gestión del talento humano de CASABA S.A. a través de la identificación del desempeño laboral entonces mejoraría la calidad de servicio alcanzando el desarrollo institucional.

3.1.2. Hipótesis específica

HE1.- Con la identificación de las características fundamentales de la gestión del talento humano de la organización lograríamos un ambiente dinámico y productivo.

HE2.- La definición de la gestión de talento humano será la causa para estructurar un sistema de control sobre el desempeño laboral.

HE3.- Con la planificación de estrategias y su aplicación propiciaríamos la eficiencia y productividad laboral.

3.2. Operacionalización de las variables

VARIABLES: Hipótesis general:

3.2.1. Variable independiente

Análisis de la gestión del talento humano de CASABA S.A. a través de la identificación del desempeño laboral.

3.2.2. Variable dependiente

Mejorar la calidad de servicio alcanzando un desarrollo institucional.

Hipótesis específicas:

HE1. Variable independiente = identificación de las características fundamentales de la gestión del talento humano en la organización.

Variable dependiente = Ambiente dinámico y productivo.

HE2. Variable independiente = Definición de la gestión del talento humano

Variables dependiente = estructura de un sistema de control sobre el desempeño laboral.

HE3. Variable independiente = Planificación de estrategias

Variable Dependiente = Eficacia y productividad laboral.

Cuadro N° 1
Operacionalización de la variable General

| VARIABLE INDEPENDIENTE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ESCALA |
|---|--|------------------------------|--|--------|
| ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | Para “ CHIAVENATTO, (2002) ”, La gestión del talento humano es una disciplina administrativa que tiene por finalidad atraer, emplear y desarrollar el talento de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr la satisfacción del persona | • Gestión del talento humano | Capacidad intelectual, habilidades, actitudes | ALTAS |
| | | • Disciplina administrativa | Política organizacionales, reglas, normas, estructura | MEDIA |
| | | • Desarrollo del talento | Destrezas, capacidades, competencia, | ALTA |
| | | • Objetivos organizacionales | Generales, específicos, operacionales, investigativo | |
| | | • Satisfacción del personal | Carrera empresarial, motivación, capacitación, incentivo | MEDIA |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Cuadro N° 2.
Operacionalización de la variable

| VARIABLE DEPENDIENTE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ESCALA |
|--|---|--|---|--------|
| MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO ALCANZANDO UN DESARROLLO INSTITUCIONAL. | Según (Berry et al, 1993), “La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía”. Según Gordon Lippitt (1969) , se caracteriza el desarrollo institucional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos que mejoran el funcionamiento del sistema institucional para alcanzar sus objetivos. | • Prestación de servicio satisfacción del consumidor | Servicio y producto de calidad | ALTOS |
| | | • Objetivos institucionales | Medio ambiente | MEDIA |
| | | • Compromiso de la administración | Entorno agradable | ALTA |
| | | • Políticas de calidad | Objetivos generales específicos Manuales de control | |
| | | • Planificación de los procesos | Planeación | MEDIA |
| • Liderazgo | Estructura organizacional | | | |
| • Implementación de normas | Clima laboral | | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Cuadro N° 3
Operacionalización de la variable específica HE1

| VARIABLE INDEPENDIENTE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ESCALA |
|--|---|-----------------------------|--------------------|--------|
| IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN. | Según MÉNDEZ, C. (1999) las características de la gestión de talento humano es “una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación” (p. 99) | • Visión | Tiempo | ALTA |
| | | • Estructura organizacional | Valor | |
| | | • Administrativa | Criterio | MEDIO |
| | | • Capacitación | Lugar espacio y | BAJA |
| | | • Actitudes | Nivel de desempeño | ALTA |
| | | • Funciones | Valores éticos | |
| • Ambiente laboral | Comunicación | | | |
| | | • Desarrollo de habilidades | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Cuadro N° 4
Operacionalización de la variable

| VARIABLE DEPENDIENTE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ESCALA |
|--------------------------------|--|------------------------------|-----------------|--------|
| AMBIENTE DINÁMICO Y PRODUCTIVO | Según Katz y Kahn (1998) , se analiza el ambiente organizacional como un sistema de valores de las personas en una organización donde los individuos desarrollan la convivencia con otros | • Seguridad | Clima laboral | ALTA |
| | | • Infraestructura | Comodidad | |
| | | • Relaciones interpersonales | Seguridad | |
| | | • Creatividad | Comunicaciones | MEDIA |
| | | • Desempeño | Departamentales | |
| | | • Responsabilidad | Comunicación | ALTOS |
| • Trabajo en equipo | Interpersonal | | | |
| | | • Valores | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Cuadro N° 5
Operacionalización de la variable específica HE2

| VARIABLE INDEPENDIENTE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ESCALA |
|---|---|------------------------------|--|--------|
| ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | Para “ CHIAVENATTO, (2002) , La gestión del talento humano es una disciplina administrativa que tiene por finalidad atraer, emplear y desarrollar el talento de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr la satisfacción del persona | • Gestión del talento humano | Capacidad intelectual, habilidades, actitudes | ALTA |
| | | • Disciplina administrativa | Política organizacionales, reglas, normas, estructura | MEDIA |
| | | • Desarrollo del talento | Destrezas, capacidades, competencia, | ALTAS |
| | | • Objetivos organizacionales | Generales, específicos, operacionales, investigativo | |
| | | • Satisfacción del personal | Carrera empresarial, motivación, capacitación, incentivo | ALTA |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Cuadro N° 6
Operacionalización de la variable específica

| VARIABLE DEPENDIENTE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ESCALA |
|---|--|------------------------------------|---|--------|
| Estructura de un sistema de control sobre el desempeño laboral. | <p>HENRY FAYOL.- Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.</p> <p>Según Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.</p> | • Control de desempeño | Cumplimiento de metas. Eficiencia. | MEDIA |
| | | • Control del proceso de desempeño | Ambiente laboral | |
| | | • Factores de motivación | Visión de la empresa Satisfacción laboral | BAJA |
| | | • Nivel de pertinencia | Desarrollo de capacidades Rendimiento Perfil de cargo | ALTA |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Cuadro N° 7
Operacionalización de la variable específica HE3

| VARIABLE DEPENDIENTE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ESCALA |
|------------------------------|--|---|-------------------------------|--------|
| PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS | Finalmente, PUCHOL (1993: 70,71) afirma que la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación Interna y servicios sociales. | <ul style="list-style-type: none"> Planificación de recursos | Ambiente | MEDIA |
| | | | Dirección de recursos humanos | ALTA |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Políticas de empleo | Control del personal | ALTA |
| | | | Perfil del personal | BAJA |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Servicio social | Políticas | MEDIA |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Cuadro N° 8
Operacionalización de la variable

| VARIABLE DEPENDIENTE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ESCALA |
|----------------------------------|---|--|------------------------|--------|
| EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL | Para Reinaldo O. Da Silva (2003) , la eficiencia significa a "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada" Según Chiavenato (2005) , La productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad en relación con su eficiencia. | <ul style="list-style-type: none"> Efectividad personal | Rendimiento laboral | MEDIA |
| | | | Condiciones de trabajo | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Productividad Personal | Eficiencia del trabajo | ALTA |
| | | | Habilidades | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Personal | Estándares de tiempo | BAJA |
| | | | Actitudes positivas | |
| Eficacia | BAJA | | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

3.3. Estrategia metodológica

3.3.1. Diseño de la investigación

La investigación es de tipo descriptiva: reseña, cualidades o atributos y rasgo de la población objeto de estudio.

Según **Bernal Torres (2010, pág. 120)** analiza la información escrita sobre el tema objeto de estudio y correlaciona el grado de relación entre variables de la población estudiada, además proporciona un resumen de la información de manera cuidadosa y luego de analizar minuciosamente los resultados, extrae generalizaciones significativas para la proposición de herramientas que ayuden a la gestión del talento humano para el mejoramiento laboral de la empresa de servicios exequiales CASABA SA de Portoviejo/2014

3.3.2. Tipo de investigación

Esta investigación es de **tipo documental, Bernal Torres Cesar (2010)**, “analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio”, **descriptiva, Bernal (2010)**, “reseña rasgos, cualidades o tributos de la población objeto de estudio” **Bernal (2010)**, “mide el grado de relación de entre variables de la población estudiada”, para proponer un modelo de gestión de talento humano, explicando sus beneficios y variables. Sin modificar su contexto haciendo uso de: **Información primaria:** Observación /Reportes departamentales /Informes finales. **Información secundaria:** Reportajes de medios de prensa /Datos teóricos /Datos de revistas, documentos y boletines, entrevistas a gerentes y jefes de área. **Información Terciaria:** Información obtenida del internet, documentos virtuales y Herramientas de gestión: Reingeniería de procesos /Mapas estratégicos.

3.4. Unidad de análisis

- El nombre legal de la empresa es **CASABA S.A.**

- El nombre comercial es **JARDINES DE LA PAZ**
- Ubicación: Provincia de Manabí – Cantón Portoviejo
- **Área de estudio:** Gestión de Talento Humano

La Empresa CASABA S.A. Camposanto y servicios Exequiales tiene 14 colaboradores administrativos, 8 agentes vendedores, 8 empleados en el cementerio o camposanto y 5 directivos.

3.4.1. Población

Son todos los empleados de CASABA SA y sus directivos equivalentes a 35 empleados y 5 directivos

3.5. Métodos de investigación

3.5.1. Los Métodos Teóricos.

Los Métodos Teóricos. Seleccionados para la interpretación conceptual:

- **Método inductivo.**-Basado en proponer Una Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la cultura organizacional
- **Método deductivo:** Aplicado para conocer su factibilidad y establecer los parámetros de análisis.
- **El análisis** útil para el estudio estructural de las diversas partes tanto de sus relaciones como de sus componentes,
- **La síntesis** sirvió para descubrir las esenciales y características generales de los resultados obtenidos previamente en el análisis.

3.5.2. Técnicas e instrumento para la recolección de datos

Seleccionados para la interpretación conceptual fueron:

- **Encuestas.-** Para obtener datos y localizar la frecuencia se aplicó un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al conjunto total de la población en estudio, formada por 35 personas, para conocer estados de opinión, características o hechos específicos. (**Véase Anexo A-I Herramienta de trabajo**)
- **Entrevistas.-** Como comunicación interpersonal se estableció entre el investigador y los directivos de la empresa- previo a la obtención de respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto, ((**Véase Anexo A-II herramienta de trabajo**))
- **Cuestionario:** Tanto la encuesta como la entrevista fueron estructuradas a través de cuestionarios con preguntas: Directas- abiertas –/estructuradas-,
- **Técnica Diagnóstica:** -Aplicación del **F O D A** de manera individual a 35 empleados y Aplicación del **F O D A** por departamentos: ventas, talento humano, servicios exequiales y créditos y cobranzas con apoyo de un **TALLER** con su respectiva agenda de trabajo. (**Véase Anexo A-III- fotografías**)

3.6. Fuentes y técnicas de recolección de información

Las fuentes y bibliografía que se utilizaron en la investigación fueron:

- INEC
- Documentos de la empresa CASABA S.A.
- Registro Civil-Portoviejo
- Superintendencia de Compañías
- Tesis publicadas y no publicadas.

Como técnicas de recolección de información se ha hecho uso de:

- **Revisión de Documentos:** sirvió, para hacer referencias en el marco teórico y validar la información; citando al autor sobre sus teorías, datos y conceptos.
- **Revisión de libros:** sirvió para comparar y evaluar teorías, métodos y fases para enriquecer el conocimiento, comparar teorías y fundamentar la acción investigativa.
- **Revisión de páginas:** sirvió para buscar recolectar, conocer, debatir y expresar conocimientos sobre teorías, métodos y fases de determinados Autores de temas propuestos en los capítulos de la tesis.
- **Trabajo de campo.-** fue definido, situado y contextualizado, mediante el uso de diversas técnicas como: observación, apuntes y recolección de datos para Así probar las hipótesis y fundamentar el modelo de la propuesta.
- **Tabulación -Representación gráfica y análisis de datos.-**se hizo análisis según los objetivos e hipótesis, para el procedimiento de los datos se usaron herramientas estadísticas con el apoyo del computador. Siguiendo los Pasos para el procesamiento de datos, que según **Bernal, (2010, pág. 198)** que han sido pertinentes como la información de la población o muestra objeto de la investigación. (35 empleados y 5 directivos)
- **Recolección de datos.-**Según **García, Oscar. (2010)** una recolección de datos en una hoja de registro “Es para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías de un Evento o problema que se desee estudiar”. Es importante recalcar que este instrumento se utilizó tanto para la aplicación del FODA como para la identificación y análisis de problemas y causas.

3.7. Tratamiento y análisis de la información

Parte de la investigación consiste en procesar los datos para realizar el análisis según los objetivos y las hipótesis.

De acuerdo con (**Bernal Torres, 2013**) los pasos para procesar los datos son:

- Obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación.
- Definir las variables de los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.
- Definir las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a utilizarse en el procesamiento de datos.
- Introducir los datos en el computador y activar el programa para que procese la información.
- Imprimir los resultados.

3.8. Herramientas estadísticas a emplear en la investigación.

3.8.1. Distribución de frecuencias.-

Según (Mason y Lind, 1997, pág. 24), “la distribución de frecuencias es el agrupamiento de datos en categorías que muestran el número de observaciones de cada categoría”. En otras palabras, una distribución de frecuencias indica el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados de un trabajo de campo.

3.8.2. Histogramas.

Son medios gráficos para representación de la distribución de frecuencias. “Las distribuciones de frecuencias se presentan muy a menudo en forma de figuras gráficas denominadas histogramas (gráficas de barras) o en gráficas circulares.” (Bernal Torres, 2010, pág. 203)

3.8.3. Medidas de tendencia central.-

Para (Bernal Torres, 2010, págs. 205-206) manifiesta que las medidas de tendencia central son:

- **Media:** es la sumatoria de puntajes dividida por el número total de estos.
- **Moda:** es el puntaje con mayor frecuencia en una distribución de datos.

• **Mediana:** es el valor que divide a una distribución de frecuencias por la mitad,

Prueba de hipótesis.- En la prueba de hipótesis se determinó que la proposición es consistente con los datos obtenidos una vez realizada la investigación **-la hipótesis-**“Si se analiza la gestión del talento humano de CASABA SA a través de la identificación del desempeño laboral entonces mejoraría la calidad de servicio alcanzando el desarrollo institucional.”

Por lo tanto se acepta la hipótesis.

Según.” (Bernal Torres, 2010, pág. 210)“La investigación parte de la necesidad de determinar y organizar un modelo de Gestión de Talento Humano como factor de desarrollo” Por tanto en la empresa CASABA S.A. Camposantos y Servicios Exequiales se requiere establecer una cultura organizacional y mejorar los ambientes específicos donde se desarrollen las actividades laborales del personal, partiendo de la teoría de competencias laborales y gestión de talento humano.

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

En este capítulo se realiza la caracterización del campo de acción, se enrojan los resultados del diagnóstico y se ofrecen los resultados arrojados en la aplicación de la investigación a través de varias técnicas seleccionadas para la constatación también se analizan las causas y efectos de la problemática objeto de la investigación y se estructuran los indicadores señalando objetivo, metas acorde a las hipótesis del **TEMA “Gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en Casaba S.A. Portoviejo - provincia / Manabí - 2014”**

4.1. Caracterización del campo de acción

4.1.1. Antecedentes

CASABA S.A. Jardines de la Paz.- Es una empresa familiar que se creó en el 2007 con capital nacional (Ecuador) como respuesta a una necesidad inminente en la ciudad de Portoviejo capital de la provincia de Manabí porque hasta el momento el cementerio general público ya habían cumplido su tiempo de vida útil y además está ubicado en un sector urbano inmensamente poblado rodeado de muchas entidades de concentración masiva como colegios, parques, canchas deportivas, negocios, gasolineras, kioscos, supermercados, oficinas públicas y privadas, entre otros, que desdican de la buena imagen de la ciudad, dando lugar a que se cree un entorno no agradable para propios y extraños. A esto se suma la falta de seguridad necesaria para los familiares que acuden a visitar a sus seres queridos. **(Véase fotos-ANEXO- B Laminas # 1-2)**

La Empresa CASABA SA- tiene como:

- **Misión.-** perpetuar el recuerdo y la unión familiar, guardando armonía con el medio ambiente y

- **Visión.-** Ser la mejor organización exequial en la provincia con un servicio rápido, oportuno y personalizado.

Su accionar está fundamentado en valores como:

- **Respeto:** Con nuestro clientes, proveedores, colaboradores y el entorno.
- **Servicios:** A nuestros clientes, apoyándolos del mismo modo que a
- Nosotros nos gustaría que nos ayuden.
- **Credibilidad:** asesoramiento para la elección que mejor se ajuste a las necesidades del cliente, como orientación y prestación del servicio.

4.2. Diagnóstico

Se aplicó la técnica de investigación diagnóstica F O D A.

- De manera individual
- Por departamentos para estructurar el Institucional y
- De manera global de toda la institución

4.3. Desarrollo

4.3.1. FODA individual

En el **Cuadro Nº 9** Se detallan las fortalezas-oportunidades-debilidades y amenazas con las que se identifica cada uno de los empleados asistentes al **taller # 1**.

Cuadro Nº 9
FODA Individual

1/2

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---|--|--|
| Muy puntual Compartir ideas Hacer lo correcto | Estudiar maestría Capacitación alta | Actualizarme Controlar los nervios | Carácter fuerte Poco impaciente |
| ordenada puntual trabajadora | Contar con Dios Experiencia laboral Familia grande | Sentimental Impaciente Nerviosa | Hablar un solo idioma titularse en ventas |
| Trabajadora Amable- Amigable Trabajar en grupo Contar con Dios | Experiencia laboral Tener una familia Contar con Dios | Impaciencia Nerviosismo Timidez Sentimental | Hablar un idioma Falta / conocimientos Dificultad de hablar en público |
| Contar con Dios Dar de mi lo mejor Ser puntual buenos valores | Tener conocimientos Aprovechar las oportunidades | Muy sentimental | Mucha competencia Saber un idioma Falta de expresión publica |
| Comunicación Amable-cortes Dinámico-franco | Capacitación en seminarios Experiencia en ventas | Conocimientos informáticos Ser franco Impaciente | Fuerte competencia Saber un idioma |
| Creativo Entusiasta Servicial Responsable Amable | Profesional Creativo Tener trabajo Amar el trabajo una hermosa familia | Celoso Frontal Con corajito Impaciente | Ser hipertenso Impaciente Fosforito Impulsivo |
| Puntualidad Responsabilidad Generosidad credibilidad | Servir Respetar Dar antes que recibir | Muy confiado Muy perseverante | Me esfuerzo por no ser rencoroso |
| Su familia Trabajar bien Llevarme con todos Tener fe en Dios Lograr lo que me propongo. | Desarrollar 2 trabajos Conocer lo que se va a vender | Tímido a veces Falta de confianza Problemas personales influyan/animos | Saber un idioma Atender comportamientos de otros |
| Amor a Dios Amar a mi hijo Muy responsable Muy optimista Amable | Vivir día a día Gran Familia Tener trabajo Compartir con mucha gente | Muy flexible Muy débil por Pérdida de seres queridos Desordenada | No ser profesional Saber un solo idioma |
| Amor a Dios puntual-sociable Trabajar en equipo Honestidad Compañerismo Responsable. | Conocer o laboral Oportunidad que la vida me da Con experiencia Buena madre | Algo callada Sentimental Impaciente Nerviosa | Hablar en publico Saber un idioma Falta de preparación |
| Sencillo-Simple Honesto. | Un loco + del planeta | Todas con capacidad para hacerle frente. | Preocupación a todo. |
| camino de dios paciencia buena expresión manejo de planes de financiamiento. | Estrategias de ventas- Recibir capacitación en Ventas generales Amar a mi familia. | Soy sensible Callado Soy perfeccionista Soy exigente | No saber otro idioma |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

2/2

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|--|--|---|
| Confiable perseverante responsable ordenada familia unida todo lo consigo | Creativa Facilidad de aprendizaje Estudiar Tener conocimiento Cumplir metas | Impaciente Perfeccionista Sentimental Impaciente Soy callada No injusticias | Tímida Pocas/ palabras Preparación Aprender mas Mayor control sociable |
| Puntualidad Amable Responsable Solidaridad Trabajar en equipo | Ing./finanzas seminarios maestrías se otro idioma buen desempeño familia unida | Desordenada Tímida Impaciente Callada Fuerte de carácter | Actualizada en conocimientos |
| Puntualidad Responsabilidad Trabajador | Ser libre Tener un hijo motivo de su vida | Muy confiado Perfeccionista | No escribió nada |
| Responsable Calidad /servicio Transparente con el cliente-humano Social-hermano Compañero Trabajar/ equipo Guiar | Aprendizaje Crecimiento personal Crecimiento laboral Expansión de marca Expansión de cobertura en el servicio. | Competencia sucia Falta/compañerismo Falta de logística Faltad/ pertenencia a la empresa No/equilibrio emocional Me gusta todo exacto | Gobierno Leyes laborales Superintendencia de compañías S R I Mentalidad retrograda de algunos jefes Siniestro laboral- |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla Nº 2
FODA Individual

| FORTALEZAS | F | % |
|------------------------------------|----|-------|
| Su familia | 5 | 37.50 |
| Buenas relaciones interpersonales | 10 | 62.50 |
| Tener fe en Dios | 12 | 75 |
| Muy responsable | 12 | 75 |
| Muy optimista | 10 | 62.50 |
| Amable | 10 | 62.50 |
| Puntual | 9 | 56.25 |
| Tener buena comunicación | 12 | 75 |
| Trabajar en equipo | 10 | 62.50 |
| Honestidad | 4 | 25 |
| Compañerismo | 6 | 37.50 |
| Calidad en el servicio | 6 | 37.50 |
| Perseverante | 3 | 18.75 |
| Confiable | 2 | 12.50 |
| Creativo | 2 | 12.50 |
| Cortes | 2 | 12.50 |
| Muy optimista | 2 | 12.50 |
| Sencillez | 1 | 6.25 |
| Paciencia | 1 | 6.25 |
| Buena expresión | 1 | 6.25 |
| Manejo de planes de financiamiento | 1 | 6.25 |
| Transparente con el cliente-humano | 1 | 6.25 |
| Buen guía | 1 | 6.25 |
| Credibilidad | 1 | 6.25 |
| Hacer lo correcto | 1 | 6.25 |
| Servicial | 1 | 6.25 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 3
FODA Individual

| OPORTUNIDADES | F | % |
|--|----------|----------|
| Estudiar maestría | 6 | 37.50 |
| Capacitación alta | 4 | 25 |
| Contar con Dios | 8 | 50 |
| Experiencia laboral | 8 | 50 |
| Familia grande | 5 | 31.25 |
| Creativo | 3 | 18.75 |
| Tener trabajo | 3 | 18.75 |
| Amar el trabajo | 5 | 31.25 |
| Estudiar | 2 | 12.50 |
| Tener conocimiento | 2 | 12.50 |
| Cumplir metas | 2 | 12.50 |
| Otro idioma | 2 | 12.50 |
| Crecimiento personal | 4 | 25 |
| Expansión de marca | 5 | 31.25 |
| Expansión de cobertura en el servicio. | 3 | 18.75 |
| Ser libre | 2 | 12.50 |
| Tener un hijo motivo de su vida | 1 | 6.25 |
| Aprovechar las oportunidades | 1 | 6.25 |
| Estrategias de ventas- | 1 | 6.25 |
| Ventas generales | 1 | 6.25 |
| Amar a mi familia | 1 | 6.25 |
| Servir | 1 | 6.25 |
| Respetar | 1 | 6.25 |
| Dar antes que recibir | 1 | 6.25 |
| Vivir día a día | 1 | 6.25 |
| Gran Familia | 1 | 6.25 |
| Compartir con mucha gente | 1 | 6.25 |
| Desarrollar trabajos | 1 | 6.25 |
| Conocer lo que se va a vender | 1 | 6.25 |
| | 1 | 6.25 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 4
FODA Individual

1/2

| DEBILIDADES | F | % |
|---|----------|----------|
| Sentimental | 5 | 31.25 |
| Impaciente | 5 | 31.25 |
| Nerviosismo | 3 | 18.75 |
| Todas con capacidad para hacerle frente | 2 | 12.50 |
| Tímido a veces | 3 | 18.75 |
| Falta de confianza | 3 | 18.75 |
| Problemas personales influyan/animo | 2 | 12.50 |
| Poco Conocimiento informático | 8 | 50 |
| Ser franco | 2 | 12.50 |
| Sensible | 5 | 31.25 |
| Callado | 3 | 18.75 |
| Perfeccionista | 3 | 18.75 |
| Exigente | 3 | 18.75 |
| Competencia sucia | 3 | 18.75 |
| Falta de compañerismo | 5 | 31.25 |
| Falta de logística | 4 | 25 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

| DEBILIDADES | F | % |
|--|---|-------|
| Falta de sentido de pertenencia a la empresa | 3 | 18.75 |
| Falta de equilibrio emocional | 5 | 31.25 |
| Gusta todo exacto | 2 | 12.50 |
| Celoso | 1 | 6.25 |
| Frontal | 1 | 6.25 |
| Con corajito | 1 | 6.25 |
| Muy confiado | 1 | 6.25 |
| Muy perseverante | 1 | 6.25 |
| Muy flexible | 1 | 6.25 |
| Muy débil por Perdida de seres queridos | 1 | 6.25 |
| Desordenada | 1 | 6.25 |
| Falta de confianza | 1 | 6.25 |
| Problemas personales influyan/animo | 1 | 6.25 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla Nº 5
FODA Individual

| AMENAZAS | F | % |
|--|----|-------|
| Gobierno | 2 | 15.50 |
| Leyes laborales | 4 | 25 |
| Súper de compañías | 4 | 25 |
| S R I | 5 | 31.25 |
| Mentalidad retrograda de algunos jefes | 3 | 18.75 |
| Siniestro laboral- | 4 | 25 |
| Preparación especializada | 5 | 31.25 |
| Aprender mas | 4 | 25 |
| Mayor control | 7 | 43.75 |
| No saber Hablar en publico | 8 | 50 |
| Saber un solo idioma | 12 | 75 |
| Falta de preparación | 7 | 43.75 |
| Atender comportamientos de otros | 5 | 31.25 |
| Actualización de conocimientos | 12 | 75 |
| Preocupación a todo | 2 | 12.50 |
| No ser profesional | 2 | 12.50 |
| Ser hipertenso | 1 | 6.25 |
| Impaciente | 1 | 6.25 |
| Ser un fosforito | 1 | 6.25 |
| Impulsivo | 1 | 6.25 |
| Exigencias de mayor control | 1 | 6.25 |
| Guardar rencor | 1 | 6.25 |
| No estar titulado en ventas | 1 | 6.25 |
| Carácter fuerte | 1 | 6.25 |
| Exigencias de la sociedad | 1 | 6.25 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

4.3.2. FODA por departamento

En el **cuadro 4.2.** Se detallan las fortalezas-oportunidades-debilidades y amenazas por las que se identifican los empleados que se desempeñan en los departamentos de: ventas- financiero-servicios exequiales y crédito /cobranzas.

Cuadro N° 10
FODA por departamentos

| DEPARTAMENTO | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|-----------------------------|---|--|---|--|
| VENTAS | Si capacitación. Apoyo/empresa. planeas/ventas agilidad administrativa | Estructuras modernas: sala de velación. conocimiento del producto pertenece a ALPAR | No trabajo en equipo. Falta de uniforme. Falta de acenso en el grupo. Mejor acondicionamiento d. marketing. Falta de vehículo/trabajo-camposanto | Mantenimiento o césped y limpieza campo santo. Competencia interna / ventas. Llamadas inoportunas a los clientes |
| FINANCIERO | Tener la información lista a tiempo. Cumplimiento con todos los entes de control SRI-IESS-MRL y superintendencia de compañías. | Capacitación continua Crecimiento personal. Plan de carrera. Innovación de ideas. Comunicación entre departamentos. Seguridad y confianza dentro de actividades q, se desarrollan | Cambios tributarios Cambios normas financieras SIC. Agotamiento mental. Acoplamiento a cambios financieros/ departamentos | Decisiones gerenciales. Índice de endeudamiento alto. Financiar obras y trabajos a terceros- Cambios en los presupuestos proyectados. Falta del flujo y liquidez |
| SERVICIOS EXEQUIALES | Credibilidad empresarial. Innovación-calidad en cofres/salas-detalles. Cultura familiar | Entrar en el mercado con solidez y eficiencia. Ser los mejores | Falta de comunicación con el cliente. | Ley antimonopolio Inseguridad Competencia desleal |
| CRÉDITO Y COBRANZAS | Positivos. Constantes. Perseverantes Ordenados Unidos Comunicativos | Relación directa con el cliente. Oportunidad de ventas Generar más ingresos | Malas negociaciones Falta capacitaciones Pocos incentivos. | Inseguridad Delincuencia Clientes agresivos Localización incorrecta. Clima |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

4.3.3. Interpretación de resultados

De acuerdo a los % obtenidos se determina que las fortalezas-oportunidades-debilidades y amenazas por las que se identifican el personal de los departamentos de: ventas- financiero-servicios exequiales y crédito /cobranzas, son muy importantes para fundamentarán el contenido de la propuesta:

- **Fortalezas.**

Los integrantes del **departamento de ventas** señalaron cuatro fortalezas:

- Si capacitación.
- Apoyo/empresa.
- Planes/ventas
- Agilidad administrativa

Lo que representa por cada fortaleza, el 6.25%.

Los integrantes del **departamento Financiero** señalaron las fortalezas:

- Tener la información lista a tiempo.
- Cumplimiento con todos los entes de control SRI, IESS, MRL y Superintendencia de Compañías.

Lo que representa por cada fortaleza, el 6.25%.

Los integrantes del **departamento de Servicios Exequiales** señalaron cuatro fortalezas:

- Cobranzas señalaron seis fortalezas: Positivos, constantes, perseverantes, ordenados, unidos y credibilidad.
- Empresarial.
- Innovación.
- Calidad en cofres/salas-detalles.
- Cultura familiar.

Lo que representa por cada fortaleza, el 6.25%.

- **Oportunidades.**

Los integrantes del **departamento de ventas** señalaron tres oportunidades:

- Estructuras modernas: sala de velación.
- Conocimiento del producto.
- Pertenecer a ALPAR

Lo que representa por cada oportunidad, el 6.25%.

Los integrantes del **departamento Financiero** señalaron seis oportunidades como:

- Capacitación continua
- Crecimiento personal.
- Plan de carrera.
- Innovación de ideas.
- Comunicación entre departamentos.
- Seguridad y confianza dentro de actividades que se desarrollan

Lo que representa por cada oportunidad, el 6.25%.

Los integrantes del **departamento de Servicios Exequiales** señalaron dos oportunidades:

- Entrar en el mercado con solidez y eficiencia.
- Ser los mejores

Lo que representa por cada oportunidad, el 6.25%.

Los integrantes del **departamento de créditos cobranzas** señalaron tres oportunidades:

- Relación directa con el cliente.
- Oportunidad de ventas.
- Generar más ingresos.

Lo que representa por cada oportunidad, el 6.25%.

- **Debilidades.**

Los integrantes del **departamento de ventas** señalaron cinco debilidades:

- No trabajo en equipo.
- Falta de uniforme.
- Falta de acenso en el grupo.
- Mejor acondicionamiento de marketing y
- Falta de vehículo/trabajo al camposanto

Lo que representa por cada debilidad, el 6.25%.

Los integrantes del **departamento Financiero** señalaron seis debilidades como:

- Cambios tributarios.
- Cambios normas financieras SIC.
- Agotamiento mental.
- Acoplamiento a cambios financieros/ departamentos

Lo que representa por cada debilidad, el 6.25%.

Los integrantes del **departamento de Servicios Exequiales** señalaron una debilidad:

- Falta de comunicación con el cliente,

Lo que representa el 6.25%.

Los integrantes del **departamento de créditos cobranzas** señalaron tres debilidades:

- Malas negociaciones.
- Falta capacitaciones.
- Pocos incentivos.

Lo que representa por cada debilidad, el 6.25%.

- **Amenazas**

Los integrantes del **departamento de ventas** señalaron tres amenazas:

- Mantenimiento césped y limpieza campo santo.

- Competencia interna/ventas.
- Llamadas inoportunas a los clientes.

Lo que representa por cada amenaza, el 6.25%.

Los integrantes del **departamento financiero** señalaron cinco amenazas:

- Decisiones gerenciales.
- Índice de endeudamiento alto.
- Obras y trabajos a terceros.
- Cambios en los presupuestos.

Lo que representa por amenaza, el 6.25%.

Los integrantes del **departamento de Servicios Exequiales** señalaron tres amenazas:

- Ley antimonopolio.
- Inseguridad.
- Competencia desleal

Lo que representa por cada amenaza, el 6.25%.

• Los integrantes del **departamento de créditos cobranzas** señalaron cinco amenazas:

- Inseguridad.
- Delincuencia.
- Clientes agresivos.
- Localización incorrecta.
- Clima

Lo que representa por cada amenaza, el 6.25%.

En consecuencia tanto las fortalezas-oportunidades-debilidades y amenazas por las que se identifican los empleados de los departamentos de: ventas- financiero-servicios exequiales y crédito /cobranzas de CASABA SA son las siguientes:

Fortalezas como:

- Si capacitación.-Apoyo/empresa.-planes/ventas y agilidad administrativa señaladas por los integrantes del **departamento de ventas**.
- Tener la información lista a tiempo.-Cumplimiento con todos los entes de control-SRI-IESS-MRL y superintendencia de compañías señaladas por los integrantes del **departamento Financiero**.
- Credibilidad empresarial.-Innovación-calidad en cofres/salas-detalles.-Cultura familiar señaladas por los integrantes del **departamento de servicios exequiales**.
- Ser Positivos.-Constantes.-Perseverantes-Ordenados y señaladas por los integrantes del **departamento de crédito cobranzas**.

Oportunidades como:

- Estructura moderna: sala de velación.-conocimiento del producto y pertenecer a ALPAR señaladas por **departamento de ventas**
- Capacitación continua-crecimiento personal.-Plan de carrera.-Innovación de ideas.-Comunicación entre departamentos.-Seguridad y confianza dentro de actividades que, se desarrollan señaladas por los integrantes del **departamento Financiero**.
- Entrar en el mercado con solidez y eficiencia.-señaladas por Los integrantes del **departamento de Servicios Exequiales**
- Relación directa con el cliente.-Oportunidad de ventas-Generar más ingresos señaladas por los del **departamento de créditos cobranzas**.

Debilidades como:

- Los integrantes del **departamento de ventas** señalaron tener las debilidades como: **No** trabajo en equipo.-Falta de uniforme.-Falta de acenso en el grupo.-Mejor acondicionamiento de Marketing y Falta de vehículo/trabajo-camposanto.
- Los integrantes del **departamento Financiero** señalaron como debilidades Cambios tributarios-Cambios normas financieras SIC.-Agotamiento mental.-Acoplamiento a cambios financieros/.

- El **departamento de Servicios Exequiales** señala una sola debilidad - la falta de comunicación con el cliente.
- Los integrantes del **departamento de créditos cobranzas** señalaron las **debilidades** como: Malas negociaciones-Falta capacitaciones.-Pocos incentivos.

Amenazas:

- Los integrantes del **departamento de ventas** señalaron tener como amenaza el Mantenimiento del césped y limpieza del campo santo.-Competencia interna/ventas.-Llamadas inoportunas a los clientes.
- Los integrantes del **departamento financiero** señalaron **amenazas** como: Decisiones gerenciales.-Índice de endeudamiento alto. -obras y trabajos a terceros-Cambios en los presupuestos proyectados.
- Los integrantes del **departamento de servicios exequiales** señalaron tres **amenazas**: Ley antimonopolio-Inseguridad-Competencia desleal y
- Los integrantes del **departamento de créditos cobranzas** señalaron cinco **amenazas**: Inseguridad – Delincuencia - Clientes agresivos - Localización incorrecta y Clima.

Visualizando estos resultados se deduce que cada departamento tiene sus propias fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al no repetirse.

4.3.4. FODA Global - toda la institución.

CASABA S A como **Empresa** tiene sus propias fortalezas-oportunidades-debilidades y amenazas las mismas que han sido estructuradas con los resultados obtenidos por los empleados que se desempeñan en los departamentos de: ventas- financiero-servicios exequiales y crédito /cobranzas Que participaron en el taller # 1.

Fortalezas:

- Si capacitación-Apoyo/empresa-Planeas/ventas -agilidad administrativa
- Tener la información lista a tiempo-Cumplimiento con todos los entes de control.
- Credibilidad empresarial – Innovación - calidad en cofres/salas – detalles - Cultura familiar – Positivos – Constantes – Perseverantes – Ordenados - Unidos – Comunicativos.

Oportunidades:

- Estructuras modernas- sala de velación.-conocimiento del producto-pertenecer a ALPAR-Capacitación continua-Crecimiento personal.-Plan .de carrera.- Innovación de ideas. Comunicación entre departamentos-Seguridad y confianza dentro de actividades que se desarrollan-Entrar en el mercado con solidez y eficiencia.-Ser los mejores -Relación directa con el cliente.- Oportunidad de ventas-Generar más ingresos

Debilidades:

- No trabajo en equipo-Falta de uniforme-Falta de acenso en el grupo.
- Mejor acondicionamiento de marketing-Falta de vehículo/trabajo-camosanto
- Cambios tributarios-Cambios normas financieras SIC-Agotamiento mental.- Acoplamiento a cambios financieros/ departamentos-Falta de comunicación con el cliente-Malas negociaciones-Falta capacitaciones -Pocos incentivos.

Amenazas:

- Mantenimiento césped y limpieza camposanto - Competencia interna/ventas- Llamadas inoportunas a los clientes - Decisiones gerenciales - Índice de endeudamiento alto.- Financiar obras y trabajos a terceros - Cambios en los presupuestos proyectados - Falta del flujo y liquidez - Ley antimonopolio- Competencia desleal - Inseguridad - Delincuencia - Clientes agresivos - Localización incorrecta-Clima

4.4. Encuesta

Se aplicó un cuestionario de ocho preguntas a los empleados de **CASABA S.A.** Y sus resultados se detallan en:

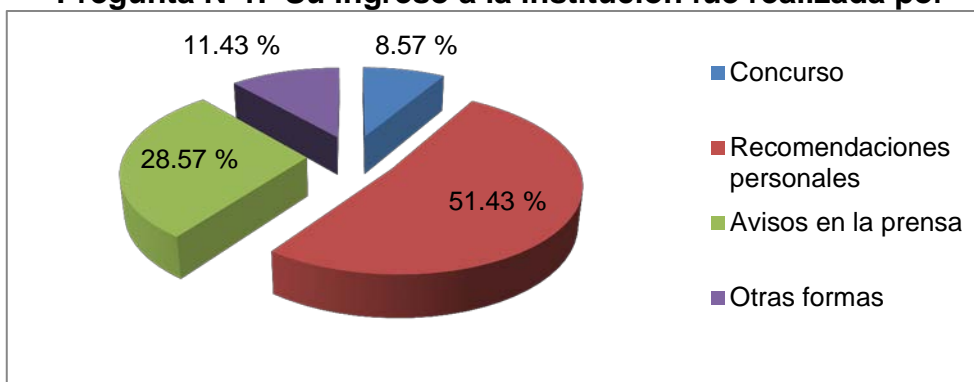
Tabla N° 6
Pregunta N°1. Su ingreso a la institución fue realizada por

| | Frecuencia | % |
|----------------------------|------------|-------|
| Concurso | 3 | 8.57 |
| Recomendaciones personales | 18 | 51.43 |
| Avisos en la prensa | 10 | 28.57 |
| Otras formas | 4 | 11.43 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Gráfico N° 1
Pregunta N°1. Su ingreso a la institución fue realizada por



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

De acuerdo a la información del gráfico la empresa muestra la técnica de reclutamiento de personal por recomendación de sus empleados que significa un ahorro económico y se observa que existe una alta confianza en sus colaboradores, siendo el 51.43% el valor más alto de la tabla de tal forma que no le permite elegir nuevos colaboradores con estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo empresarial. Siendo el 8.57 % por concurso, cuando este sistema de reclutamiento radica en escoger los candidatos adecuados que ayuden a la empresa a aumentar su eficiencia y desempeño del personal.

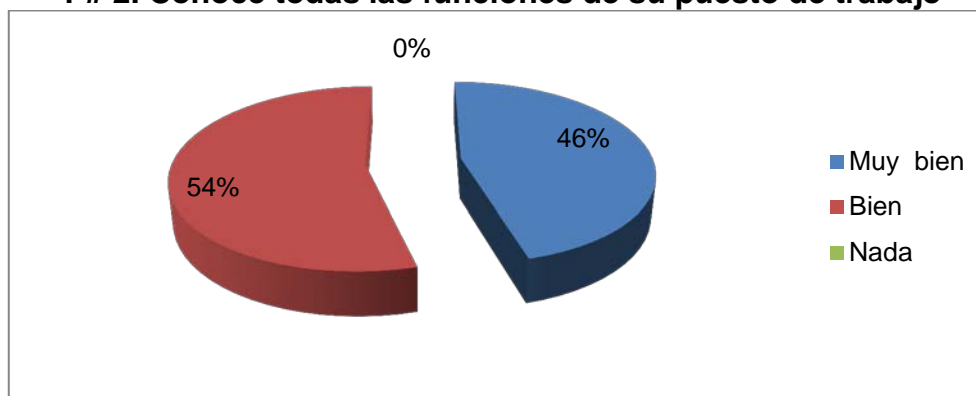
Tabla N° 7
P # 2. Conoce todas las funciones de su puesto de trabajo

| | Frecuencia | % |
|----------|------------|-------|
| Muy bien | 16 | 45.71 |
| Bien | 19 | 54.29 |
| Nada | 0 | 0 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Gráfico N° 2
P# 2. Conoce todas las funciones de su puesto de trabajo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

P2.-Conoce todas las funciones de su puesto de trabajo: muy bien, bien, nada.

De acuerdo a la información gráfica la empresa refleja la falta información sobre las funciones de los diferentes puestos de trabajo y lo importante que es, conocer muy bien las funciones del puesto de trabajo que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas a esto se debe este resultado que de los 35 empleados encuestadas: el 45.71% señalaron que conocen muy bien lo que tienen que hacer en su trabajo, mientras que el 54.29 % conocen bien, esto se debe a que la empresa no cuentan con un manual de descripción de puesto y los empleados están desorientación no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones y se hacen tareas repetitivas provocando pérdida de tiempo y altos coste .

Tabla N° 8

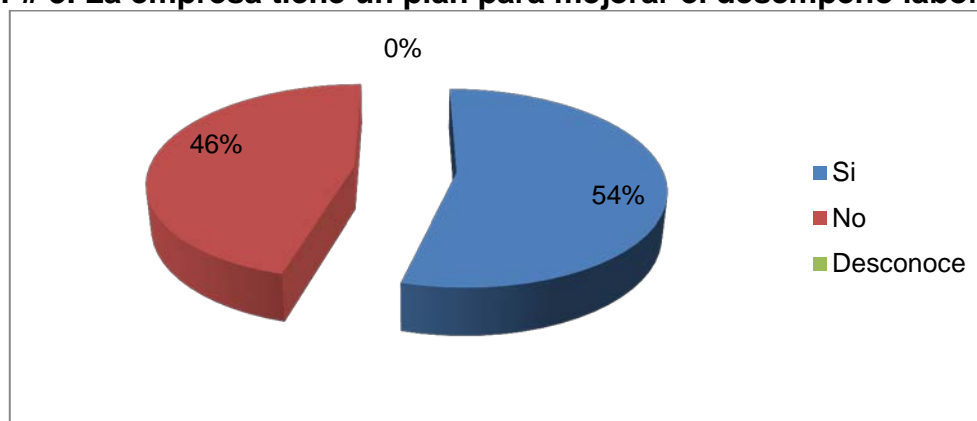
P # 3. La empresa tiene un plan para mejorar el desempeño laboral

| | Frecuencia | % |
|-----------|------------|-------|
| Si | 19 | 54.29 |
| No | 16 | 45.71 |
| Desconoce | 0 | 0 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Gráfico N° 3

P# 3. La empresa tiene un plan para mejorar el desempeño laboral

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

P3.- La empresa tiene un plan para mejorar el desempeño laboral: si, no, desconoce.

De acuerdo a la información que se refleja en el gráfico de las 35 personas encuestadas: el **54.29 %** señalaron que si conocen que la empresa la evalúa su desempeño laboral, ya que está relacionada con la valoración de puestos y es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto, Para evaluar o medir el desempeño de un empleados es necesario conocer con exactitud cuáles son las funciones que desarrollan, sus objetivos. Si no tenemos esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?, mientras que el 45.71 % de los empleados no conocen el plan para mejorar el desempeño laboral .

Tabla N° 9

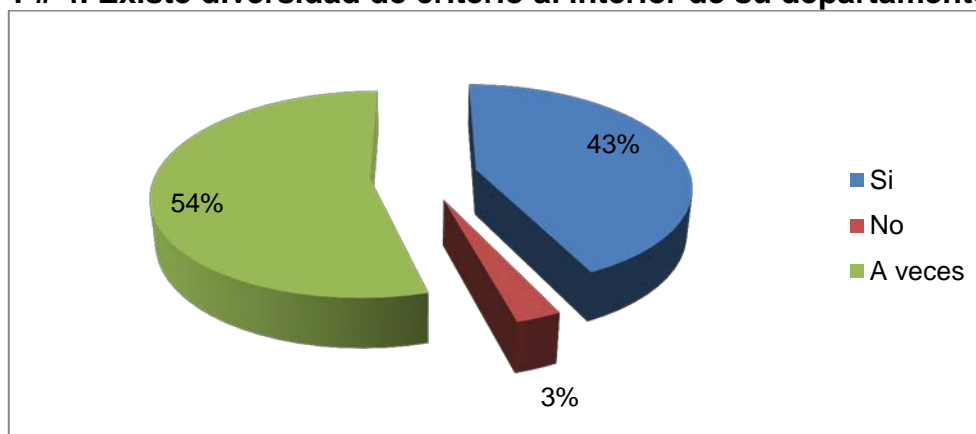
P# 4. Existe diversidad de criterio al interior de su departamento

| | Frecuencia | % |
|---------|------------|-------|
| Si | 15 | 42.86 |
| No | 1 | 2.86 |
| A veces | 19 | 54.29 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Gráfico N° 4

P# 4. Existe diversidad de criterio al interior de su departamento

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

P4.-Existe diversidad de criterio al interior de su departamento: si, no, a veces.

Según los datos gráficos de las 35 personas encuestadas: el 42.80 % de empleados señalaron que si existe diversidad de criterio, lo que representa es que existe una mala comunicación en cada departamento cuando la información es considerada actualmente un recurso estratégico de gran importancia para las organizaciones. En la práctica de muchas organizaciones actuales, uno de los problemas que aqueja a los directivos es sufrir “escasez de información” para la toma de decisiones a pesar de contar con una verdadera sobreabundancia de datos. Las principales causas de esta situación están en la propia naturaleza del diseño, mientras que el 54.29 % reconoce que a veces hay diversidad de criterio y que existe Carencia de una adecuada ya que no está definida las funciones de los departamentos y falta de integración.

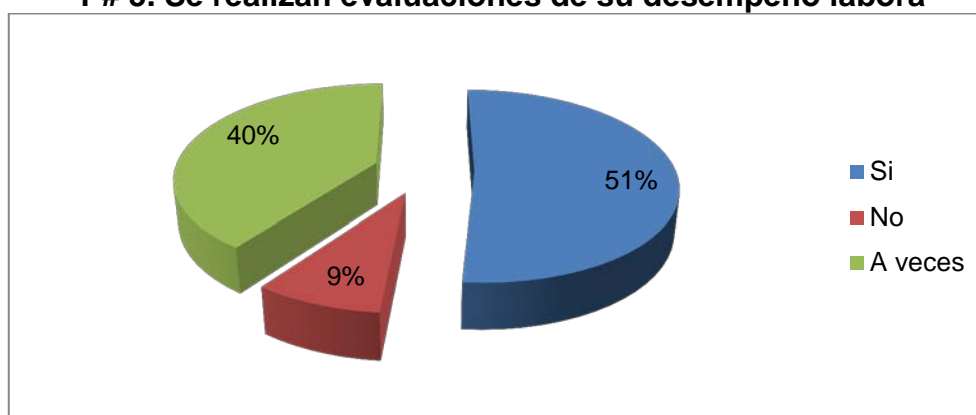
Tabla N° 10
P# 5. Se realizan evaluaciones de su desempeño laboral

| | Frecuencia | % |
|---------|------------|-------|
| Si | 18 | 51.43 |
| No | 3 | 8.57 |
| A veces | 14 | 40 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Gráfico N° 5
P# 5. Se realizan evaluaciones de su desempeño labora



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

P5.- Se realizan evaluaciones de su desempeño laboral: si, no, a veces.

De acuerdo a los resultados del gráfico de las 35 personas encuestadas: el 57.43 % empleados, señalaron que si se realizan evaluaciones. La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y elevar el nivel de eficiencia, es una apreciación del desenvolvimiento de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Nos ayuda a tomar decisiones sobre cuando realizar una capacitación o motivación al empleado.

Tabla N° 11

P# 6. ¿Cuál es el nivel motivacional de la empresa sobre su desempeño laboral?

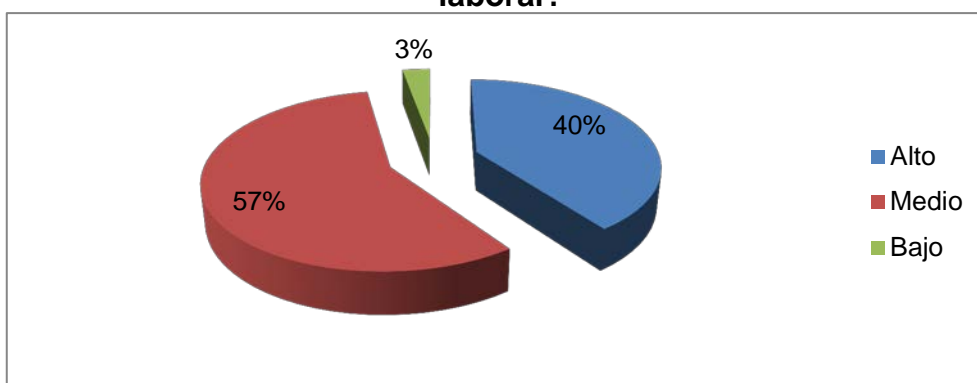
| | Frecuencia | % |
|-------|------------|-------|
| Alto | 14 | 40 |
| Medio | 20 | 57.14 |
| Bajo | 1 | 2.86 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Gráfico N° 6

P# 6. ¿Cuál es el nivel motivacional de la empresa sobre su desempeño laboral?



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

P6.- ¿Cuál es el nivel motivacional de la empresa sobre su desempeño laboral? Alto, medio, bajo.

Según la representación gráfica de los resultados de la encuesta a 35 empleados: el 57.14% señalaron que el nivel motivacional de la empresa es medio, lo que representa que la empresa debe tomar en cuenta que es importante la motivación, de esto depende el rendimiento del empleado y potencia la relación con otras personas, les permite desarrollar las capacidades laborales, sentirse útil socialmente y satisfacer sus necesidades, mientras que el 40% de los empleados sostienen que el nivel motivacional de la empresa es alto. Este grupo de empleados se ven bien motivados ya que pertenecen al departamento de ventas y ellos tienen comisiones y otros beneficios ya que trabajan por metas mensuales. Cuando hay motivación existe una relación entre la productividad, el rendimiento del empleado y el clima laboral.

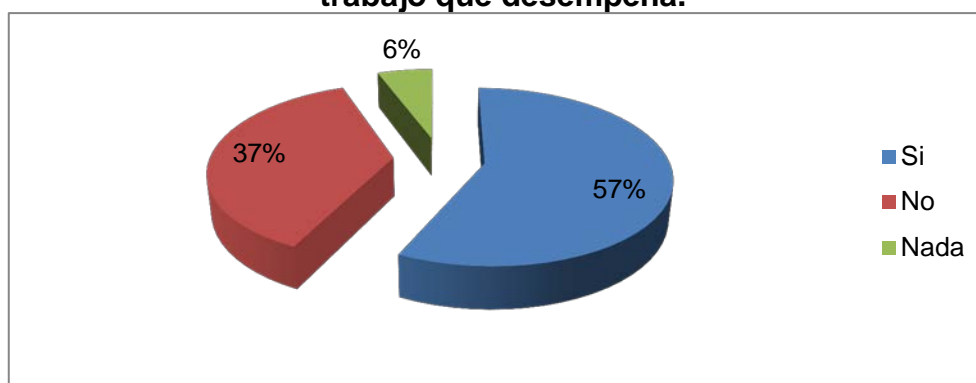
Tabla N° 12
P# 7-Su formación académica tiene relación con el perfil del puesto de trabajo que desempeña.

| | Frecuencia | % |
|------|------------|-------|
| Si | 20 | 57.14 |
| No | 13 | 37.14 |
| Nada | 2 | 5.71 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Gráfico N° 7
P# 7. Su formación académica tiene relación con el perfil del puesto de trabajo que desempeña.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

P7.-Su formación académica tiene relación con el perfil del puesto de trabajo que desempeña: si, no.

Según datos gráficos de las 35 personas encuestadas: el 57.14% de los empleados señalaron que si tiene relación con el perfil del puesto de trabajo que desempeña, es importante la relación ya que de esta forma conocerán su propio perfil de competencia identificando y actuando sobre las acciones necesarias que exige el puesto de trabajo, y el 37,14 % de los empleados afirmaron no tener relación su formación con el perfil del puesto, lo que representa que no existe un nexo entre empleado y la organización estableciendo complejidad en sus funciones no permitiendo una efectiva aportación a la empresa .

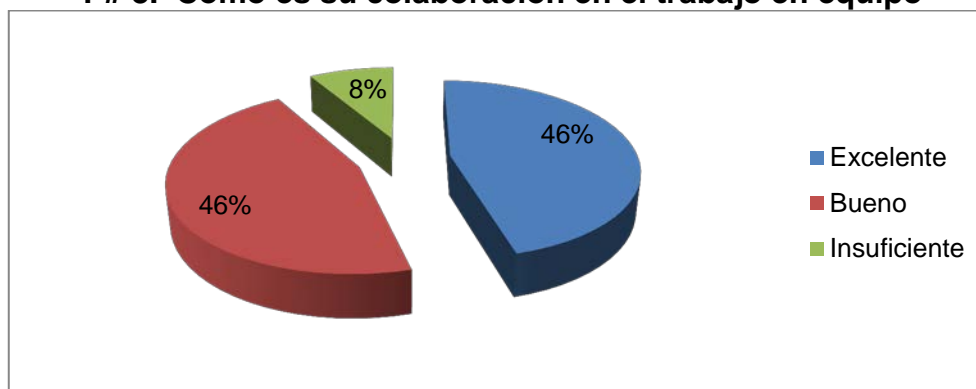
Tabla N° 13
P# 8. Cómo es su colaboración en el trabajo en equipo.

| | Frecuencia | % |
|--------------|------------|-------|
| Excelente | 16 | 45.71 |
| Bueno | 16 | 45.71 |
| Insuficiente | 3 | 8.57 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Gráfico N° 8
P# 8. Cómo es su colaboración en el trabajo en equipo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

P8.- Cómo es su colaboración en el trabajo en equipo: excelente, bueno, insuficiente.

Según datos gráficos de las 35 personas encuestadas: el 45.71% de los empleados señalaron que su colaboración en el trabajo en equipo es excelente, lo que representa soluciones creativas y genera un buen clima laboral requiere que las responsabilidades sean compartidas y realizar tareas coordinadas y mejora las relaciones interpersonales y la comunicación con sus compañeros de trabajos, ya que los programas que se planificación en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo enseña a las personas a escuchar argumento de otros, discutir y aceptar opiniones ajenas y también enseña a defender sus propias opiniones con argumentos adecuados.

4.5. Entrevista

Se aplicó un cuestionario de ocho preguntas a los empleados de **CASABA SA**. Y sus resultados se detallan en:

Tabla N° 14
Entrevista

| Preguntas | Presidencia | Gerencia general | Gerencia recursos humanos | Resultados | % |
|---|--|--|--|-------------------------------------|-------------------------|
| 1.- ¿Qué proceso utiliza para reclutar y seleccionar al personal de la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida • Entrevistas directas • Prensa y radio | <ul style="list-style-type: none"> • Diario, radio • Por boca del personal • Según la experiencia | <ul style="list-style-type: none"> • Publicación de prensa y referidos | Publicidad Referidos | 100 75 |
| 2.-¿Cómo está estructurado el manual de funciones de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • No existe | <ul style="list-style-type: none"> • No existe | <ul style="list-style-type: none"> • No existe • Descripción de funciones | Estructurado No estructurado | 0 100 |
| 3.-¿Cómo la empresa diseña y controla las actividades del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de trabajo • Metas mensuales | <ul style="list-style-type: none"> • Informes regulares • Control de resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión sobre resultados | Cronograma Informes Gestión | 33,33 33,33 33,33 |
| 4.- ¿Cómo evalúa el desempeño laboral del personal? | <ul style="list-style-type: none"> • En base a resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Con los resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Se basa en resultados | Resultados No Resultados | 100,00 0 |
| 5.- ¿Qué proceso planifica para compensar al personal? | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos profesionales y económicos | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas • Sistema de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Motivación mensual | Procesos No Procesos | 0 100 |
| 6.- ¿Qué actividades realiza para incrementar el desarrollo profesional del personal? | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones constantes | <ul style="list-style-type: none"> • Se planifican capacitaciones dependiendo las necesidades | Capacitaciones No capacitaciones | 100 0 |
| 7.- ¿Qué proceso utiliza para conservar un buen clima laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Integración | <ul style="list-style-type: none"> • Demostrando los valores • Amabilidad • Sinceridad • respeto | <ul style="list-style-type: none"> • compañerismo • respeto mutuo | Integración No Integración | 100 0 |
| 8.- ¿Qué estrategia ejecuta la empresa para lograr la satisfacción del personal? | <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna | <ul style="list-style-type: none"> • Pagos al día • Trato amable • Respeto • Celebración de cumpleaños | <ul style="list-style-type: none"> • Nada | Estrategia No estrategia | 0 100 |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

4.5.1. Interpretación de resultados

De acuerdo a los % obtenidos referente a las 8 preguntas ejecutadas a los Directivos de **CASABA SA: Presidencia, Gerencia,** se determina que es un valioso aporte valido para construir la propuesta:

P1.- ¿Qué proceso utiliza para reclutar y seleccionar al personal de la empresa?

De las 3 personas entrevistadas: 2 directivos señalaron que el proceso utilizado para reclutar y seleccionar al personal de la empresa es a través de publicidad, lo que representa el 100% Y 1 señaló que los empleados ingresan a trabajar por referido, lo que representa el 75 %.

Lo que significa que los empleados de CASABA S.A. que ingresaron a trabajar a la institución fueron por llamados en publicidad, lo que representa el 100 %

P2.- ¿Cómo está estructurado el manual de funciones de la empresa?

De las 3 personas entrevistadas: todos señalaron que no está estructurado el manual de funciones de la empresa lo que representa el 100%.I

Lo que quiere decir que CASABA S.A. No tiene estructurado el manual de funciones de la empresa.

P3.- ¿Cómo la empresa diseña y controla las actividades del personal?

De las 3 personas entrevistadas: cada directivo señaló que la empresa diseña y controla las actividades del personal a través de cronograma, informes y gestión, lo que representa el 33,33 %.para cada parámetro.

Lo que quiere decir que la empresa. Diseña y controla las actividades del personal a través de cronograma, informes y gestión.

P4.- ¿Cómo evalúa el desempeño laboral del personal?

De las 3 personas entrevistadas: Los 3 directivos señalaron que el desempeño laboral del personal lo evalúan por resultados, lo que representa

100%. Lo que quiere decir que el desempeño laboral de los empleados de CASABA S.A. es valorado por resultados.

P5.- ¿Qué proceso planifica para compensar al personal?

De las 3 personas entrevistadas: todos contestaron que lo hacen por procesos, lo que representa el 100 %

Lo que quiere decir que los 35 empleados son evaluados a través de procesos.

P6.- ¿Qué actividades realiza para incrementar el desarrollo profesional del personal?

De las 3 personas entrevistadas: todos señalaron que la actividad que la empresa realiza es la capacitación, lo que representa el 100%

Lo que quiere decir que los 35 empleados de la empresa son capacitados aspirando alcanzar el desarrollo personal y profesional.

P7.- ¿Qué proceso utiliza para conservar un buen clima laboral?

De las 3 personas entrevistadas: señalaron que los 35 empleados deben ser integrados para conservar un buen clima laboral, lo que representa el 100 %.

Lo que quiere decir que los 35 empleados para conservar un buen clima laboral deben participar en las actividades de integración que programe la empresa.

P8.- ¿Qué estrategia ejecuta la empresa para lograr la satisfacción del personal?

De las 3 personas entrevistadas: **todos** señalaron que al interior de la empresa no ejecutan ninguna estrategia, lo que representa el 100%-

Lo que quiere decir que los 35 empleados de la empresa no son beneficiados con la aplicación de alguna estrategia para lograr la satisfacción personal.

4.6. Análisis de causas

SÁENZ, Viviana ((2011) en su tesis de maestría “**Gestión de Administración y Control para Camposantos y Servicios Exequiales-** expresa que una buena

gestión administrativa se basa en “Un grupo de procesos que juntos crean valor tanto para el cliente como para sus accionistas. Al respecto –ella- expresa que al no tener CASABA S.A. una ruta específica para cada uno en los procesos, sus resultados causan problemas internos que a muy corto plazo se reflejan externamente como: lentos métodos de desarrollo, bajas ventas, mal servicio, pérdidas financieras entre otras”. A simple vista se podría creer que quienes están a cargo de las diferentes funciones de CASABA S.A. poseen pocas actitudes y capacidades no suficientes requeridas para el mismo.

El real problema entonces es que los colaboradores de CASABA S.A. no tienen clara la consignación de sus directivos, una mala interpretación de la información o desarrollo de actividades que no son necesarias, dando como resultado un proceso totalmente lento en todas las áreas, más aun al no implementar controles en los procesos conforme detallan los objetivos de la empresa.

Causas identificadas por no contar con un sistema formal de gestión de personal, que se ve reflejado en la aplicación de métodos no adecuados para la solución de conflictos internos y la ejecución de eficientes programas de capacitación, teniendo como **consecuencia** un desarrollo inadecuado del talento humano en la empresa con una baja motivación al personal, afectando así la eficiencia, productividad y competitividad dentro de la empresa.

En este contexto, la correcta gestión en CASABA S.A. es contar con personal motivado, demostrando que las personas marquen la diferencia en el funcionamiento de la empresa desarrollando los talentos de las personas como una necesidad real. Además que el perfil del gerente de gestión del talento humano debe ser de un importante profesional capaz de gestionar el cambio de las personas y de la organización, de manera que sus competencias, conocimientos, actitudes y aptitudes sean las que se requieren para que la empresa diseñe **un modelo de gestión del talento humano** que nos sirve para:

- Atraer a personas capaces y competitivas.
- Dar oportunidades de capacitación y educación de acuerdo a las competencias de cada puesto.
- Eliminar conflictos internos entre trabajadores
- La gestión de personal considere al talento humano por sus conocimientos y aptitudes y de esta manera se logre:
 - Atraer personal calificado.
 - Elevar el clima laboral.
 - Aumentar motivación de los empleados.
 - Solucionar problemas sociales, económicos y familiares.
 - Acelerar la atención y mejorar los procesos.
 - Elevar eficiencia y efectividad dentro de la institución.

4.7. Indicadores de la gestión de Talento Humano

Gestión del Talento humano y Desempeño laboral son dos variables cuya medición obedece a una comparación producto de la observación del comportamiento de sus propios indicadores.

En la variable **Gestión del Talento humano** se presentan cuatro dimensiones con sus respectivos indicadores:

1. Desarrollo del talento humano: capacidad intelectual, actitudes, habilidades y destrezas competitivas
2. Disciplina administrativa: Política organizacionales y estructural, manual de control y planeación e implementación de normas.
3. Satisfacción del personal: Carrera empresarial, motivación, capacitación, remuneración e incentivos.
4. Satisfacción del consumidor: medio ambiente y entorno agradable, clima laboral, comodidad, seguridad, Compromiso de la administración y servicios de calidad.

En la variable **Desempeño laboral** se presentan cuatro dimensiones con sus indicadores:

1. Factores de motivación: satisfacción laboral, desarrollo de capacidades, Nivel de pertinencia, Comunicación y Servicio social.
2. Liderazgo: clima laboral., valores éticos, comunicación, misión y visión de la empresa.
3. Planificación de recursos: dirección de recursos Humanos, control del personal, Formación y capacitación del personal.
4. Efectividad personal: habilidades, actitudes, ambiente laboral, comunicación y eficiencia en el trabajo.

4.7.1. Indicadores, objetivos y metas

- **Indicador # 1**

Características fundamentales de la gestión del talento humano que inciden significativamente en el desempeño laboral de CASABA S.A.

Objetivo: Mejorar el desempeño laboral en la empresa a partir de las actitudes y comportamientos de las personas que trabajan en ella.

Meta: Para el año 2016 el 100% del personal de CASABA S.A. mejorará su desempeño laboral mediante la aplicación de:

- Comunicaciones correctas tanto interna como externa
- Ideas innovadoras y constructivas en sus tareas
- Manejo adecuado de valores éticos
- Búsqueda permanente de la eficacia y de la excelencia

- **Indicador # 2**

Número de sugerencias hechas por los empleados de CASABA SA para mejorar el desempeño laboral a través de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

Objetivo.- Comprometer a los empleados con la aplicación de estrategias para alcanzar el éxito de la empresa.

Meta: Hasta el 2016 se espera alcanzar el 100% de las asistencias a: reuniones convocadas por la empresa, como también a las capacitaciones a través de seminarios, foros, conferencias, congresos y otros eventos que se programen.

- **Indicador # 3**

Un buen Clima organizacional ayuda a mejorar el desempeño laboral de los involucrados.

Objetivo: Mejorar la comunicación entre departamentos, entre empleados y empleados con directivos.

Meta: Hasta el 2016 se cumplirá el 100% las metas departamentales. Demostrando buen trabajo en equipo y una excelente comunicación, a través de:

- Alineando los objetivos personales de los empleados con la visión y misión
- Fomentando el trabajo en equipo
- Participando en diferentes actividades entre los colaboradores y jefes
- Mejorando el clima laboral convirtiéndolo en un espacio agradable.

- **Indicador # 4**

Mejoramiento de la calidad de servicio a partir de las buenas relaciones con clientes internos y externos alcanzando el desarrollo institucional.

Objetivo.-Fortalecer las capacidades del talento humano mejorando la calidad de servicio.

Meta.-Para el año 2016 el 100% del personal de CASABA SA estará capacitado:

- Manejando las herramientas tecnológicas de la nueva generación
- Dominando el idioma ingles
- Conociendo y aplicando las políticas de la empresa
- Demostrando actitudes, destrezas y creatividad en trabajos de equipo.

- **Indicador # 5**

Desde la perspectiva del cliente con fidelidad de atención generando aumento de ventas.

Objetivo. Expandir fuerza de ventas a través de la efectividad de actitudes.

Meta.-Para el 2016 se estima alcanzar un aumento del 40% anual de Ventas

- **Indicador # 6**

La calidad y cantidad de conocimientos, habilidades, competencias, entusiasmo /satisfacción e iniciativa para generar productividad y rentabilidad a la empresa.

Objetivo. Alcanzar el éxito profesional y conducir a la organización hacia la excelencia, la competitividad y la sustentabilidad

Meta: Hasta el año 2016 se cumplirá el 100% las metas departamentales

- **Indicador # 7**

El Nivel de aceptación de clientes permitirá saber el grado en que se encuentra la empresa y como marca en su mente.

Objetivo.- Promover la imagen de prestigio y confianza de la empresa.

Meta: Hasta el año 2016 lograr un posicionamiento en el 90% del mercado local como la marca JARDINES DE LA PAZ.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

PROPUESTA “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CAMPOSANTO Y SERVICIOS EXEQUIALES - CASABA S.A.”

5.1. Premisas de la propuesta

Los resultados obtenidos a través de: encuestas aplicadas al personal, entrevistas dirigidas a Directivos, diálogos sostenidos en visitas con los clientes y pronunciamiento del personal en los talleres realizados previos a la estructuración del FODA Institucional de la empresa de servicios exequiales CASABA S.A. propiciaron que realice un análisis profundo de los mismos, permitiéndome puntualizar la propuesta **“Un modelo de gestión de talento humano”**.

5.2. Fundamentación

Esta investigación explica técnicas de administración de personal moderna que orienta al gerente de CASABA S.A. a realizar una buena gestión del talento humano, de esta forma mejorara el desempeño laboral e incrementa su competitividad.

Al realizar esta investigación se contribuye con las políticas de la gestión de talento humano, descripción de las funciones y evaluación de desempeño para mejorar la eficiencia del personal.

Se deja la posibilidad de emprender nuevos proyectos que sean rentables para mejorar las condiciones económicas de los accionistas y la competitividad de la empresa CASABA S.A.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivo General

Proponer **un modelo de gestión de talento humano** compuesto de políticas, de una matriz de descripción de funciones / modelo de gestión de recursos humanos que identifique el perfil del personal según el puesto, para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral que permita alcanzar la calidad de servicio de CASABA S.A.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Crear y socializar un modelo de “las políticas de Recursos humanos” que cubran y articulen a toda la familia CASABA S.A.
- Estructurar y socializar el “Plan operativo anual” de fortalecimiento del personal, orientado al desarrollo sostenido de sus capacidades, habilidades y destrezas.
- Diseñar una matriz de “descripción de puesto y funciones” que garantice el principio de organización institucional.
- Proponer un instrumento de evaluación que dirija el desarrollo profesional mejorando desempeño de los empleados elevando el nivel de eficiencia de cada uno.

5.4. Desarrollo

5.4.1. Introducción

- **Modelo de Gestión del Talento Humano**

La Empresa de servicios exequiales CASABA S.A. (Carlos Sáenz Baque – sociedad anónima) en su búsqueda de encontrar estrategias competitivas para utilizar el conocimiento ya existente en sus empleados, los que muy a menudo poseen habilidades que aún permanecen sin utilizar como el empoderamiento, la motivación, el involucramiento, la comunicación asertiva, el liderazgo proactivo, que **“compita a través de las personas”** es que propongo **“ Un modelo de gestión de talento humano”** con elementos que considero fundamentales como: plan operativo anual, organigrama estructural, políticas de recursos humanos, modelo de descripción de funciones e instrumento de evaluación de desempeño para el fortalecimiento humano, que produzcan un desarrollo sostenido del talento humano capaz de mejorar su desempeño profesional y el clima laboral de la empresa.

5.4.2. Elementos que integran el modelo de gestión

- POA de casaba S.A. 2015
- Organigrama Estructural
- Políticas de la Gestión del Talento Humano
- Modelo de descripción de funciones
- Evaluación de desempeño

5.5. Plan operativo anual

Tabla N° 15
POA de CASABA S.A. Camposanto y Servicios Exequiales, Portoviejo - Manabí

| Plan Operativo Anual 2015 - CASABA SA. CAMPOSANTO Y SERVICIOS EXEQUIALES - PORTOVIEJO - MANABI | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---------------------------------|-------------|------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|--|--|
| Área de Estudio | Objetivo | Estrategia | Resultado Esperado | Actividades | Periodicidad de las actividades | Presupuesto | Responsable | Presupuesto Total | Cronograma | | Indicador | Indicador esperado |
| | | | | | | | | | Fecha de Inicio | Fecha de finalización | | |
| Programa de Fortalecimiento para mejorar el desempeño laboral | Incrementar el nivel de pertenencia y compromiso de los empleados para fortalecer la Empresa. | Realizar capacitaciones y talleres con entidades públicas y privadas que motiven a los empleados a desarrollar su desempeño laboral. | Empleados con alto grado de interés a cumplir con los objetivos de la Empresa medi ante el trabajo en equipo. | Gestionar con la ALPAR, talleres de Motivación organizacional, capacitación de servicio al cliente y liderazgo. | 2 veces al año | \$ 20,00 | Presidente: Viviana Sáenz Cunalata | \$515,00 | 14/04/2015 | 16/07/2015 | Número de directivos y empleados capacitados | 90% Directivos y empleados con conocimientos de Motivación, liderazgo, evaluación de desempeño, políticas de recursos humanos y manual de funciones. |
| | | | | | 3 veces al año | | | \$ 40,00 | 17/01/2015 | 28/12/2015 | | |
| | | | | Solicitar y coordinar fechas con la ALPAR de las capacitaciones en proyectos para la empresa. | 1 vez al año | \$ 15,00 | \$ 15,00 | 17/04/2015 | 21/04/2015 | | | |
| | | | | Solicitar y coordinar la asesoría a un profesional de temas de servicios exequiales. | 1 vez al año | \$ 15,00 | \$ 15,00 | 17/04/2015 | 21/04/2015 | | | |
| | | | | Socializar a los empleados las actividades que se van a realizar | 1 vez al año | \$ 15,00 | \$ 15,00 | 05/05/2015 | 05/04/2015 | | | |
| | | | | Taller de socialización de las políticas de recursos humanos y manual de funciones. | 1 vez al año | \$200,00 | \$200,00 | 10/06/2015 | 10/06/2015 | | | |
| | | | | Taller de motivación y liderazgo | 2 veces al año | \$ 100,00 | \$ 100,00 | 04/02/2015 | 04/02/2015 | | | |
| | | | | Capacitación para los Directivos mediante las entidades públicas y privadas. | 1 vez al año | \$ 50,00 | \$ 50,00 | 18/03/2015 | 21/03/2015 | | | |
| | | | | Capacitación del personal sobre evaluación de desempeño. | 1 vez al año | \$ 300 | \$ 300 | 18/11/2015 | 21/07/2015 | | | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Grace Barreto Torres

5.6. Organigrama estructural de CASABA S.A.

El organigrama es la representación gráfica de la empresa, es un instrumento de análisis que nos permite visualizar de forma rápida los órganos que componen la estructura organizacional, es las relaciones que existen entre ellos y los niveles jerárquicos.

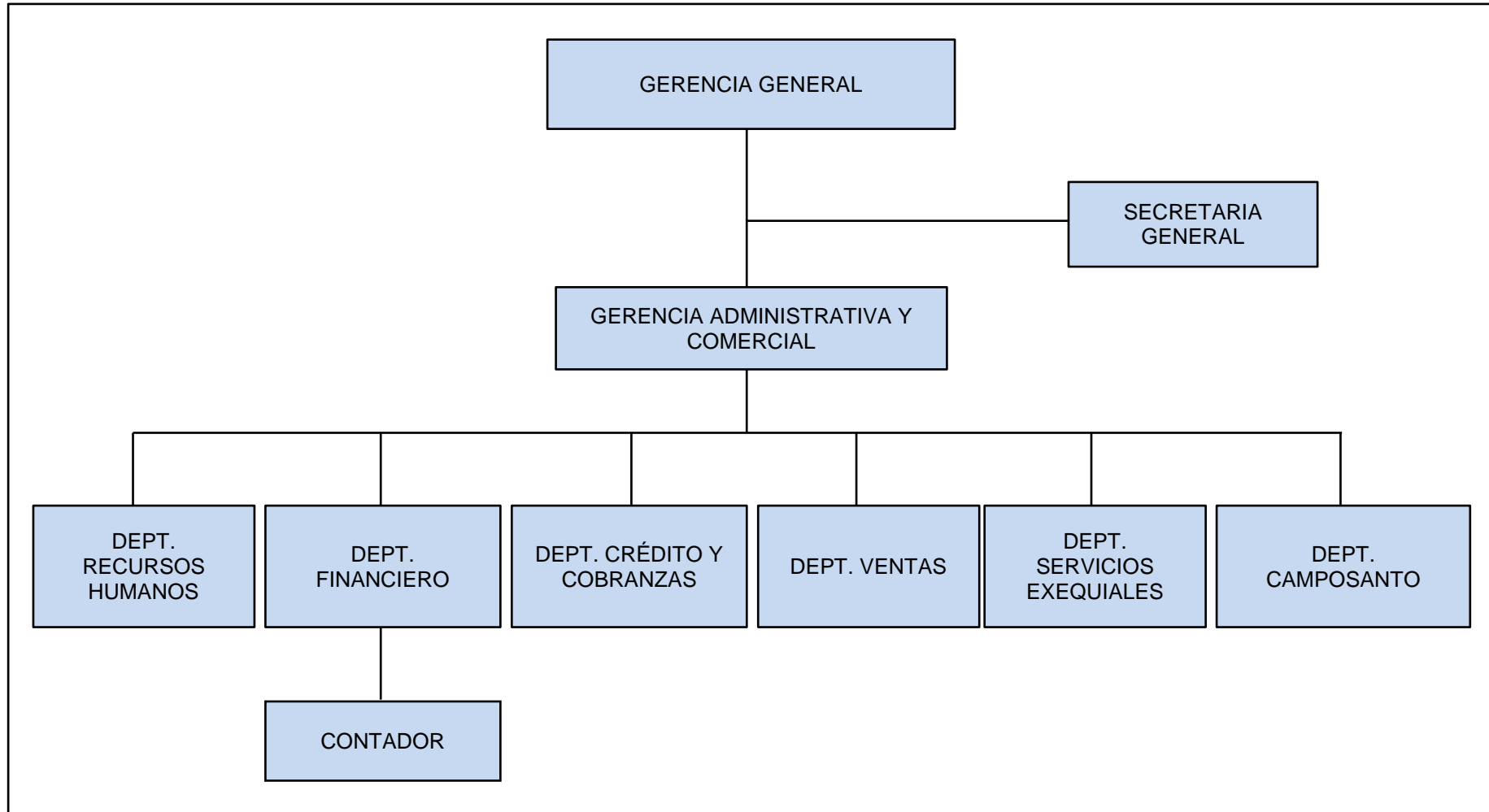
La gestión de la estructura orgánica la constituyen el nivel de directivos que está conformado por: La junta de accionistas, Presidente y Gerente general.

El nivel ejecutivo o intermedio está conformado por: El gerente administrativo y comercial.

El nivel de apoyo está integrado por: departamento de recursos humanos, departamento financiero, contador y departamento de crédito cobranza, secretaria general.

El nivel operativo es el nivel donde se ejecutan las actividades para el cumplimiento de objetivos establecidos y coordinados por la administración de la empresa, integrado por: el departamento de ventas, servicios exequiales y camposanto.

Gráfico N° 9
Organigrama Estructural CASABA S.A.



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Grace Barreto Torres

5.7. Políticas de talento humano

Para una buena gestión de talento humano, se debe proporcionar los lineamientos básicos para realizar una adecuada planeación de los recursos humanos estableciendo procesos, políticas, requerimiento que deben tomarse en cuenta para controlar al personal, programas de fortalecimientos aplicables en el área del personal logrando así el mejoramiento del desempeño laboral y permitiendo alcanzar sus objetivos y metas.

- **Objetivo**

Contar con el número adecuado de empleados con características idóneas para el puesto de trabajo permitiendo un buen desempeño laboral en la empresa.

- **Proceso de gestión de Talento Humano**

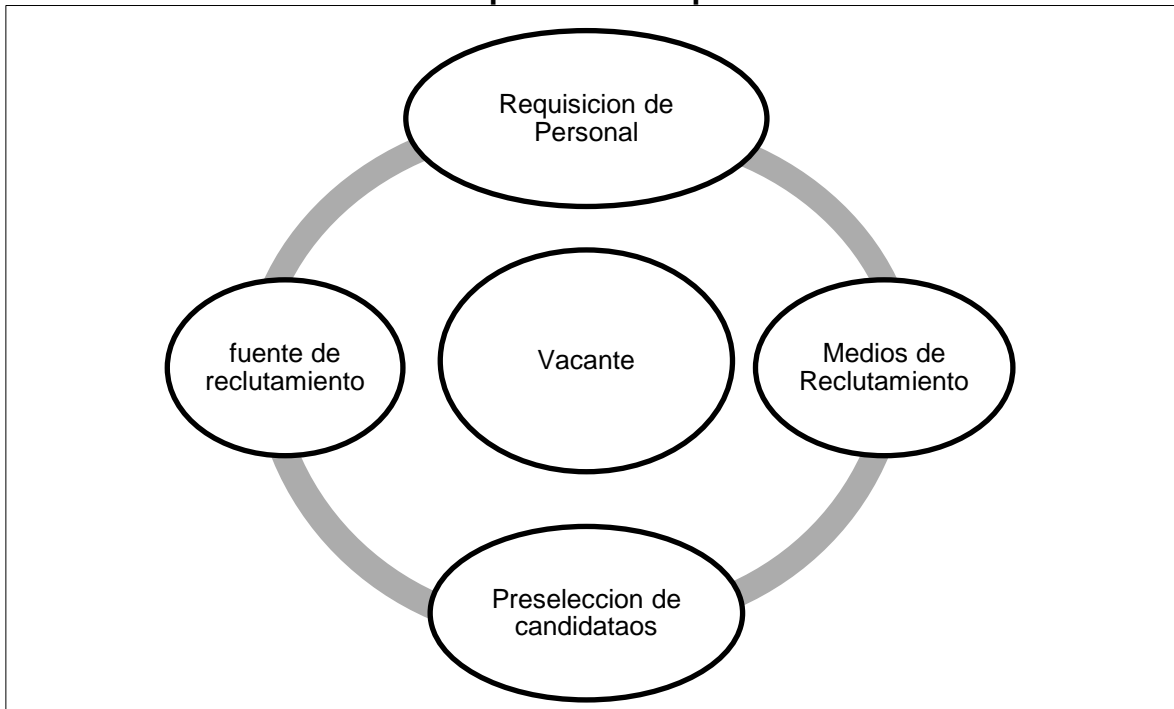
Las políticas del Talento humano de CASABA S.A. Se estructurado en base a un procedimiento que comprende seis pasos:

- **Primer Paso.- Admisión de Persona:** procesos utilizados para incluir nuevas personas a la empresa, puede denominarse proceso de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de persona.

Reclutamiento:

- Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá emplearse el reclutamiento interno, es decir cubrir la vacante, con personas que ya estén laborando en la empresa y para quienes esto signifique un ascenso.
- Los aspirantes a la plaza vacante deben residir en la ciudad de Portoviejo por su accesibilidad.
- Que posean los requisitos académicos que exige el puesto de trabajo a cubrir.

Gráfico N° 10
Maneras para reclutar personas



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Grace Barreto

- **Vacante:** cuando surge una vacante, la cual deberá darse a conocer al encargado de realizar dicho proceso.
- **Requisición de personal:** Mediante este documento se conocerán los requisitos que se exigirán a los candidatos a ocupar la vacante. Para lo cual se propone el siguiente modelo.

Tabla N° 16
Hoja de requisición del personal
HOJA DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL

| | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| CASABA SA.: _____ | |
| Solicitante: _____ | |
| Se requiere cubrir la plaza de: _____ | |
| Con funciones de: _____ | |
| En el Departamento: _____ | Sueldo: _____ |
| Motivo: _____ | |
| Plaza Nueva: _____ | Plaza vacante: _____ |
| Tipo de Nombramiento: _____ | |
| Experiencia: _____ | Sexo: _____ Grado de estudio: _____ |
| Habilidades: _____ | |
| Funciones a Realizar: _____ | |
| Observaciones: _____ | |
| Fecha: _____ | Firma: _____ |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Grace Barreto

- **Medios de reclutamientos:** Se refieren a las comunicaciones verbales escritas gráficas y tecnológicas que se emiten para ofertar el puesto / trabajo.
- **Preselección de candidatos:** Selección previa de acuerdo al mejor perfil.
- **Fuentes de reclutamientos:**

Reclutamiento interno, que es personal de la empresa para lo cual se sugiere que la empresa tomen en cuenta al personal de la misma para cubrir la vacante y en caso que no se cuente con la persona idónea para ocupar el puesto.

Reclutamiento externo, candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de reclutamiento anteriores. Se recomienda archivar las carpetas de los aspirantes en la dependencia de reclutamiento. Este es un sistema de menor costo y, cuando funciona, es uno de los más breves.

Además con el reclutamiento externo llegan nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa, Renueva y enriquece el recursos humanos de la empresa sobre todo cuando consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa. Contenido encontrado en el texto **Gestión de Talento Humano autor Chiavenato, pág. 7 / 8 capítulo 1(2002)**

Selección: Para seleccionar al personal se debe de asegurar que los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo se adecuen a las características del puesto de trabajo.

- Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos.
- Seleccionar candidatos que cumplan con los requisitos exigidos en el puesto.
- Para seleccionar al candidato debe considerarse su experiencia en trabajos anteriores. Si la experiencia es indispensable para el puesto.
- No podrá seleccionarse a un candidato si no se ha realizado las pruebas médicas.

PASOS PARA SELECCIONAR AL PERSONAL SON:

- Presentación inicial de petición de empleo (solicitud o currículum).
- Entrevista inicial
- Pruebas
- Exámenes médicos
- Entrevista de seguimiento
- Comprobación de referencias o historial
- Análisis de decisión: Rechazar, Mantener, Contratar y Ubicar
- Notificación de la decisión al candidato
- Seguimiento para asegurarse de que el candidato acepta la oferta.

Tabla N° 17
Guía de preguntas para la entrevista

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA CASABA S.A.

Entrevistado _____ Fecha: _____

Entrevistador _____

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempo tiene? _____
2. ¿Participa usted en actividades de su comunidad? _____
3. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted? (trate de ser específico) _____
4. ¿Qué lo motivo a seleccionar ésta Empresa? _____
5. Cuando se encontraba estudiando. ¿Cuáles eran sus clases favoritas? ¿Por qué? _____
6. ¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Se encuentra dispuesto a viajar? ¿A cambiar su lugar de residencia? _____
7. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual? _____
8. ¿Conoce usted sobre servicios exequiales de nuestra empresa? _____
9. ¿Qué cualidades le gustaría que posea su jefe inmediato? _____
10. ¿Con qué frecuencia considera usted que puede ser promovido? _____
11. ¿Planea continuar con sus estudios? _____
12. ¿Qué tipo de puesto le ha gustado más desempeñar? ¿Por qué? _____
13. ¿En qué consistía su empleo anterior? _____
14. ¿Estaría dispuesto a trabajar de inmediato? _____

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Grace Barreto

Segundo paso.- Aplicación de Personas: Para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño laboral. Incluye administración de carpetas, análisis de puesto, diseño de cargos y orientación de las personas.

Administración de las carpetas o expedientes del personal:

La responsabilidad de las carpetas o expedientes del personal de la empresa deberán conservarse y custodiarse por el Departamento de Recursos Humanos.

Para efectos de los presentes Lineamientos la guarda, custodia manejo y

conservación de la documentación que genere el personal durante su vida laboral dentro de la empresa, se integraran en:

- El Expediente Único de Personal que deberá contener los documentos básicos de los antecedentes personales y laborales de los empleado, mismos que serán controlados y resguardados en el Archivo General de Expedientes Únicos de Personal en el Departamento de Recursos Humanos. Éste se conservará durante la trayectoria laboral del empleado y tres años más de guarda precautoria al causar baja en la Institución.
- La carpeta de Control Temporal tiene un carácter transitorio, por lo que una vez que el empleado cause baja, se transferirá debidamente expurgado al Archivo General de Expedientes Únicos de Personal para su integración, y en su momento transferirse al archivo de concentración del Departamento de Recursos humanos.
- La documentación que se genere con el ingreso del empleado a Recursos humanos, y que integrará la Carpeta de Control Temporal, deberá ser legible y sin alteraciones.
- Los jefes de mando superior y medio, no podrán solicitar expediente del personal de otras áreas por lo que si se requiere deberá tener la autorización del gerente administrativo con una solicitud justificando su requerimiento.

Tipo de Organización: Es un factor importante para determinar la estructura y el cambio que ésta ha de tener desde el punto de vista tecnológico y del entorno.

- **Análisis de puesto:** Es de importancia la existencia de un programa actualizado de análisis de puestos ya que facilita la elaboración del inventario y adecuación entre los empleados y los puestos de trabajo.

El análisis de puestos es el proceso sistemático para recoger información sobre aspectos más importantes relacionados con la actividad del mismo.

- **Descripción de puestos:** Es el resumen escrito del puesto como unidad organizacional identificable. Describe actividades, condiciones de trabajo, conocimientos habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto.

Es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto, como lo hace y en qué condiciones lo desempeña.

Orientación:

- Las capacitaciones deben de estar orientadas a corregir las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño.
- Las capacitaciones deberán ser recibidas por el personal que lo necesite.
- Las capacitaciones deberán realizarse a grupos de empleados con similares debilidades o perfil del puesto.
- Las capacitaciones deberán realizarse en periodos cortos durante la jornada de trabajo, cada seis meses.

Tabla N° 18
Formato de Cuestionario de descripción y análisis de puestos

| FORMATO DE CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS | |
|---|--------------------------|
| CASABA SA. _____ | |
| CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO | |
| Nombre del empleado _____ | Puesto de trabajo: _____ |
| Jefe inmediato: _____ | |
| 1. Describa las actividades que realiza en su puesto de trabajo: | |
| 2. Mencione los requisitos necesarios para desempeñar éste puesto de trabajo: | |
| _____ | |
| 3. ¿Qué recursos o instrumentos utiliza para desempeñar su trabajo?: _____ | |
| _____ | |
| 4. Mencione las responsabilidades que debe cumplir en éste puesto de trabajo: | |
| _____ | |
| 5. Mencione las relaciones con otros puestos de trabajo: | |
| _____ | |
| 6. ¿Con qué frecuencia recibe supervisión de su jefe inmediato: | |
| () Cada mes () cada tres meses () cada seis meses () cada año () | |
| 7. Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto: | |
| _____ | |
| 8. Describa las condiciones del entorno de su puesto de trabajo: | |
| _____ | |
| 9. Agregue otra información que usted considere importante sobre el puesto de trabajo _____ | |
| _____ | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 19
Formato de descripción de puestos
FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

| |
|--|
| CASABA SA.: _____ Nombre del Puesto: _____ Características generales del puesto: _____ Requisitos mínimos exigidos: _____ Conocimientos: _____ Funciones específica del puesto: _____ Obligaciones y Responsabilidades: _____ _____ Habilidades: _____ Relaciones con otros puestos _____ _____ Recursos que maneja: _____ Superior inmediato: _____ Subordinado Inmediato: _____ |
|--|

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tercer paso.- Compensación de las Personas: Proceso utilizado para incentivar a las persona y satisfacer las necesidades individuales, incluye recompensa remuneraría y beneficios y servicios sociales, (programas de bienestar) entre otros.

Incentivos:

- Con los programas de motivación debe pretenderse estimular un estado de ánimo.
- El Empleado que se mantenga durante tres meses en esa posición de mejor

empleado será estimulado.

- Establecer un programa de incentivo que permita incrementar sus conocimientos como pagarle el 30% de una carrera universitaria o en un instituto relacionada a sus funciones al empleado que logre llegar al 100% en las meta propuestas durante un periodo de 1 año.
- Dar un reconocimiento al mejor empleado del año.
- Algún incentivo monetario o material que reconozcan su labor y desempeño.
- Refrigerio en días especiales con el fin de demostrar que se interesa por ellos y reconoce el esfuerzo que hacen.
- Programas de reconocimiento sin costo estimula al empleado sin que la Empresa incurra en costo alguno.
- Cumpleaño del mes le entrega una tarjeta de felicitación por su cumpleaños y se le parte un pastel con el fin de fortalecer lazos de amistad entre sus empleados.

Remuneración y Comisión

El Art. 328 de la Constitución del Ecuador determina que: “La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como la de su familia”; y que, “El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, y de aplicación general y obligatoria”;

La remuneración básica unificada es el salario mínimo establecido legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que la empresa debe pagar a sus empleados por sus labores, el Salario básico es de **USD \$340.00** dólares de Estado Unidos mensuales. En Ecuador la remuneración básica unificada lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales. Este salario comprende jornadas de 40 horas semanales, el cual rige para el sector privado.

Además del pago mensual existen algunos sobresueldos, estos son:

- El Décimo Tercer sueldo.
- El Décimo Cuarto sueldo.
- Pago de utilidades.
- Una vez contratado el empleado percibirá el salario básico unificado vigente más los beneficios de ley respaldado por un Rol de pagos.
- Los salarios serán cancelados en dos quincenas.
- Los asesores de ventas comenzara a percibir comisiones por generación de ventas de acuerdo a la base mínima vigente de ventas.
- A los asesores de ventas las comisiones serán canceladas **5 días laborables después del cierre de mes**, previa presentación de factura autorizada por SRI.
- Todas las comisiones y premios, serán definidos en un porcentaje sobre el monto de las ventas calculadas al precio comisionable, según siguiente cuadro:

Cuadro N° 11
Comisiones por ventas

| MONTOS DE VENTAS | | COMISIÓN + ROL | | |
|------------------|-----------|----------------|-------------|-----|
| DESDE | | HASTA | | % |
| \$ | 5.001,00 | \$ | 7.000,00 | 2% |
| \$ | 7.001,00 | \$ | 9.000,00 | 3% |
| \$ | 9.001,00 | \$ | 11.000,00 | 4% |
| \$ | 11.001,00 | \$ | 13.000,00 | 5% |
| \$ | 13.001,00 | \$ | 15.000,00 | 6% |
| \$ | 15.001,00 | \$ | 17.000,00 | 8% |
| \$ | 17.001,00 | \$ | 20.000,00 | 9% |
| \$ | 20.001,00 | | En adelante | 10% |

ANEXO VII: ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Cuarto paso.- Desarrollo de Personas: proceso creado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento, desarrollos de las carreras y programas de comunicación e integración.

La capacitación es un proceso sistemático, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo. Preparar al personal

para la ejecución inmediata de las diversas actividades o funciones a ejecutar en su puesto de trabajo.

Capacitación:

- Identificar las necesidades de capacitación que puede ser a través de evaluación del desempeño, observación, análisis de los requisitos del puesto o encuestas entre los empleados.
- Recopilación de información.
- Identificar al encargado de brindar la capacitación.
- Selección del lugar para realizar el evento.

Contenido del Programa de Capacitación: Contenidos programáticos, actividades del capacitador y capacitando, tiempo, metodología, recursos y evaluación de la capacitación.

A continuación se proponen un modelo que se pueden utilizar en el proceso de capacitación como: formulario para programa de capacitación, control de asistencia a eventos de capacitación, evaluación para las capacitaciones.

Tabla N° 20
Formato para programa de capacitación

| FORMATO DE FORMULARIO PARA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN | | | | | | | |
|--|-----------|--------------------|------------------------|--------------------|-------------|----------|------------|
| Institución: CASABA S.A. Capacitador: _____ | | | | | | | |
| Costo del Evento: \$ _____ Tema del Evento: Atención al cliente. | | | | | | | |
| Objetivo General: _____ _____ | | | | | | | |
| Fecha: _____ | | | | | | | |
| Objetivo General | Contenido | Partes Capacitador | Involucrada Capacitado | Tiempo de Duración | Metodología | Recursos | Evaluación |
| | | | | | | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 21
Formato de control de asistencia a eventos de capacitación

| FORMATO DE CONTROL DE ASISTENCIA A EVENTOS DE CAPACITACIÓN | | | | |
|--|--------------------------|-------|-----------------|-------|
| Institución: _____ | | | | |
| Tema: _____ | | | | |
| Fecha _____ del _____ evento: | | | | |
| Capacitador: _____ | | | | |
| N° | Nombres de los empleados | Cargo | Hora de Entrada | Firma |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 22
Formato de evaluación para las capacitaciones

| FORMATO DE EVALUACIÓN PARA LAS CAPACITACIONES |
|---|
| <p>Con el propósito de obtener información sobre el desarrollo de la capacitación le solicitamos nos conteste en forma objetiva el cuestionario siguiente:</p> <p>1. Cumplió sus expectativas la capacitación Sí _____ No _____ ¿Por qué?: _____</p> <p>2. Considera que el expositor dominó el tema Sí _____ No _____</p> <p>3. Aprendió algo nuevo en el desarrollo de la capacitación sí _____ No _____</p> <p>4. Sus dudas fueron aclaradas Sí _____ No _____</p> <p>5. Cómo evalúa el material de apoyo que se le brindo Excelente _____ Bueno _____ Malo _____</p> <p>6. Desearía que se realizaran otras capacitaciones Si _____ No. _____</p> <p>7. Sobre qué temas le gustaría que se le brindaran las capacitaciones: _____ _____</p> <p>8. Comentarios _____ _____</p> |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Quinto paso.- Mantenimiento de Personas: Proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida. Mejorar la calidad de vida de los empleados en el trabajo a través de la oportuna integración trabajo en equipo y buena comunicación.

- Descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados. Para llevar a cabo la ejecución del programa de integración considerarse: El clima organizacional y las actitudes del empleado en relación a los estímulos proporcionados por la empresa. Esto con la finalidad de desarrollar un programa que responda a las necesidades particulares del individuo y de la organización misma.

Sexto paso.- Evaluación de Personas: proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar sus resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales. Efectivamente la empresa debe tener un sistema que le ayude a controlar las horas de trabajo que los empleados deben cumplir.

5.8. Modelo de descripción de funciones

El Manual de Cargos es un documento que constituye la oficialización de las prácticas administrativas, lo deben realizar todos los empleados de la organización para el buen funcionamiento de las empresas e instituciones. Además, facilita el acceso a la información de manera organizada, sistemática y con criterio.

El análisis de cargos nos suministra el perfil que debería tener el empleado, las características generales, las funciones específicas, los requisitos mínimos exigidos, conocimientos, habilidades, los recursos que maneja, su superior inmediato y los subordinados a su cargo, proporcionando al nuevo funcionario la orientación adecuada para que logre integrarse fácilmente a la Institución. El proceso de análisis de cargos comprende dos fases principales: La primera relacionada con la descripción de funciones y la segunda a la especificación del cargo: habilidades, conocimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Este contenido se registra en el manual de cargo de **FUNDACITE** Mérida.

Tabla N° 23
Formato de gestión de cargos, Gerente General

| | | |
|--|--------------------------|--------------|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Nombre del puesto: GERENTE GENERAL | | |
| Nivel Funcional: Ejecutivo | Dependencia: Presidencia | |
| Jefe Inmediato: Presidente | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función directiva | Sueldo: \$ 3000 dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | |
| <p>Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de gerenciar las labores administrativas, coordina y hace cumplir la ejecución del Plan Operativo Anual y el Presupuesto de la Empresa, fundamenta las operaciones financieras de la institución.</p> <p>El Gerente General, es el responsable del funcionamiento operativo de la Empresa y de la adecuada gestión de los recursos humanos.</p> | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la empresa. • Hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta directiva de accionistas. • Cumplir con las políticas y procedimientos, pertinentes a las operaciones de la empresa. • Fiscalizar las operaciones de todas las áreas. • Presentar informes administrativos y financieros a la junta directiva de accionistas. • Establecer convenios y acuerdos interinstitucionales. • Aprobar el desembolso de dinero para compras desde \$2000.00. • Coordinar, dirigir y supervisar la elaboración de informes y estudios especializados solicitados por los diversos organismos de control del País. • Formulación Presupuestaria. • Formulación de los planes operativos institucionales. • Concursos de personal. • Realizar estudios y actualizar los sistemas y procedimientos vigentes. • Planificar, desarrollar y dar seguimiento a la ejecución de las actividades y funciones asignadas en las unidades adscritas a su área de gestión. • Planificar, gerenciar los cursos de formación que han de tomar los miembros de la empresa. | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | |
| <p>Persona altamente capacitada, egresado de una Universidad reconocida, con maestría en Administración de Empresas, su equivalente o grado superior. Bilingüe. Experiencia mínima de 4 años en el área de Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos.</p> | | |
| V. COMPETENCIAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en gestión administrativa. • Conocimiento sobre organización de los servicios funerarios y camposantos. • Conocimientos en las actividades de servicios funerarios y camposantos. • Experiencia en el manejo de actividades de Cooperación. • Conocimientos sobre regimientos de salud y medioambiente para funerarias y camposantos a nivel nacionales en los sectores. • Conocimientos en la formulación y ejecución presupuestaria. • Conocimientos en el área de administración de recursos humanos. • Conocimientos en el área de planificación estratégica. • Capacidad de relación, gestión y negociación. • Integración (visión sistémica). • Coordinación, organización y supervisión. • Trabajo en equipo. • Comunicación. • Gestión gerencial • Manejo de conflictos. • Capacidad de Liderazgo. | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | |
| <p>Información financiera. Materiales. Humanos. Infraestructura</p> | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 24
Formato de gestión de cargos, Gerente Administrativa de cargos

| | |
|--|--------------------------------|
| CASABA SA. _____ FECHA: _____ | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
| Nombre del puesto: GERENTE ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL | |
| Nivel Funcional: Ejecutivo | Dependencia: Gerencia |
| Jefe Inmediato: Gerente General | Numero de Puesto: 1 |
| Naturaleza del Puesto: Función ejecutiva | Sueldo: \$ 1500 Dólares |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | |
| Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de planificar, gerenciar y supervisar las labores realizadas en los servicios operativos de la Institución, así como de planificar las estrategias a seguir en Ciencia y Tecnología de la Empresa. | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realiza estudio de mercado. • Ejecuta pagos y control de comisiones. • Crea enlace entre el personal y la junta directiva. • Analiza los programas de prestaciones sociales, planes de remuneración gerencial y comercial • Plantea recomendaciones al directorio. • Establecer relaciones de trabajo con personas externas. • Planificar, gerenciar y supervisar las labores realizadas en los servicios operativos. • Garantizar que los procesos se ejecuten de manera eficaz y según lo planificado. • Pautar los desarrollos estratégicos a seguir para conseguir los objetivos de la empresa teniendo en miras su misión y visión. • Participar en la programación del Plan Operativo de actividades y funciones bajo los lineamientos generales de política interna y de los organismos de adscripción. • Dar apoyo a las actividades de Presidencia. • Hacer revisión exhaustiva del trabajo de los diferentes departamentos, particularmente las de Ventas. • Verificar el cumplimiento del Plan Estratégico de la empresa. | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | |
| <p>Persona altamente capacitada, egresado de una Universidad reconocida, con maestría o grado superior en economía, administración y finanzas.</p> <p>Bilingüe.</p> <p>Experiencia mínima de 3 años en planificación estratégica, gestión administrativa y en actividades de servicios funerarios camposantos.</p> | |
| V. COMPETENCIAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre planificación estratégica, gestión administrativa, servicios al cliente. • Experiencia en el manejo de actividades empresariales de servicios funerarios y camposantos. • Conocimientos de la política y regimientos del ministerio de relaciones laboral, ministerio de salud y ministerio del ambiente que regula a las funerarias, camposantos y cementerios en el país. • Conocimientos en gestión de recursos humanos, materiales y financieros. • Conocimientos en el área de planificación estratégica. • Capacidad de relación, gestión y negociación. • Integración (visión sistémica). • Coordinación, organización y supervisión. • Trabajo en equipo. • Comunicación. • Manejo de conflictos. • Capacidad de Liderazgo. | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | |
| <p>Información financiera.</p> <p>Materiales.</p> <p>Humanos.</p> | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 25
Formato de gestión de cargos, Secretaria General

| | | |
|---|-------------------------------|---------------------|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Nombre del puesto: SECRETARIA GENERAL | | |
| Nivel Funcional: Apoyo | Dependencia: Gerencia | |
| Jefe Inmediato: Gerencia Administrativa | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función de apoyo | Sueldo: \$ 700 Dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | |
| Realiza trabajos de disposición de gerencias, siendo esta la encargada de efectuar el seguimiento de trámites entre las gerencias y los demás departamentos. Mantiene bajo su custodia y responsabilidad la documentación reservada y confidencial de la empresa. | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atención a los clientes y llamadas telefónicas. • Encargada de: insumos de oficina, archivo general, de inventario de insumos oficina. • Elabora registros diarios de entradas y salidas de los empleados. • Coordina la correspondencia de la empresa. • Entrega y recepta, facturas de proveedores. • Realiza convocatoria a sesiones de trabajo, capacitaciones y otros eventos. • Acompaña y toma notas a los directivos en sus sesiones de trabajo convocadas. • Recepta los informes de los departamentos, y a su vez elabora los informes finales. • Preparar, tramitar y controlar la documentación generada en los departamentos. • Redacción de cartas, informes, acuerdos, actas y documentación en general • Evacuar las consultas que estén a su alcance. • Colaborar con otras funciones afines, de acuerdo al giro de las gerencias a la cual presta sus servicios • Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa. | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | |
| Persona altamente capacitada con estudios universitario y conocimiento en secretariado ejecutivo, archivos e informática, con experiencia mínima de 2 años en secretariado ejecutivo. | | |
| V. COMPETENCIAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en archivos • Capacidad de observación • Organización • Facilidad de palabras • Trabajo en equipo • Sociabilidad • Capacidad de análisis • Manejo de programa de informática • Redacción ortográfica • Dinámica y activa • Buen manejo de relaciones interpersonales • Receptiva y servicial | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | |
| Información Documentos Equipos Específicos | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 26
Formato de gestión de cargos, Jefe de Recursos Humanos

| | |
|---|-------------------------------|
| CASABA SA. _____ FECHA: _____ | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
| Nombre del puesto: JEFE DE RECURSOS HUMANOS | |
| Nivel Funcional: Ejecutivo | Dependencia: Gerencias |
| Jefe Inmediato: Gerente Administrativo | Numero de Puesto: 1 |
| Naturaleza del Puesto: Función ejecutivo | Sueldo: \$ 900 dólares |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | |
| Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo que está encargado de coordinar al personal que labora en la empresa, resolver los conflictos entre persona cuando se presenten, motivar y supervisar a la fuerza laboral, entre otros. Responsable y encardado de esta área y del correcto funcionamiento de la empresa. | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Admisión de personas • Aplicación de personas • Compensación • Desarrollo • Mantenimiento • Evaluación • Entrevistador de aspirantes a empleados • Gestor de avisos de entradas y salidas de empleados. • Trámites relacionados a los empleados pertinentes al IESS. • Elaboración de contratos de los empleados. • Controlar el cumplimiento de horarios de los empleados. • Mediador de conflictos entre empleados. • manejo de tramites a nivel de ministerio de relaciones laborales. • Manejo de trámites jurídicos de trabajo. • Elaborador de actas de finiquitos. • Nexo entre la gerencia y los empleados en tramites como (Prestamos. Vacaciones, Permisos y otros). | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | |
| Persona altamente calificada con título universitario en administración de empresas, Ingeniería industrial o administración de recursos humanos y conocimiento en gestión de talento humano, leyes laborales y derecho administrativo. Experiencia mínimo de 3 años en áreas de recursos humanos, contratos laborales. | |
| V. COMPETENCIAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Criterio de toma de decisión • Buenas relaciones interpersonales • Conocimientos de leyes laborales • Conocimiento de gestión de talento humano • Integración • Trabajo en equipo • Comunicación • Manejo de conflicto y negociación | |
| RECURSOS QUE MANEJA | |
| Recursos humanos Información Documentos Equipo específicos | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 27
Formato de gestión de cargos, Jefe del Departamento Financiero

| | | | |
|--|--|-------------------------------|--|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | |
| Nombre del puesto: JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO | | | |
| Nivel Funcional: Ejecutiva | | Dependencia: Gerencias | |
| Jefe Inmediato: Gerencia General | | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función Ejecutiva | | Sueldo: \$ 900 Dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | | |
| Realiza trabajos de dificultad considerables, siendo el responsable y encargado de la gestión financiera de la empresa, planifica, ejecuta e informa de la situación financiera a la junta de accionistas y gerencia. Realizando mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros asegurando la eficiencia y aprovechando los recursos financieros de la empresa. | | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación movimientos contables. • Revisión diaria de los reportes de caja en conjunto con depto. de cobranzas. • Conciliación y revisión de movimientos bancarios. • Análisis de ingresos mensuales. • Revisión de estados financieros mensuales • Implementar buenas estrategias financiera aprovechando mejor los recursos financieros. • Generar indicadores que evalúen el desarrollo de la empresa. | | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | | |
| Profesional altamente capacitado con título de Ingeniero en finanzas, economista o licenciado en auditoria, con amplio conocimiento en gestión financiero, análisis financiero y leyes tributarias. | | | |
| V. COMPETENCIAS | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en análisis financiero • Conocimiento en leyes tributarias • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Buena comunicación • Manejo de conflictos • Capacidad de Liderazgo | | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | | |
| Información financiera Recursos humanos Recursos económicos Equipos Específicos | | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 28
Formato de gestión de cargos, Contador

| | | | |
|--|--|--------------------------------|--|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | |
| Nombre del puesto: CONTADOR | | | |
| Nivel Funcional: Ejecutiva | | Dependencia: Financiero | |
| Jefe Inmediato: Jefe financiero | | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función ejecutiva | | Sueldo: \$ 1000 Dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | | |
| Trabajo de dificultad considerable, siendo el responsable de dirigir, coordinar y analizar los estados contables y presupuestarios de la empresa. Estudia, identifica y evalúa las soluciones a problemas relacionado con las actividades y registro de operación económica, financiera y leyes tributarias. | | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elabora y contabiliza los estados financieros de la compañía. • Presenta los estados financieros a la superintendencia de compañías. • Elabora y declara los impuestos mensuales, y anual al SRI. • Conciliaciones bancarias, informes diarios y mensuales, a la gerencia general. • Cálculos de 10er, 10to, utilidades, vacaciones y otros. • Revisa pagos de planillas. • Asesorar al departamento con relación a la aplicación e interpretación de nuevas leyes tributarias y de seguridad social. • Recoger información del contexto social, económico y financiero (mundial, nacional y regional) y de las políticas económicas generales sectoriales y analizar el impacto sobre la organización. | | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | | |
| Profesional altamente capacitado con formación universitaria en economía finanzas y licenciatura en contador publica, con experiencia mínimo de 5 años como contador en empresas similares, y gran capacidad de análisis e interpretación en los estados financiero. | | | |
| V. COMPETENCIAS | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Capacidad de comunicación • Capacidad de liderazgo • Buena relaciones interpersonales • Manejo de las leyes tributarias • Manejo de herramientas de informática • Manejo de sistemas de contabilidad • Dinámico y Motivador • Responsable y comprometido • Disposición de trabajo en equipo | | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | | |
| Recursos financiero Información Recursos humanos Equipos específicos | | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 29
Formato de gestión de cargos, Auxiliar Contable

| | | | |
|--|--|----------------------------------|--|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | |
| Nombre del puesto: AUXILIAR CONTABLE | | | |
| Nivel Funcional: Operativo | | Dependencia: CONTADOR/A | |
| Jefe Inmediato: Contador | | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función operativo | | Sueldo: \$ 400.00 Dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | | |
| Realiza trabajos de dificultad considerable, es directamente responsable de llevar de manera organizada la información contable de la empresa, de acuerdo con los procedimientos que aseguren su oportunidad y confiabilidad con destino a los estados financieros, de conformidad con las normas vigentes, tanto de naturaleza contable, como tributaria, desarrollando entre otras las funciones. | | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elabora, revisa y controla cheques, cajas chicas, ingreso de facturas al sistema informático, baja de facturas y cajas, pagos a proveedores. • Elabora nóminas de pagos al personal. • Verifica anticipos, descuentos de días faltos en el trabajo. • Ingreso de comisiones, horas extra, bonificaciones. • Realiza anexos SRI. • Revisa facturas, notas de débito y crédito en el sistema y que estén correctas. • Realiza liquidaciones de compra. • Elabora, controla y revisa retenciones, movimientos de fondos cuentas de proveedores y archivos. | | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | | |
| Persona con estudios en contabilidad, estudiante universitaria o egresada en contabilidad, con experiencia mínimo de 2 años en el área contables y conocimientos en programas de informáticos de contabilidad, estados financieros y leyes tributarias. | | | |
| V. COMPETENCIAS | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en leyes tributarias • Conocimiento en programas informáticos • Capacidad de comunicación • Integración • Dinámico y Motivador • Responsable y comprometido • Disposición de trabajo en equipo | | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | | |
| Información Recursos financiero Recursos humanos Equipos específicos | | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 30
Formato de gestión de cargos, Jefe de Créditos y cobranzas

| | | |
|--|----------------------------------|--------------|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Nombre del puesto: JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS | | |
| Nivel Funcional: Apoyo | Dependencia: Financiero | |
| Jefe Inmediato: Gerente administrativa | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función apoyo | Sueldo: \$ 650.00 Dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | |
| Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de mantener las cuentas por cobrar y diariamente fortalecer los flujos masivos de caja por medio de los recaudadores tratando al máximo de alcanzar las metas establecidas. | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisa Reportes y Tarjetas Recaudadores. • Controla las visitas de Recaudadores. • Controla la Gestión de Cobranza en General. • Ingreso de Solicitudes al sistema. • Impresión de Contratos y entrega de recibos y Solicitudes. • Auditoria de Recibos y Solicitudes de recaudadores, ventas. • Refinanciamiento y Renegociaciones • Ingreso al sistema de Depósitos de Boucher. • Archivo de Recibos. • Ingreso de Facturas al sistema. • Realiza Débitos de clientes en los Bancos. • Realiza apertura y cierre de caja. | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | |
| Persona con alto capacitado, preferiblemente estudiante universitaria o egresada en economía o administración, vinculado con el sector funerario, con experiencia en recaudación, carteras y sistemas informaticos. | | |
| V. COMPETENCIAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de estados de cartera • Conocimiento en programas informáticos • Capacidad de comunicación • Integración • Dinámico y Motivador • Responsable y comprometido • Disposición de trabajo en equipo | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | |
| Recursos económicos Recursos humanos Equipos Específicos | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 31
Formato de gestión de cargos, Call Center

| | | |
|---|----------------------------------|--------------|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Nombre del puesto: CALL CENTER | | |
| Nivel Funcional: Operativa | Dependencia: Financiero | |
| Jefe Inmediato: Jefe de crédito y cobranza | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función de Apoyo | Sueldo: \$ 400.00 Dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | |
| Realiza trabajos de dificultad promedio, siendo responsable de la atención al cliente, Para ello es también un requisito que los agentes estén familiarizados con las políticas de la empresa de servicio al cliente y automatizar a través de mecanismos de auto-gestión el centro de contacto, en orden a des-centralizar la fila de llamadas y facilitar la rapidez y eficacia de las gestiones. | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realiza la gestión de cobranzas vía telefónica a los clientes en mora. • realiza renegociaciones de créditos en mora. • realiza desistimientos, alzas y bajas de productos y servicios. • Controla y actualiza las tarjetas de cobro de los recaudadores y de oficina. • Apoyar la gestión de cobro de los recaudadores vía telefónica. • manejo de archivo de carpetas de clientes. • Elabora tarjetas de cobro de clientes. • Ingresar al sistema reportes de recaudadores y entrega de títulos de concesión. • Elabora cartas de descuento por rol para clientes y convenios. • Realiza en el sistema los cambios de titular, medio de cobro y fecha de cobro. • Revisar mensualmente en el sistema telecobranzas para clientes que no han sido visitados por los recaudadores y los que tiene pendientes el cobro de mantenimiento. | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | |
| Persona bachiller o estudiante universitario | | |
| V. COMPETENCIAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo y vocación de servicio al cliente. • Habilidad en la atención Telefónica y manejo de Fax. • Conocimiento básico de computación (Word, Excel). • Iniciativa, integridad incuestionable, habilidad de adaptación a un ambiente de trabajo. • Habilidad de resolver conflictos y quejas de clientes de una manera efectiva y amable • Capacidad de trabajar bajo presión. • Habilidad de trabajar en equipo. • Disponibilidad para trabajar. | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | |
| Información Equipos Específicos | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 32
Formato de gestión de cargos, Caja

| | | |
|---|---------------------------|--------------|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Nombre del puesto: CAJA | | |
| Nivel Funcional: Operativo | Dependencia: Financiero | |
| Jefe Inmediato: Jefe de Crédito y cobranza | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función de apoyo | Sueldo: \$ 500.00 Dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | |
| Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo directamente responsable por el manejo de dinero que ingresa a caja. | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recaudación. • cuadro de caja, depósitos y facturación. • Elaboración de pre-cierre de ventas mensuales. • Realiza las consignaciones diarias por concepto de ingreso de recaudos recibidos. • Llevar diariamente el cuadro de control de caja y arqueo y reportarlo al jefe del departamento. • Estar en contacto con los recaudadores solicitándoles diariamente información sobre los recaudos. | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | |
| Persona bachiller o estudiante universitario con capacitación o adiestramiento en manejo de servicios funerarios, persona responsable y honesto | | |
| V. COMPETENCIAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en programas informáticos • Capacidad de comunicación • Integración • Dinámico y Motivador • Responsable y comprometido • Disposición de trabajo en equipo • Manejo de conflictos • Capacidad de liderazgo | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | |
| Recursos económicos Información Documentos Equipos Específicos Recursos humanos | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 33
Formato de gestión de cargos, Recaudador

| | | |
|--|----------------------------------|--------------|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Nombre del puesto: RECAUDADOR | | |
| Nivel Funcional: Operativo | Dependencia: Financiero | |
| Jefe Inmediato: Créditos y cobranza | Numero de Puesto: 2 | |
| Naturaleza del Puesto: Función de Apoyo | Sueldo: \$ 450.00 Dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | |
| Realiza trabajos de dificultad considerables, siendo responsable del dinero y contacto directo con el cliente, coordina las distintas áreas que operan en las recaudaciones y planifica programas para fortalecer las operaciones diarias. | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Visita a clientes el día que toca el cobro. • Revisitas cuando el cliente lo solicita. • Mantener contacto con call center y jefe de departamento de crédito y cobranzas. • Asesoría al cliente cuando necesita información de su cuenta. • Encargado de vehículo entregado por la empresa. • Entregar títulos de concesión a clientes que han terminado de cancelar. | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | |
| Persona bachiller o estudiante universitario, conocimiento en servicio al cliente con experiencia mínima de 1 año en recaudación y manejo de documentos mercantiles. | | |
| V. COMPETENCIAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad y orden. • Disponibilidad para atención al público. • Manejo de herramientas informáticas. • Pro-activo, empático para la atención del cliente. • Puntual • Capacidad de socializar. • Comprometido con la empresa. | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | |
| Recursos económicos Información Equipos Específicos | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 34
Formato de gestión de cargos, Jefe de Ventas

| | | |
|---|----------------------------------|--------------|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Nombre del puesto: JEFE DE VENTAS | | |
| Nivel Funcional: Apoyo | Dependencia: Gerencia | |
| Jefe Inmediato: Gerente General | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función Apoyo | Sueldo: \$ 600.00 Dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | |
| Realiza trabajos de dificultad considerables, siendo responsable de planificar las actividades del equipo de ventas, dirigir las labores realizada en el departamento estableciendo estrategias para el cumplimiento de objetivos de los asesores de ventas. | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planifica las actividades en el mes con el equipo de ventas. • Proyecta mensual las ventas. • Coordina las actividades diarias con el equipo de ventas. • Reunión diaria con asesores. • Coordina y ejecuta porteos. • Planifica horarios para tele marketing • Controla los reportes diarios de visitas. • Coordina las firmas de contratos con clientes. • Controla los registros de ventas por asesor. • controla enganches para ventas posteriores. • Controla post venta, revisión de documentos de venta, entrega de listados de clientes que terminaron de cancelar a cada asesor. • Mejoras o ventas plus. • Elabora y controla cotizaciones. • Controla archivo de reportes. • Controla archivo de cotizaciones enviadas. • Elabora cartas de presentación. • Elabora propuestas para corporativos. • Elabora y entrega de cierre de ventas mensual a gerencia Administrativa. • Analiza las ventas por asesor. • Administra el material publicitario. • Concede ubicaciones disponibles para la venta de propiedades. • Revisa el sistema de clientes en mora. • Gestiona con cada asesor la recuperación de cartera vencida. | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | |
| Personal altamente capacitado, con título universitario en administración, marketing y economía. Con experiencia en ventas mínimo 2 años y conocimientos en servicios funerarios. | | |
| V. COMPETENCIAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en servicios funerarios • Capacidad de coordinar • Capacidad de relación, gestión y negociación • Capacidad de integración • Coordinación, organización y supervisión • Trabajo en equipo • Manejo de conflictos • Manejo de estrategias • Capacidad de liderazgo • Buenas relaciones interpersonales | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | |
| Recursos humanos, Información, Recursos Materiales | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 35
Formato de gestión de cargos, Asesor de Ventas

| | | |
|--|--|--------------|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Nombre del puesto: ASESOR DE VENTAS | | |
| Nivel Funcional: Operativo | Dependencia: Gerencia | |
| Jefe Inmediato: Jefe de ventas | Numero de Puesto: 14 | |
| Naturaleza del Puesto: Función Operativo | Sueldo: \$ 340.00 Dólares, más comisión | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | |
| Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de realiza actividades directamente con el cliente ofreciendo un producto o servicio, ya que da soluciones a los requerimiento y necesidades de los clientes. Planteando estrategias para el cumplimiento de metas proyectada por la empresa. | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Venta, visita para captar nuevos clientes. • Habilita documentos necesarios para la venta. • Coordina ubicaciones disponibles con el supervisor. • Ingresa valores y solicitudes en caja. • Entrega de contratos a clientes. • entrega de contratos firmados a dpto. de crédito y cobranzas. • Asistencia a servicios Exequiales en sala e inhumaciones en camposanto. • Soporte post venta al cliente, porteos organizados por supervisor de ventas. • Tele marketing. • Entrega de reportes diarios de visitas y responsable de documentos como recibos y solicitudes vacías. | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | |
| Personas altamente capacitada, con título universitario en marketing, publicidad, administración o economía. Con experiencia mínima de 3 años en ventas en empresas similares. | | |
| V. COMPETENCIAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en servicios funerarios • Trabajo en equipo • Manejos de conflictos • Capacidad de toma de decisiones • Manejo de estrategias • Capacidad de liderazgo • Buenas relaciones interpersonales • Participar de asesorías de venta | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | |
| Información Recursos Materiales Recursos económicos | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 36
Formato de gestión de cargos, Jefe de Servicios Exequiales

| | |
|--|----------------------------------|
| CASABA SA. _____ FECHA: _____ | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
| Nombre del puesto: JEFE DE SERVICIOS EXEQUIALES | |
| Nivel Funcional: Operativo | Dependencia: Gerencia |
| Jefe Inmediato: Gerente general | Numero de Puesto: 1 |
| Naturaleza del Puesto: Función operativo | Sueldo: \$ 450.00 Dólares |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | |
| Realiza trabajos de dificultad considerables, siendo el responsable de realizar las actividades de servicios fúnebres al cliente con todo lo estipulado en el contrato y los trámites documentales del fallecido. | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de lapidas. • Ingreso de inhumados en el sistema jakemate. • Archiva documentos exequiales en el sistema jakemate. • Bitácora de inhumados. • Tramite de documentos para traslados Y cremaciones. • Asesoría en registro civil. • Envío de porcelanato a bella Donna y pedidos de cofres. • Coordinar servicios Exequiales, pedido de flores, bocaditos. • Compra de insumo de cafetería. • Redacta invitaciones a sepelio. • Organiza coros, atache y guardia. • Organiza sala de velaciones. • Mantenimiento de vehículos (taller). • Retiro de cadáveres. • Realiza sepelios, formolización y tanatopraxia. • Arreglo del entorno servicios domiciliarios y salas de velación. | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | |
| Personal altamente capacitado, egresado en la universidad con carreras preferiblemente en enfermería o medicina, con experiencia mínima de 4 años en servicios fúnebres, formolización de cadáver y tanatopraxia. | |
| V. COMPETENCIAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en formolización de cadáver y tanatopraxia • Trabajo en equipo • Comunicación • Manejo de conflictos • Tramite de documentos para traslados Y cremaciones • Capacidad de liderazgo • Conocimientos en servicios fúnebres • Manejo de cadáveres | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | |
| Recursos Materiales Recursos humanos Información Equipos específicos | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 37
Formato de gestión de cargos, Auxiliar de Servicios Exequiales

| | |
|--|----------------------------------|
| CASABA SA. _____ FECHA: _____ | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
| Nombre del puesto: AUXILIAR DE SERVICIOS EXEQUIALES | |
| Nivel Funcional: Operativo | Dependencia: Gerencia |
| Jefe Inmediato: Jefe de servicios exequiales | Numero de Puesto: 1 |
| Naturaleza del Puesto: Función Operativa | Sueldo: \$ 360.00 dólares |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | |
| Realiza trabajos de dificultad promedio, siendo el responsable de abastecer las salas de velaciones y toda la instalación para el servicio fúnebre. | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realiza abastecimiento de cafetería. • Moviliza enseres a domicilio para los servicios fúnebres. • Arreglo de la sala de velaciones de la empresa y domicilios. • Abastece de arreglos florales a la sala de velaciones de la empresa y domicilio. • Servicios extra, según el requerimiento de los departamentos. | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | |
| Persona bachiller o estudiante universitario, con experiencia mínima de 1 año en servicios fúnebres. | |
| V. COMPETENCIAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Dinámico • Trabajo en equipo • Comunicación | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | |
| Equipos Específicos Recursos Materiales | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 38
Formato de gestión de cargos, Supervisor de Camposanto

| | | | |
|---|--|----------------------------------|--|
| CASABA SA. _____ | | FECHA: _____ | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | |
| Nombre del puesto: SUPERVISOR DE CAMPOSANTO | | | |
| Nivel Funcional: Operativo | | Dependencia: Gerencia | |
| Jefe Inmediato: Gerente | | Numero de Puesto: 1 | |
| Naturaleza del Puesto: Función operativo | | Sueldo: \$ 450.00 dólares | |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | | | |
| Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo el responsable de la gestión del camposanto, de su logística y del abastecimiento de materiales para el mantenimiento de sus instalaciones. | | | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa y ejecuta los trabajos en el camposanto. • Gestiona el abastecimiento de materiales para uso de camposanto. • Asistencia de logística y transporte de utensilios de servicios exequiales domiciliarios (Carpas, sillas y otros). • Opera maquinarias de camposanto (Gallineta, mini cargadora, podadoras, guadañas, soldadoras y otros.) • Responsable de mantenimiento del camposanto y de las maquinas en el mismo. | | | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | | | |
| Persona altamente capacitado, con estudios universitarios en medio ambiente o agrónomo, con experiencia mínimo de 3 años en jardinería y manejo de personal | | | |
| V. COMPETENCIAS | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en jardinería • Operación de maquinarias • Asistencia de logística • Capacidad de liderazgo • Coordinación y organización • Capacidad de relaciones interpersonales • Comunicación • Trabajo en equipo | | | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | | | |
| Recursos humanos Recursos económicos Recursos materiales Maquinarias | | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 39
Formato de gestión de cargos, Auxiliar de Mantenimiento

| | |
|---|----------------------------------|
| CASABA SA. _____ FECHA: _____ | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
| Nombre del puesto: AUXILIAR DE MANTENIMIENTO | |
| Nivel Funcional: Operativo | Dependencia: Gerencia |
| Jefe Inmediato: Jefe de Camposanto | Numero de Puesto: 14 |
| Naturaleza del Puesto: Función Operativa | Sueldo: \$ 360.00 dólares |
| II. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | |
| Realiza trabajos de consideración promedio, siendo el responsable de operar las maquinarias de mantenimiento del camposanto en forma correcta, comprometidos con la empresa realizando labores coordinadas con el jefe de camposanto para mejorar la logística del cementerio. | |
| III. FUNCIONES ESPECIFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona la limpieza de todas las áreas del camposanto. • Gestiona el mantenimiento de áreas verdes. • Gestiona y ayuda en las ceremonias de servicios Exequiales (Inhumaciones) dentro de camposanto y a domicilio. • Opera las maquinarias de camposanto (Gallineta, mini cargadora, podadoras, guadañas, soldadoras y otras). • Elabora los espacios para inhumaciones. • Construye criptas y tapas de hormigón para espacio de inhumación. • Realiza fumigación y abono para espacios verdes. | |
| IV. PERFIL REQUERIDO | |
| Personal bachiller con conocimientos en jardinería y manejo de maquinarias como Gallineta, mini cargadora, podadoras, guadañas, soldadoras con experiencia mínima de 1 año en manejo de máquinas jardineras. | |
| V. COMPETENCIAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en jardinería • Operación de maquinarias • Asistencia de logística • Capacidad de liderazgo • Capacidad de relaciones interpersonales • Comunicación • Trabajo en equipo | |
| VI. RECURSOS QUE MANEJA | |
| Recursos humanos Recursos materiales Maquinarias | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

5.9. Evaluación de desempeño

5.9.1. Instrumento de evaluación de desempeño para el fortalecimiento humano

Es el proceso que mide el desempeño del empleado. Basado en la recolección de información de múltiples fuentes (Jefe inmediato, supervisor, colegas y clientes internos); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias,

habilidades y comportamientos específicos de los empleados. Con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360° grados son las siguientes:
Tomado de la página web – (<http://www.monster.com/articles/360evaluation/>)

5.9.2. Evaluación del desempeño de 360°

Sugiero que se utilice **la evaluación de 360°** grado, también conocida como evaluación integral, es una herramienta de retroalimentación cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

El cual consiste en determinar una aplicación de 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.

Alcance

Es un proceso obligatorio a aplicarse al siguiente personal Gerente, Directores, Jefes de áreas, Administradores y cualquier otro nivel, será opcional, siempre que el jefe inmediato lo considere conveniente.

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y la empresa.

3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la empresa.

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa, explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360° grados es para contribuir con el desarrollo de los empleados que colaboran en la empresa, enfatizar sobre la confidencialidad del proceso, garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias y capacitar a aquellos que participarán en la evaluación.

Disposiciones específicas

- El encuestado debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia, debe señalar con una X la calificación que mejor describa al evaluado. Si la calificación es de 1 o 5 y debe hacer un breve comentario.
- La Hoja de resumen de la evaluación de 360° grados tiene carácter de Acta, en él se refleja los resultados finales, siendo responsabilidad del jefe inmediato realizar los resultados de cada punto. Concluida la evaluación debe ser archivado.
- El jefe inmediato debe sostener una entrevista con el trabajador, para comunicarle los resultados.

Tabla N° 40
Evaluación 360° Grados

| EVALUACION DE 360° GRADOS (Confidencial) | | | | | | |
|--|----------|-----------------------|----------|-----------------------------------|----------|------------------------|
| I Datos del evaluado | | | | Fecha: | | |
| Nombres | | | | Cargo | | |
| Área | | | | Ubic. Física | | |
| II. Datos del Evaluador: | | | | Relación con el Evaluador: | | |
| Evaluador | | Jefe Inmediato | | Supervisor | | Colega |
| | | | | | | Cliente interno |
| III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una X en el recuadro apropiado) | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | | | | | | COMENTARIOS |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Calidad administrativa: Posee conocimientos y destrezas que le permite ejercer efectivamente su puesto. | | | | | | |
| Trabajo en equipo: solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la empresa, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisores. | | | | | | |
| Control Interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia. | | | | | | |
| Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel. | | | | | | |
| IV. DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X en el recuadro apropiado) | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | | | | | | COMENTARIOS |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Iniciativa y excelencia: Toma iniciativas para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Trata de alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación. | | | | | | |
| Integridad: Es honesto en lo que decide y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de recursos | | | | | | |
| Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación. | | | | | | |
| Supervisión / Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas. | | | | | | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Tabla N° 41
Instrumento de evaluación del desempeño

| FORMATO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | |
|---|-------------------------------------|
| MÉTODO DE ESCALA DE PUNTUACIÓN GRÁFICA | |
| CASABA SA. | |
| Nombre del empleado: _____ | Cargo _____ |
| Departamento _____ | Numero de nómina del empleado _____ |
| Motivo de la evaluación: anual _____ ascenso _____ merito _____ | |
| Desempeño insatisfactorio _____ otro _____ | |
| Fin de periodo de prueba _____ | |
| Fecha en que el empleado ocupó el puesto: _____ | |
| Fecha de la última evaluación _____ | |
| Fecha de la evaluación _____ | |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el puesto con relación a los requerimientos actuales. Maque el cuadro correspondiente para indicar el desempeño del trabajador.

DEFINICIONES DE PUNTUACIÓN

E: Excelente. El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa superior a los demás.

M: Muy bueno. Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

B: Bueno. Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto.

N: Necesita mejorar. El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

I: Insatisfactorio. Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por mérito a los individuos con esta puntuación.

S: Sin puntuación. No es aplicable o es demasiado pronto para evaluarse.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El estudio efectuado sobre los fundamentos históricos de la gestión del talento humano, denota ser un tema que ha transitado por varios enfoques donde se identifican una serie de corrientes conceptuales las que se encuentran vigentes, centrándose mayoritariamente, en el desarrollo de actividades de carácter informativa.
- Los fundamentos teóricos que caracterizan a la gestión del talento humano posibilitan la acción de evidenciar la necesidad de realizar investigaciones relacionadas con el desempeño laboral del personal que trabaja en CASABA S.A., empresa de servicios exequiales que viene desarrollando su trabajo desde el año de 2007, lo que demanda la superación de estos empleados desde una nueva concepción atendiendo a las exigencias del sector que es **Portoviejo**, con una Población que sobrepasa a los 500,000 habitantes.
- El diagnóstico de la situación actual del problema **objeto de estudio** corrobora las insuficiencias que presentan los empleados de CASABA S.A., expresadas en la aplicación de la técnica de diagnóstico FODA, agregan también las insuficiencias expresadas en la encuesta y entrevista aplicadas a sus empleados.
- El poco conocimiento sobre el plan que tiene la empresa para mejorar el desempeño laboral de los empleados, la existencia de diversidad de criterio al interior de cada departamento, la no realización de evaluaciones sobre el desempeño laboral y por último se agrega las insuficiencias expresadas en la entrevista realizada a los directivos como: El manual de funciones de la empresa no está estructurado.

- La no existencia de procesos para realizar la evaluación de desempeño laboral, tampoco se siguen procesos para compensar el desempeño de sus empleados y no se ejecuta ninguna estrategia para lograr la satisfacción de los empleados.
- El modelo de gestión de talento humano estructurado con cinco elementos: Plan operativo anual (POA)- Organigrama Funcional-Políticas de Recursos Humanos- Formatos de descripción de funciones e Instrumento de evaluación de desempeño para el fortalecimiento humano, debe ser aplicado en la empresa de servicios exequiales CASABA S.A. cuyo enfoque alinearía al personal que trabaja en la empresa a través de sus comportamientos basados en conocimientos, habilidades y características personales para de esta forma crear y mantener un capital humano con talento y calidad que produzca un desarrollo sostenido y mejore tanto su desempeño profesional como el clima laboral de la empresa.
- Considero que una empresa no cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar el hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella.
- Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la empresa.

6.2. Recomendaciones

- Generalizar la aplicación de este modelo de gestión de talento humano teniendo en cuenta la caracterización del grupo de empleados de la empresa CASABA S.A. y Continuar con su perfeccionamiento.
- Realizar investigaciones en temas relacionados con la cultura empresarial de servicios exequiales de la provincia de Manabí para ampliar más ofertas.
- La vía que podría ser utilizada para evaluar la validez del modelo de gestión de talento humano sería el método Delphi.- los Representantes consultados expresarían criterios positivos de la validez del modelo.
- Utilizar esta investigación como guía para futuros proyectos sobre tratamiento de gestión de talento humano en empresas de servicios exequiales y de otros campos de acción, realizando los ajustes que sean necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Alles, Martha (2007.). Gestión por Competencias: El Diccionario; Buenos Aires – Argentina.
2. Alles, Martha. (2012). Las 50 Herramientas de Recursos humanos que todo profesional debe conocer. (1era ed.) Buenos Aires, Granica.
3. Amador, Juan Pablo (2008). Control Administrativo.
4. Amador, Juan Pablo (2008). Organización-empresarial.
5. Avgrafoff, Boris (2009). La Gestión.
6. Balkin, David y otros. Gestión de Recursos Humanos. Selección de estrategias (p.35-40).
7. Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administrativa.
8. Berry et al. (1993). La calidad de servicio.
9. Bretones y Mañas, (2009). Cultura organizacional.
10. Bretones, F y Mañas, M. (2008). Psicología de los grupos.
11. Chiavenato (2005: 3-51 y 463-473). El objetivo de gestión del T. humano.
12. Chiavenato I. (2012). La capacitación del TH.
13. Chiavenato, (2002). La gestión del talento humano.
14. Chiavenato, I (2005: 3-51). Los procesos de administración del TH.
15. Chiavenato, I (2005: 3-51). Los procesos de la Gestión del talento.
16. Chiavenato, I (2005: 3-51). los procesos de la Gestión del talento.
17. Chiavenato, I (2012). La evaluación del desempeño.
18. Chiavenato, Idalberto (2010). Capital humano.
19. Chiavenato, Idalberto (2010). El desarrollo y la movilidad de empleados.
20. Chiavenato, Idalberto (2010). Sobre el capital humano.
21. Chiavenato, Idalberto (2011). Los métodos de valoración del puesto.
22. Chiavenato, Idalberto (2011). Salud y seguridad ocupacional.
23. Chiavenato, Idalberto, (2010). Modelo de gestión por competencia.
24. Chiavenato, Idalberto. (2010). Gestión del Talento Humano. Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano. Av. De las Américas- Editora Campus, LTDA, Colombia. (p.60-70).

25. Chiavenato, pág. 7 / 8 capítulo 1(2002) La gestión del talento humano.
26. Collins, Clark (1940). Sobre organización empresarial.
27. Corominas, (1995). Gestión de talento humano.
28. Cuello (2005: 14). La gestión de los recursos humanos.
29. Espasa, Calpe (2008, p. 1). Define a la gestión.
30. García, Oscar. (2010). Recolección de datos.
31. Guerreiro, J (2010). Plantea la focalización de tareas.
32. Henry Fayol. Verificación de conformidad.
33. Heredia, (1985, p. 25). Concepto de administración.
34. Johnson Robert & Kuby Patricia (2005). Estadística elemental.
35. Kaplan y Norton (2010) - Libro Mapas Estratégicos.
36. Katz y Kahn (1998), El ambiente organizacional como un sistema de valores.
37. Maldonado, Nasa. (2011). Emprendimiento y Gestión. Estudio de mercado y Plan de Mercado Ed. El conejo. (p. 40-48).
38. Medina, Janet. (2010). Tesis en opción al título de Master en Ciencias de Educación Superior. Estrategias para la implementación de técnicas de selección de puesto/trabajo. Universidad de Camagüey-Habana-Cuba. (p 50-60).
39. Mora, Julia (2007), citada por Restrepe, (2008, p. 2) Los niveles de gestión.
40. Puchol (1993: 70,71). La planificación de recursos humanos.
41. Reinaldo O. Da Silva (2003), la eficiencia de recursos humanos.
42. Restrepe, (2008, p. 2). La gestión como una dirección.
43. Werther y Davis (1990: 46). La planificación de recursos humanos

Páginas Web

44. Buenas Tareas, (02 de Julio del 2013), *Equipos Multidisciplinarios*. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Equipos-Multidisciplinarios/1971064.html>
45. Definición. de. (12 de marzo del 2013). *Enciclopedia electrónica*, Disponible en: <http://definicion.de/>
46. Importancia.org, (15 de abril del 2013). *Importancia del Trabajo en Equipo*.

Disponible en: <http://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php#ixzz2QXfhrmhL>

47. Reglamento a la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria. Decreto N° 1061, Registro Oficial Suplemento 648, (27 de febrero del 2012). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Disponible en: <http://www.monster.com/articles/360evaluation>
48. Luisarimany.com, (21 de Octubre del 201). *Cadena de Valor*. Disponible en: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>
49. The Free Dictionary, by farlex, (12 de Marzo de 2013). *Diccionario virtual*, Disponible en: <http://es.thefreedictionary.com>
50. Stephen R. Covey. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Edit. Paidós. México 1996. <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#ixzz2l6ATn95v>
51. Gavilanes, J. (29 de abril del 2013). *Normas APA 6ta Edición* [Mensaje de Blog]. Disponible en: <http://normasapa6ta.blogspot.com/>

Tesis, congresos y otros

52. Hernández, Maritza (1997) en su tesis de doctorado de Ingeniería de negocios, plantea sobre: “La gestión”.
53. La memoria de un congreso de docencia universitaria por parte de la Universidad de Cádiz. (2013) sobre trabajo en equipo.
54. Sáenz, Viviana (2011) en su tesis de maestría “Gestión de Administración y Control para Camposantos y Servicios Exequiales-

ANEXOS

Anexo N° 1
Cuestionario encuesta

ENCUESTA N° 1

OBJETIVO: identificar el desempeño laboral para proporcionar una descripción exacta y confiable del puesto – cargo.

Marque con una **X** lo que considere pertinente Gracias

NOMBRE:

NOMBRE DEL PUESTO:

FECHA:

1.- Su ingreso a la institución fue realizada por?

- Concurso
- Recomendaciones personales
- Aviso en la prensa
- Otros

2.-Conoce todas las funciones de su puesto de trabajo

- Muy buen
- Bien
- Nada

3.- La empresa tiene un plan para mejorar su desempeño profesional?

- Si
- No
- Desconoce

4.- Existe diversidad de criterio al interior de su departamento?

- Si
- No
- A veces

5.- Se realizan evaluaciones de su desempeño laboral?

- Si
- No
- A veces

6.- Cual es el nivel motivacional de la empresa sobre su desempeño laboral

- Alto
- Medio
- Bajo

7.- Su formación académica tiene relación con el perfil del puesto de trabajo

- Si
- No
- Nada

8.- Como es su colaboración en el trabajo en equipo?

- Excelente
- Bueno
- Insuficiente

Anexo N° 2
Cuestionario entrevista

ENTREVISTA ADMINISTRATIVOS

NOMBRES: _____
EDAD: _____
GENERO: _____
ESTADO CIVIL: _____
PROFESIÓN: _____
CARGA FAMILIARES: _____
AÑOS DE EXPERIENCIA: _____

- 1.- ¿Qué proceso utiliza para reclutar y seleccionar al personal de la empresa?

- 2.- ¿Cómo está estructurado el manual de cargos de la empresa?

- 3.- ¿Cómo la empresa diseña y controla las actividades del personal?

- 4.- ¿Cómo evalúa el desempeño laboral del personal?

- 5.- ¿Qué proceso planifica para compensar al personal?

- 6.- ¿Qué actividades realiza para incrementar el desarrollo profesional de la empresa?

- 7.- ¿Qué procesos utiliza para conservar un buen clima laboral?

- 8.- ¿Qué estrategias ejecuta la empresa para lograr la satisfacción del personal?

Anexo N° 3
Características de la empresa

Fotografía N° 1
Logotipo de la empresa CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 2
Ingreso al Camposanto Jardines de la Paz, km. 3½ de la vía Portoviejo – Manta.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 3
Oficinas y salas de velaciones de Jardines de la paz chile y América, frente al parque de la madre.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 4
Salas 1 de velaciones de Casaba S.A



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 5
Salas 2 de velaciones de Casaba S.A.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 6
Inauguración de la segunda sala de velaciones de Jardines de la Paz,
presentes las autoridades de la ciudad de Portoviejo y el Directorio de la
Empresa. El 26 de octubre del 2013



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Anexo N° 4
Solicitud para El Taller

Es un oficio con el carácter de solicitud al Directivo de la empresa para realizar un taller participativo previo a la aplicación del FODA.

Portoviejo, 17 de Junio del 2014

Señorita Eco.
Viviana Sáenz
GERENTE ADMINISTRATIVA DE CASABA S.A.
Portoviejo – Manabí.-

Grace Barreto Torres C:I 1717287831 egresada de la carrera de ingeniería en empresas y negocios de la Universidad Tecnológica Equinoccial extensión Santo Domingo estoy elaborando mi tesis “Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de CASABA S.A. en Portoviejo – Manabí ” previa a la obtención del título de Ingeniera de empresas y negocios, de la manera más comedida y con fina cortesía me permito **solicitar a su autoridad** me conceda el permiso para realizar un taller – participativo con el personal de la empresa para realizar un Diagnostico aplicando la técnica FODA, a efectuarse el día 16 de junio del presente año, en las instalaciones de la empresa. Agradezco infinitamente por conceder lo solicitado.

En espera de su atenta respuesta, me despido.

Atentamente,

Grace Barreto
C.I. 1717287831

**Anexo N° 5
Taller FODA**

Aplicación del FODA individual

**Fotografía N° 7
Los empleados están desarrollando sus fortalezas**

Día: sábado 16 de junio del 2014
Lugar: Auditorio de CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 8
Los empleados están desarrollando las Oportunidades

Día: sábado 16 de junio del 2014
Lugar: Auditorio de CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 9
Los empleados están desarrollando sus Debilidades

Día: sábado 16 de junio del 2014
Lugar: Auditorio de CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 10
Los empleados están desarrollando las Amenazas

Día: sábado 16 de junio del 2014
Lugar: Auditorio de CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Aplicación del FODA Departamental

Fotografía N° 11
Los empleados del departamento de ventas están desarrollando el FODA

Día: sábado 16 de junio del 2014
Lugar: Auditorio de CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 12
Los empleados del departamento de servicios exequiales están desarrollando el FODA

Día: sábado 16 de junio del 2014
Lugar: Auditorio de CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 13
Los empleados del departamento Financiero están desarrollando el FODA

Día: sábado 16 de junio del 2014
Lugar: Auditorio de CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Grace Barreto, 2014

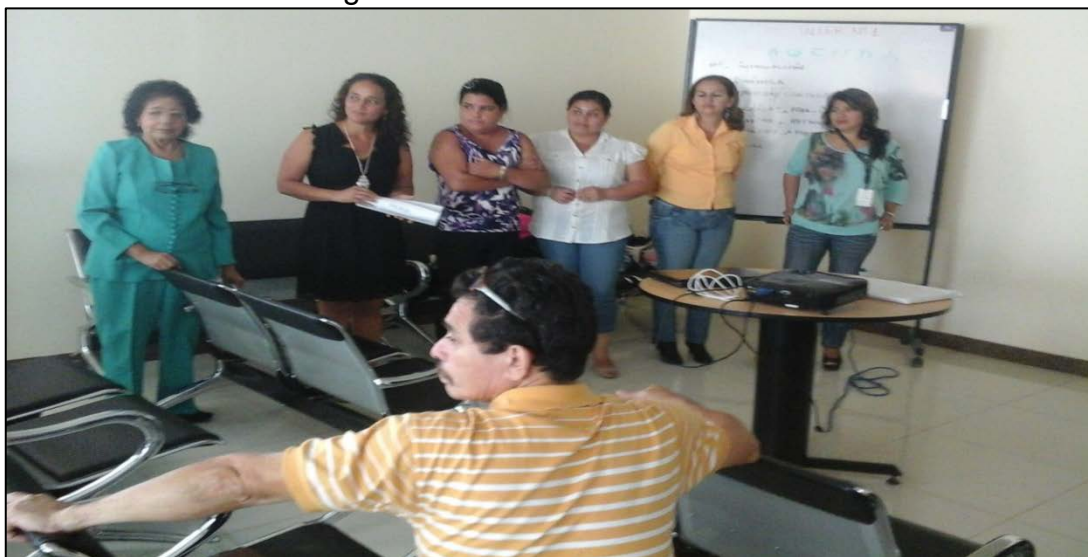
Aplicación del FODA Departamental

Fotografía N° 14

Los empleados del departamento de Crédito y cobranza están socializando el FODA de su departamento.

Día: sábado 16 de junio del 2014

Lugar: Auditorio de CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

Fotografía N° 15

Los empleados del departamento de Ventas están socializando el FODA de su departamento.

Día: sábado 16 de junio del 2014

Lugar: Auditorio de CASABA S.A.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Grace Barreto, 2014

**Anexo N° 6
Comisión Sectorial**

Comisión Sectorial N° 19 "Actividades Tipo Servicios"

| CARGO / ACTIVIDAD | ESTRUCTURA OCUPACIONAL | COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD | CÓDIGO IESS | SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014 |
|--|-------------------------------|---|--------------------|--------------------------------------|
| GERENTE / AFINES | A1 | | 1918200000101 | 358,26 |
| ADMINISTRADOR GERENCIAL | B1 | | 1910000000005 | 358,26 |
| JEFE / AFINES | B2 | | 1920000000008 | 356,46 |
| SUPERVISOR / AFINES | B2 | Incluye: Monitoreador | 1920000000009 | 356,46 |
| CONTADOR / CONTADOR GENERAL | C1 | | 1910000000012 | 352,85 |
| VENDEDOR / A | C3 | Incluye: Empleado de Mostrador, Prevendedor | 1930000000020 | 349,25 |
| ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD | D1 | | 1910000000026 | 347,45 |
| COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR | D1 | | 1910000000027 | 347,45 |
| JARDINERO | E2 | | 1920000000088 | 340,34 |

Fuente: (MRL, 2014)

Elaborado por: Grace Barreto, 2014