



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS -
PERSONAL

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y
COMPETENCIAS LABORALES CON EL OBJETIVO DE DEFINIR CON
CLARIDAD LA SELECCIÓN DE LOS POSTULANTES A LOS CARGOS QUE
REQUIERE LA EMPRESA SPANES D.M.Q 2015-2016

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de tecnólogo en
administración de recursos humanos –personal

Autor: Katherine Elizabeth Lanchimba Guachamin

Tutor: Lcda. Geovanna Freire

Sexto nivel "A" Nocturno

Quito, Ecuador

DECLARATOTIA

El siguiente proyecto constituye uno de los previos requisitos para la obtención del título de tecnólogo(a) de Administración de Recursos Humanos- Personal, de la escuela de Administración, en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera. El proyecto constituye en la elaboración y socialización de un manual de funciones y competencias laborales con el objetivo de definir con claridad la selección de los postulantes a los cargos que requiere la empresa SPANES. Las ideas, conclusiones, entre otras que se citan en este proyecto son de absoluta responsabilidad por cualquier motivo que este confiere.

.....

Katherine Elizabeth Lanchimba Guachamin

C.I 172007145-3

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo **Katherine Elizabeth Lanchimba Guachamin** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 172007145-3 de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: “La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: **“Elaboración y socialización de un manual de funciones y competencias laborales con el objetivo de definir con claridad la selección de los postulantes a los cargos que requiere la empresa SPANES D.M.Q 2015-2016.”** facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

FIRMA

NOMBRE

Katherine Elizabeth Lanchimba Guachamin

CEDULA

172007145-3

Quito, 18 de Abril del 2016

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por la vida que me brinda, a todas las personas que me apoyaron en especial a la dueña de la empresa Spanes ya que hicieron posible que pueda realizar mi proyecto en esa prestigiosa compañía, también quiero agradecer a mi tutora Geovanna Freire que con su apoyo y sus enseñanzas impartidas hacia mí pude culminar con éxito mi proyecto y a mi familia que estuvo a mi lado para motivarme siempre.

DEDICATORIA

A mis queridos padres dedico todo mi esfuerzo y dedicación ya que ustedes son las personas más importantes de mi vida, mi motor que me impulsa a seguir adelante a ustedes que con tanto esfuerzo, amor y sacrificio supieron sacarme adelante y estuvieron a mi lado siempre apoyándome en las buenas y en las malas, y por darme siempre todo su amor incondicional, a mis hermanas por compartir conmigo tantos momentos especiales de mi vida y por brindarme siempre su cariño, a toda mi familia los amo.

A mi padre: José M. Lanchimba
A mi madre: Rosa Guachamin
A mis hermanas: Patricia Lanchimba
Ibeth Lanchimna
Britanny Lanchimba

RESUMEN EJECUTIVO

El manual de funciones y competencias laborales se lo quiere aplicar en la empresa SPANES con el fin de definir con claridad la selección de los postulantes a los cargos que requiere la organización para así reducir el alto índice de rotación y ausentismo en el personal mejorando todos los procesos que se están llevando a cabo en la actualidad e implementando nuevos, esto ayudará al incremento el desempeño de los colaboradores existentes y del nuevo personal que ingresen a la organización, aumentando la productividad, el empoderamiento y la motivación de todos los colaboradores de la empresa, cumpliendo con éxito todos los objetivos propuestos, siendo este favorable para los empleados generando estabilidad laboral así como también crecimiento profesional dentro de la organización para mejor su calidad de vida y la de sus familias, cooperando con la sostenibilidad de la empresa para que siga creciendo y manteniéndose en el mercado, contribuyendo con la sociedad a generar fuentes de trabajo, velando con el bienestar del empleado como de la empresa.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
CAPÍTULO I	1
1.01 Antecedentes	1
Macro	1
Meso.....	2
Micro	3
1.02 JUSTIFICACIÓN	4
1.03 Análisis de la matriz T	7
CAPÍTULO II	11
2.01 Análisis de la matriz de involucrados.....	12
CAPÍTULO III	15
3.01 Análisis del árbol de problemas	16
3.02 Análisis del árbol de objetivos	19
CAPÍTULO IV	20
4.01 Análisis de la matriz de alternativas.....	21
4.02 Análisis del impacto de los objetivos.....	24
4.03 Análisis del diagrama de estrategias	27
4.04 Análisis del marco lógico.....	31
CAPÍTULO V	35
1. Antecedentes de la propuesta	35
2. Justificación de la propuesta	35
3 Objetivo general	36
4. Relación del contenido.....	36
5 Metodología utilizada.....	399
6 Encuestas.....	40
7.TALLER # 1 DIRIGIDO PARA TODO EL PERSONAL.....	50
7.01 Video de bienvenida.....	50
7.02 Reglas de oro.....	50
7.03 Video actividad para iniciar la exposición	50
7.03.01 tema 1	51
7.03.02 tema 2	51
8. TALLER # 2 DIRIGIDO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	52
6.01Video de bienvenida.....	52
6.02Reglas de oro.....	52
6.03Video actividad para iniciar la exposición	52
6.03.01Tema 1.....	53
6.03.02Tema 2.....	53
6.03.03Tema 3.....	53
BIBLIOGRAFÍA	78

CAPÍTULO VI	79
6.01 Recursos	79
recursos audio visuales.....	80
6.02 Presupuesto	80
 CAPÍTULO VII	81
7.01 Conclusiones	81
7.02 Recomendaciones.....	82
BIBLIOGRAFÍA	83
 ANEXOS	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1 Mapeo de involucrados.....	10
Figura # 2 Árbol de problemas.....	15
Figura # 3 Árbol de objetivos	18
Figura # 4 Diagrama de estrategias.....	26
Figura # 5	40
Figura # 6	41
Figura # 7	42
Figura # 8	43
Figura # 9	44
Figura # 10	45
Figura # 11	46
Figura # 12	47
Figura # 13	48
Figura # 14	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Matriz T.....	6
Tabla # 2 Matriz de análisis de involucrados.....	11
Tabla # 3 Matriz de análisis de alternativas	20
Tabla # 4 Matriz de análisis de impacto de los objetivos	23
Tabla # 5 Matriz de marco lógico	29
Tabla # 6.....	40
Tabla # 7.....	41
Tabla # 8.....	42
Tabla # 9.....	43
Tabla # 10.....	44
Tabla # 11.....	45
Tabla # 12.....	46
Tabla # 13.....	47
Tabla # 14.....	48
Tabla # 15.....	49
Tabla # 16.....	62
Tabla # 17.....	63
Tabla # 18.....	64
Tabla # 19.....	65
Tabla # 20.....	66
Tabla # 21.....	67
Tabla # 22.....	68
Tabla # 23.....	69
Tabla #24.....	70
Tabla #25.....	71
Tabla #26.....	72
Tabla # 27.....	73
Tabla # 28.....	74
Tabla # 29.....	75
Tabla # 30.....	76
Tabla # 31.....	77
Tabla # 32 Suministros	80
Tabla # 33 Maquinarias y equipos	80

CAPÍTULO I

1.01 Antecedentes

Macro

En Latino América se ha confirmado que el éxito de una empresa dependen de como desarrollan las actividades las personas de una empresa ya que es de gran valor la aportación de este a la organización, en el 2007 los iniciadores en este enfoque fue David McClellan, de acuerdo con Chiavenato. (Dirección estratégica, gestión por competencias, Buenos Aires, 2005)

En otros países como México requiere de empresarios, trabajadores, docentes y servidores públicos más competentes. (Pearson educación gestión por competencias, 2005, pág. 280.)

El Sistema Nacional de Competencias facilita los mecanismos para que las organizaciones e instituciones públicas y privadas, cuenten con personas más competentes.

Desde 1990, aportando soluciones a las empresas en respuesta a sus necesidades de selección y evaluación de mandos intermedios, directivos y especialistas de media y alta calificación.

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas (Marrero, Martínez, Sánchez, 2004).

En la actualidad a medida que se acerca un nuevo milenio las empresas se desarrollan e innovan cada vez más en todo ámbito, ya que estas desarrollan sus actividades en un entorno propio, por ellos es fundamental y muy importante que las personas que estén a cargo de la empresa sea consciente de las ventajas y desventajas para poder llevar acabo los objetivos propuestos de cada organización a nivel internacional realizando una correcta gestión de los recursos humanos.

Meso

En pichincha el modelo de gestión por competencias se basa en nuestro capital humano es decir los conocimientos y habilidades humanas

Que existe o tiene una persona, en el país esto tiene que ver más con la calidad del trabajo brindado que con la cantidad que se lo puede hacer, el crecimiento económico que se pretende alcanzar permite reducir la

Problemática de desempleo resolviendo o disminuyendo el grado de pobreza.

(Manuel Melian Rodríguez, 2009 pág. 20)

El modelo de gestión por competencias constituye una nueva tendencia administrativa que ha dado mucho éxito a diversos países del mundo ya que sus objetivos son incrementar los niveles de competitividad y productividad organizacional mejorando así también el clima laboral.

Esto permite que cada empresa pueda configurar sus procesos de competencias de forma sencilla y adaptada a procesos y actividades productivas que realiza. También es necesario que no se pierda de vista si converge la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de negocio y si los directivos se involucran en la gestión de recursos humanos.

Micro

En la empresa Spanes en la actualidad no cuenta con un manual de competencias y perfiles laborales que ayude a la correcta selección del personal, complicando así los procesos al momento de realizar la selección del personal para algún cargo que requiere la empresa, dando como resultado

La inestabilidad laboral haciendo que exista ausentismo del personal de la organización y a su vez la alta rotación de los colaboradores.

Debido a esta problemática el clima laboral se ha visto perjudicado entre los trabajadores ya que ellos no se sienten a gusto en su lugar de trabajo o no tienen la motivación adecuada para poder rendir de la mejor manera en el sus actividades diarias.

Por todo esto se ha visto en la necesidad de diseñar un manual que ayude a definir con claridad la selección de los postulantes a los cargos que requiere la empresa mejorando procesos internos y dando una estabilidad laboral a sus trabajadores.

A este manual se le ha visto también como una herramienta muy importante, a la hora de implantar un nuevo sistema o proceso para poder alcanzar metas, objetivos propuestos dentro de la organización.

1.02 JUSTIFICACIÓN

El manual de funciones se lo va a implementar en el departamento de recursos humanos de la empresa Spanes ya que no cuenta con una herramienta fundamental como es el manual, al momento de realizar una correcta selección del personal, mediante esto va ayudar a mejorar los

Procesos de la organización, viéndose en muchos problemas, por la existencia de la alta rotación en el personal y a su vez ausentismos de los mismos.

El manual se lo va a realizar tomando en consideración al plan nacional de buen vivir objetivo 6 que garantiza el trabajo justo y digno en su diversidad de formas.

Al implementar un modelo de gestión por competencias se podrá hacer un análisis de los diferentes perfiles que necesita cada puesto y determinar cuáles son las deficiencias y así como también las competencias que requiere cada uno de los puestos de trabajo para poder obtener más información y realizar mejor estrategias o procesos favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento tanto personal como profesional de los empleados.

Lo que se quiere lograr dentro de la organización mediante el manual de perfiles y competencias laborales es poder moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los empleados, haciéndoles empoderar de la empresa a fin de proporcionar el desempeño que persigue la organización siendo competitivos, permitiéndonos también identificar las competencias que poseen los colaboradores.

TABLA # 1 Matriz T

SITUACIÓN EMPEORADA		SITUACIÓN ACTUA				SITIACIÓN MEJORADA
Inconformidad en la producción empresarial	Incremento de rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa SPANES				Elevar el porcentaje de satisfacción y crecimiento empresaria	
FUERZA IMPULSADORA	I	PC	I	PC	FUERZA BLOQUEADORA	
Generar un sistema de capacitación para cada área de trabajo dentro de la empresa.	2	4	4	1	Desinterés del departamento de Recursos Humanos en generar sistemas de capacitación para los empleados	
Recopilar Información o a su vez levantamiento de los perfiles de cargos idóneos para cada área de trabajo	2	5	5	2	Desconocimiento de las herramientas para la recopilación de información en el perfil de cargo para cada puesto de trabajo	
Evaluar periódicamente el desempeño del personal dentro de la organización	1	4	4	2	Escaso interés por las evaluaciones periódicas para el personal de la empresa	
Desarrollar un manual de perfiles y competencias laborales, fomentado la correcta selección el personal	2	4	4	1	Desinterés por desarrollar el manual de funciones que ayude a la correcta selección del personal en la organización	

Autor: Katherine Lanchimba

1.03 Análisis de la matriz T

En el análisis de la implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa Spanes, se tiene como situación actual, el incremento de rotación y ausentismo en las diferentes áreas de la empresa por no contar con un manual, que ayude a definir con claridad la selección de los postulantes dentro de la organización, ya que existe poco interés por parte de los altos directivos y es importante contar con la aprobación de ellos para poder implementar el modelo de gestión por competencias laborales.

Como situación empeorada en la que se encuentra la empresa tenemos, la inconformidad en la producción empresarial que generan los empleados de la organización, queriendo llegar a una situación mejorada, que es Elevar el porcentaje de satisfacción y crecimiento empresarial, ayudando a la organización a cumplir con metas y objetivos planteados.

Para realizar con éxito el proyecto, se debe generar un sistema de capacitación al personal para cada área de trabajo dentro de la empresa, para la implementación de los nuevos procesos, se ha generado obstáculos por parte del departamento de Recursos Humanos, por el desinterés que se tiene al momento de aplicar estos sistemas de capacitación para los empleados de la empresa.

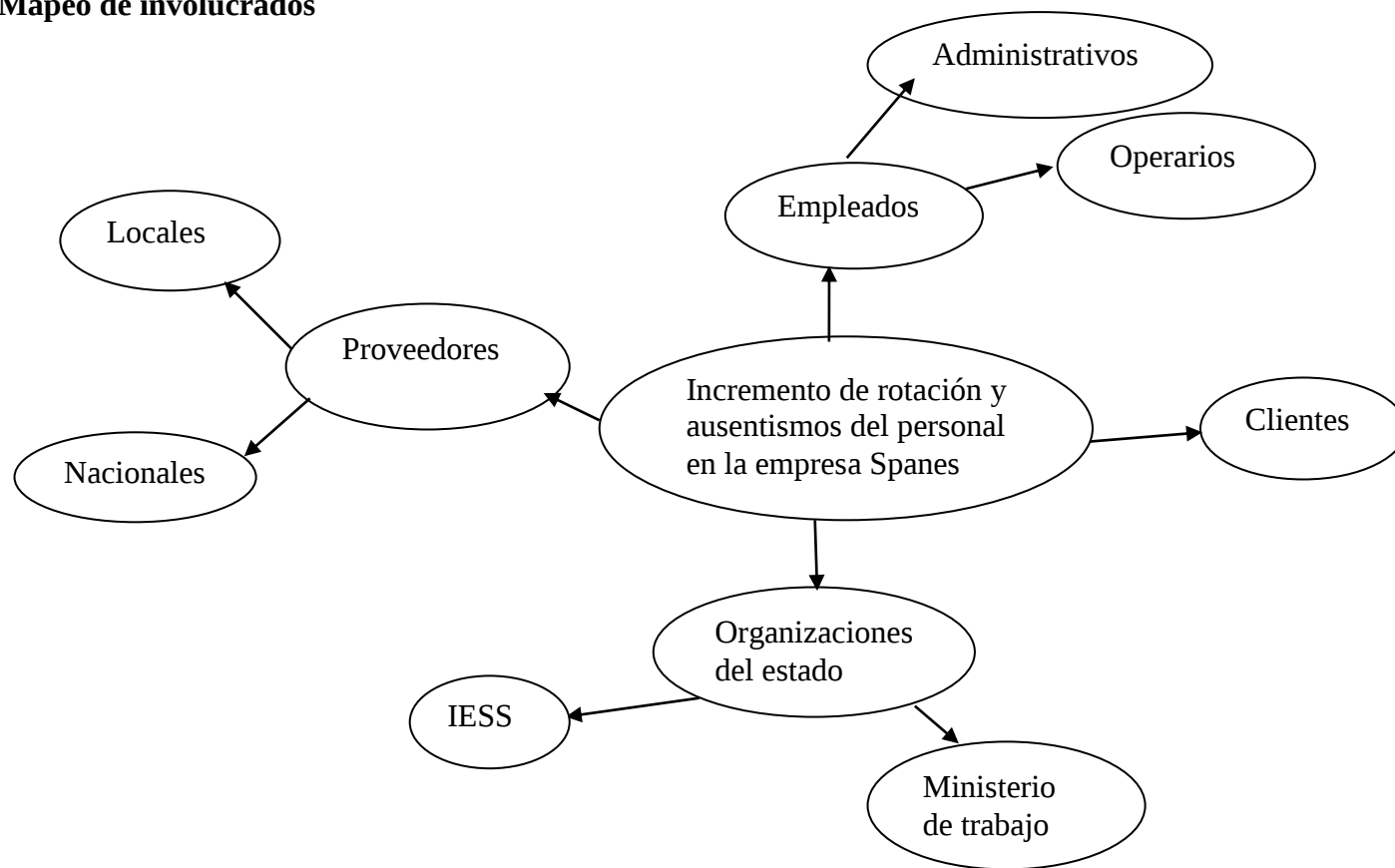
Para la implementación de los nuevos procesos, se ha visto en la necesidad de Recopilar la mayor Información posible, o su vez se debe realizar un levantamiento de los perfiles de cargos idóneos para cada área de trabajo, que requiere la organización, pero el desconocimiento de las herramientas que se tiene para la recopilación de información del perfil de cargo para cada puesto de trabajo, impide la correcta realización del proyecto que se requiere aplicar dentro de la empresa.

Las evaluaciones periódicas son una parte muy fundamental al momento de medir desempeños, y a su vez conocimiento sobre las actividades que realizan en su lugar de trabajo, sea personal administrativo como personal operativo dentro de la empresa, pero esto impide el escaso interés que existe en las evaluaciones periódicas que se les debe realizar al personal de la organización.

Al desarrollar este manual de perfiles y competencias laborales, ayudará a que se tenga una adecuada selección del personal, para que ocupe los puestos que la empresa está requiriendo con un alto nivel de desempeño en sus actividades, a este se ha visto impedido el desinterés por desarrollar el manual de funciones para una correcta selección del personal dificultando cumplir los objetivos y metas de la empresa.

Los nuevos sistemas del manual de gestión por competencia que se va a implementar consiste en que los colaboradores se sientan motivados, empoderados de la organización y no tengan falencias en las actividades que realizan, y se puedan desempeñar bien en todas sus funciones con todo esto se disminuiría el alto índice de rotación del personal y ya no sería un gasto más para la empresa convirtiéndose esto a una inversión, ya que a largo plazo beneficiaría a la empresa por qué se va a contar con un personal capacitado y de un alto nivel de desempeño que ayudará a incrementar la productividad y llegar a los objetivos planteados.

FIGURA # 1 Mapeo de involucrados



Autor: Katherine Lanchimba

CAPÍTULO II

TABLA # 2 Matriz de análisis de involucrados

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDANTES, CAPACIDAD	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
EMPLEADOS	Generar estabilidad laboral	Inestabilidad laboral, carencia de conocimientos en sus actividades	Económicos, humanos, objetivo 8 PNBV mejorar la calidad de vida de la población, código de trabajo	Empoderamiento del personal hacia la empresa	Conflictos laborales y Cierre de la empresa ocasionando despido del personal
CLIENTES	Mantener un trato de cortesía y profesionalismo	Mala atención al cliente por parte de los colaboradores de la empresa	Económico, infraestructura, el PNBV objetivo 4 fortalecer las capacidades y potenciales de la ciudadanía, ley orgánica del consumidor	Mayor satisfacción del servicio brindado, complaciendo de forma correcta las necesidades del cliente	Pérdida del clientes insatisfechos
PROVEEDORES	Reducción de deudas , mejorar la coordinación	No mantener una relación sólida y transparente	Recursos económicos, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, código de ética para proveedores	Pedidos y pagos a tiempo y de los productos	Cambio de nuevos proveedores
ORGANISMOS DE CONTROL (IESS) (MRL)	promover el bienestar de los trabajadores	Reformas en las leyes que amparan al trabajador	Económico humano según el objetivo 6 garantizar el trabajo estable justo y digno en su diversidad de formas, código de trabajo	Generar más competencias laborales entre los trabajadores	Desaparezcan organismos de control vinculados con los beneficios del trabajador

Autor: Katherine Lanchimba

2.01 Análisis de la matriz de involucrados

En el análisis de la matriz de involucrados pudimos percibir que como actores más relevantes e importantes para realizar el proyecto se tuvo a los empleados seguidos de los clientes, proveedores y organismos de control (MRL, IEES).

En los empleados el interés sobre el problema central que se pudo percibir del proyecto que se lo a realizar dentro de la organización es generar estabilidad laboral para todos los colaboradores de la empresa, por la problemática que es la inestabilidad laboral y carencia de conocimientos en sus actividades, perjudicando tanto a la empresa como a los mismos trabajadores, como recursos para la implementación se tiene los Económicos, humanos, el objetivo 8 del PNBV que se refiere a mejorar la calidad de vida de la población y código de trabajo, al implementar el manual se quiere llegar a que el personal que labora actualmente en la organización tenga un empoderamiento hacia la empresa, pero algunas de las causas que pueden impedir que el manual no se desarrolle de manera correcta son los conflictos laborales que existen dentro de la organización así como también el cierre de la empresa ocasionando despido del personal.

En los clientes el interés sobre el problema central es el mantener siempre un trato de cortesía y profesionalismo con los clientes, tratándose de que ellos son muy importantes para que la organización se siga manteniendo

en el mercado, se ha podido percibir como unos de los más grandes problemas la mala atención al cliente por parte de los colaboradores de la empresa, para implementar el manual dentro de la organización se tiene como recursos mandantes, los recursos económicos, la infraestructura y la buena ubicación, en el PNBV objetivo 4 que se refiere a fortalecer las capacidades y potenciales de la ciudadanía, así como también la ley orgánica del consumidor, como el interés a lo que se quiere llegar es mantener la mayor satisfacción del servicio brindado a nuestros clientes, complaciendo de forma correcta las necesidades del mismo, teniendo en consideración los conflictos que puede llegar a tener que es la pérdida de los clientes insatisfechos, un mal servicio de parte de los colaboradores de la empresa.

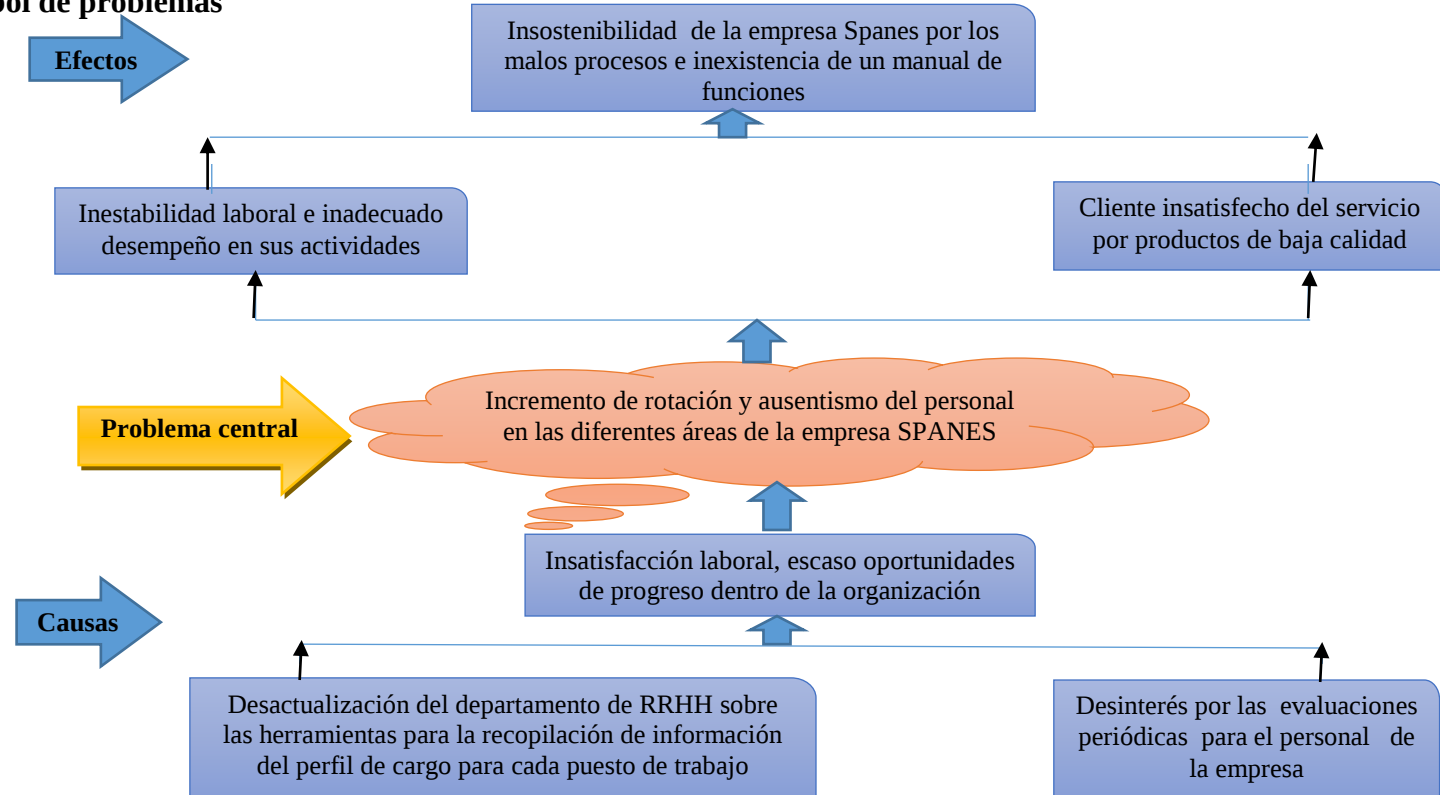
Los proveedores es otro de los actores involucrados dentro del proyecto que se va a implementar dentro de la empresa y se tiene como interés la reducción de deudas que se puedan generar al realizar la comercialización, así como también mejorar la coordinación en las actividades realizadas con los proveedores, puesto que se ha obtenido como problemas el no mantener una relación sólida y transparente con los consumidores, para esto tenemos los recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, el código de ética para proveedores, considerando que el interés es disminuir tiempos en los pedidos y pagos o por lo menos sean en el tiempo estimado y así como también de los productos,

Tomando en cuenta los conflictos que pueden ocurrir como es el cambio de nuevos proveedores.

En los organismos de control el interés que existe es el de promover el bienestar de los trabajadores del Ecuador, percibiendo como problemas las reformas en las leyes que son en beneficio al trabajador y amparen al mismo, los recursos mandantes con los que se cuentan para realizar el proyecto son los recurso económico, humano, se ha tomado como referencia al plan nacional del buen vivir según el objetivo 6 que garantizar el trabajo estable justo y digno en su diversidad de formas, al código de trabajo, con esto queriendo generar más competencias laborales entre los trabajadores dentro de la organización, para ello se ha visto como conflictos que desaparezcan organismos de control vinculados con los beneficios del trabajador perjudicando a los mismos.

CAPÍTULO III

FIGURA # 2 Árbol de problemas



Autor: Katherine Lanchimba

3.01 Análisis del árbol de problemas

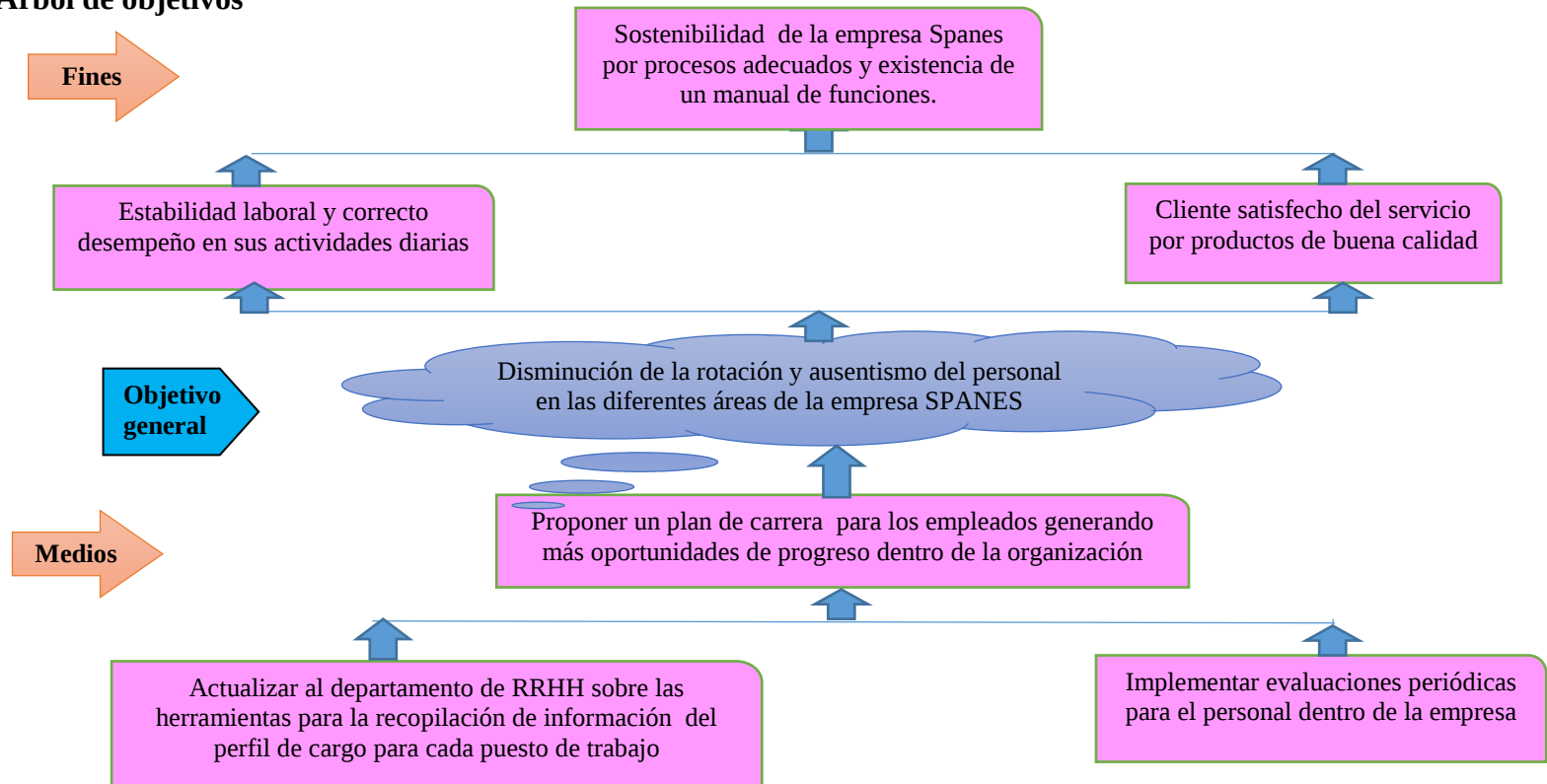
En el árbol de problemas pudimos percibir que el departamento de Recursos Humanos se encuentra desactualizado sobre las herramientas para la recopilación de información del perfil de cargo para cada puesto de trabajo, y no cuentan con un buen proceso de selección del personal, teniendo muchas falencias al momento de contratar al personal idóneo para que ocupe el cargo que la empresa requiera.

Así como también se ha detectado el desinterés que existe por las evaluaciones periódicas que se tiene para el personal de la empresa, siendo consecuencia del alto índice de rotación en el personal dentro de la organización, tomando en consideración la Insatisfacción laboral por parte de los trabajadores, desempeñándose de la manera incorrecta en sus actividades diarias, así como también no existe grandes oportunidades de progreso dentro de la organización (plan de carrera), por la cual los trabajadores se sienten desmotivados, llegando con todas estas causas a un problema central que es el incremento de rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa SPANES.

Todo eso ha conllevado a tener los siguientes efectos que son la inestabilidad laboral e inadecuado desempeño en sus actividades, desfavoreciéndole tanto a la empresa como al personal que trabaja dentro de

la organización, así como también tener clientes insatisfechos de los servicios brindados y productos de baja calidad obteniendo con esto insostenibilidad de la empresa Spanes por los malos procesos e inexistencia de un manual de funciones que ayude al departamento de recursos humanos a la selección idónea de los postulantes a los cargos requeridos.

FIGURA # 3 Árbol de objetivos



Autor: Katherine Lanchimba

3.02 Análisis del árbol de objetivos

En el árbol de problemas podemos percibir como medios actualizar el conocimiento del departamento de RRHH sobre las herramientas para la recopilación de información de los perfiles de cargo para cada puesto de trabajo, seleccionando al personal idóneo para ocupar el puesto que requerirá la empresa, implementando evaluaciones periódicas para el personal que se encuentra laborando dentro de la empresa, para conocer a si cuáles son las falencias y destrezas que tienen todos y cada uno los colaboradores de la organización.

Al proponer un plan de carrera para los empleados generando así más oportunidades de progreso dentro de la organización, para que el personal se encuentre motivado y realice de la mejor manera su trabajo, generando con esto competencias laborales entre ellos mismos, obteniendo como objetivo general la disminución de rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa SPANES.

Teniendo como fines la estabilidad laboral que pueden tener los trabajadores para mejorar calidad de vida, y un correcto desempeño en sus actividades diarias, eliminando así tiempos muertos que no benefician a la empresa, con clientes satisfechos del servicio brindado y por productos de buena calidad, considerando obtener Sostenibilidad de la empresa Spanes por procesos adecuados y existencia de un manual de funciones.

CAPÍTULO IV

TABLA # 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

ACTORES INVOLUCRADOS	IMPACTO SOBRE EL PROYECTO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDA POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍA
Actualizar al departamento de RRHH sobre las herramientas para la recopilación de información del perfil de cargo para cada puesto de trabajo	5	5	5	4	5	24	ALTA
Implementar evaluaciones periódicas para el personal dentro de la empresa	5	5	5	4	4	23	ALTA
Proponer un plan de carrera para los empleados generando más oportunidades de progreso dentro de la organización	5	5	5	5	4	24	ALTA
Disminución de la rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa SPANES	4	5	5	4	5	23	ALTA

Autor: Katherine Lanchimba

4.01 Análisis de la matriz de alternativas

En la matriz de alternativas hemos percibido que en la Actualización del departamento de RRHH sobre las herramientas para la recopilación de información del perfil de cargo para cada puesto de trabajo, tiene un gran impacto sobre el proyecto y es factible puesto que se cuenta con la tecnología adecuada para la realización e implementación del manual, en la factibilidad financiera los recursos económicos necesarios para la implementación de los nuevos procesos, para llevar acabo la actualización del conocimiento en el área de RRHH se cuenta con una buena aceptación de la sociedad así como también se obtienen todos los documentos legales en orden para poder lograr sin ningún inconveniente los procesos, con todo esto dándonos una categoría alta para realizar el proyecto.

En la implementación de las evaluaciones periódicas para el personal dentro de la empresa se tiene un impacto grande sobre el proyecto que se va a realizar, como factibilidad técnica poseen 6un sistema adecuado para que se lleve a cabo las evaluaciones del personal, así como también los recursos económicos para realizar las respectivas capacitaciones, antes de comenzar con las evaluaciones, teniendo una buena aceptación en la sociedad y proporcionando la correcta información a los organismos de control manteniendo en regla los documentos importantes, dándonos con esto una categoría alta al momento de realizar las evaluaciones correspondiente en todo el personal.

Al Proponer un plan de carrera para los empleados generando con esto más oportunidades de progreso dentro de la organización, se avisto un gran impacto siendo que los empleados quieren seguir superándose, teniendo la adecuada tecnología, que va ayudar a medir el desempeño de cada uno de los trabajadores, contado con los recursos económicos favorables para la implementación del plan de carrera, siendo aceptada de manera correcta en la sociedad ,así como también realizando todos los procesos necesarios para que el personal no se sienta afectado y tenga sus benéficos que la ley de da en calidad de trabajadores con todo esto siendo factible para la realización del manual que se requiere implementar teniendo un categoría alta.

En la Disminución de la rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa SPANES, el impacto que se va a tener en este si se le da una correcta utilización al manual, va ser muy favorable tanto para la organización así como para los empleados, contando con una tecnología avanzada que facilite los procesos, y contando con los recursos económicos favorables para el desarrollo de los nuevos procesos teniendo una factibilidad social alta así como siendo muy aceptada con los organismos que velan por el bienestar de los trabajadores dándonos esto una categoría alta puesto que si se puede mejorar los procesos implementándolo de la manera correcta el manual de funciones.

TABLA # 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

ACTORES INVOLUCRADOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO DE GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORIA
Actualizar al departamento de RRHH sobre las herramientas para la recopilación de información del perfil de cargo para cada puesto de trabajo	El departamento de RRHH está predispuesto aceptar los cambios de procesos para la correcta selección del personal (4)	Respeto y trato por igual a los postulantes para los cargos de la empresa sean hombres y mujeres (4)	Uso adecuado de papel en las capacitaciones generando responsabilidad social (4)	Seleccionar al personal idóneo para ocupar los cargos que la empresa requiera (5)	Mantener una constante inducción al personal entrante (5)	22	Media alta
Implementar evaluaciones periódicas para el personal dentro de la empresa	Dispone de recursos económicos para la capacitación del personal (4)	No discriminar puestos de trabajo para hombres y mujeres (4)	Desarrollo de las evaluaciones digitales (uso de menos papel) (4)	Tener personal apto para laborar, con conocimiento de su trabajo (4)	Realizar evaluaciones cada 3 meses (4)	21	Media alta
Proponer un plan de carrera para los empleados generando más oportunidades de progreso dentro de la organización	Se tiene establecidos presupuestos acorde a los puestos que se requiere siendo beneficioso para los empleados y sus familias (4)	Igualdad de derecho para hombres y mujeres (5)	El mejoramiento de una infraestructura adecuado para sus empleados (5)	Motivar a los empleados a seguirse preparando (4)	Motivar a las capacitaciones constantemente (4)	21	Media alta
Disminución de la rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa SPANES	Existen las herramientas necesarias y recursos económicos para la implementación del manual (4)	No marginar dar oportunidades a hombre y mujeres en la implementación de procesos nuevos (4)	Ambiente adecuado de trabajo para los empleados (4)	Generando estabilidad laboral para los empleados (4)	Manejo adecuado del manual de funciones para seleccionar mejor al personal (5)	21	Media alta

Autor: Katherine Lanchimba

4.02 Análisis del impacto de los objetivos

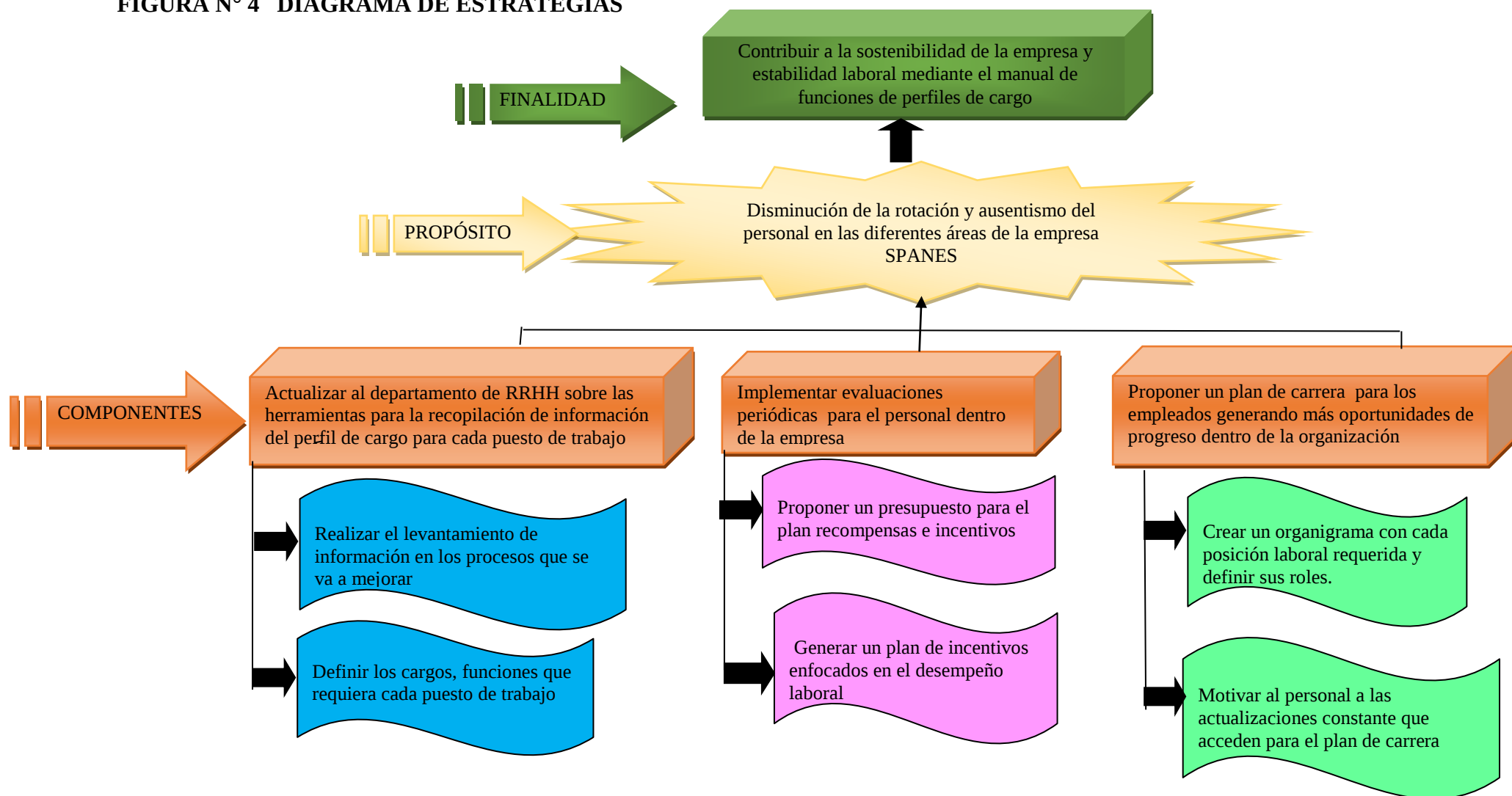
Al actualizar al departamento de RRHH sobre las herramientas para la recopilación de información del perfil de cargo para cada puesto de trabajo, es factible para lograrse teniendo al departamento de RRHH predispuesto, aceptar los cambios de los procesos para la correcta selección del personal, teniendo un respeto y trato por igual a los postulantes para los cargos de la empresa sean hombres y mujeres, utilizando adecuadamente de papel en las capacitaciones que se lo va a realizar, generando así responsabilidad social, seleccionando al personal idóneo para ocupar los cargos que la empresa requiera, para poder realizar una correcta capacitación se tiene que buscar un personas aptas para que puedan transmitir adecuadamente el conocimiento a los colaboradores de la empresa, manteniendo una constante inducción al personal entrante, para seguir actualizados en todos los procesos que se va mejorando día con día la empresa.

En la implementación de las evaluaciones periódicas para el personal dentro de la empresa es factible, porque si disponen de los recursos económicos necesarios para las capacitaciones del personal, sin discriminar puestos de trabajo en hombres y mujeres llevando así de la mejor manera las capacitaciones, para ayudar del medio ambiente se ha dispuesto que se lleve a cabo las evaluación de manera digital utilizando menos papel, siendo importante tener empleados aptos para laborar en la empresa, con conocimientos sólidos en su puesto de trabajo, realizando evaluaciones cada 3 meses para obtener la satisfacción en su trabajo realizado.

Al proponer un plan de carrera para los empleados generando así más oportunidades de progreso dentro de la organización, se tiene establecido un presupuesto acorde a los puestos de trabajo que requiere la empresa, siendo beneficioso para los empleados y sus familias, dando una igualdad de derecho para los hombre y mujeres al momento de escoger una persona que pueda ocupar un puesto dentro de la empresa, para que el personal pueda desempeñarse se ha visto importarte mejorar la infraestructura en donde ellos desempeñan sus labores diarias, queriendo obtener profesionalismo en el tema laboral así como también con los trabajadores actuales y entrantes de la empresa, motivando al personal a las capacitaciones que la empresa ofrece constantemente.

La disminución de la rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa SPANES se lo puede lograr porque existe las herramientas necesarias y recursos económicos favorables para la implementación del manual, sin marginar y dar oportunidades a hombres y mujeres en el desarrollo de la implementación de los nuevos procesos dentro de la organización , proporcionando un ambiente adecuado de trabajo para los empleados, siendo impórtate la aceptación a los cambios de los procesos por parte del personal que se encuentra laborando dentro de la organización, generando estabilidad laboral para los empleados, teniendo un manejo adecuado del manual de funciones para seleccionar mejor al personal.

FIGURA N° 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS



4.03 Análisis del diagrama de estrategias

En la matriz de diagrama de estrategia pudimos percibir como uno de los componentes, la actualización al departamento de RRHH, sobre las herramientas para la recopilación de información del perfil de cargo para cada puesto de trabajo dentro de la empresa, y para esto se ha planificado hacer las siguientes actividades; la Realización del levantamiento de información en los procesos que se va a mejorar, así como también definir los cargos, funciones que requiera cada puesto de trabajo.

Para la implementación de las evaluaciones periódicas para el personal dentro de la empresa se ha planificado realizar dos actividades que son el de proponer un presupuesto para el plan de carrera, recompensas e incentivos para el personal que este predispuesto a ser parte de esto, así como el de generar un plan de incentivos enfocados en el desempeño laboral de todos los colaboradores de la organización puesto que esto ayudadora a facilitar los procesos de las evaluaciones.

Al proponer un plan de carrera para los empleados generando más oportunidades de progreso dentro de la organización se ha decidido realizar dos actividades que serán de gran ayuda para la llevar acabo esto y son el de crear un organigrama con cada posición laboral requerida y definir sus roles así como también motivar al personal a las actualizaciones constantes que acceden para el plan de carrera.

Con el propósito de disminuir la rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa mejorando los procesos de selección del personal, contratando al personal idóneo para que se desempeñe de la mejor manera en su trabajo, contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa y estabilidad laboral mediante la realización e implementación del manual de funciones de perfiles de cargo.

TABLA # 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS (+) (-)
Contribuir a la sostenibilidad de la empresa y estabilidad laboral mediante el manual de funciones de perfiles de cargo	Implementación de manual de funciones en un lapso de 6 meses mejorando la satisfacción del cliente en todos los servicios brindados	Realización de encuestas a los clientes para medir la satisfacción obtenida	Desarrollar en todas la áreas de manera correcta los nuevos procesos del manual de funciones
Disminución de la rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa Spanes	Desarrollo del manual de funciones cumpliendo con el 100 % de los procesos establecidos	Encuestas al personal que labora dentro del empresa	No cumplir correctamente con los procesos que cuenta el manual de funciones
Actualizar al departamento de RRHH sobre las herramientas para la recopilación de información del perfil de cargo para cada puesto de trabajo	Correcta aplicación de las herramientas reclutamiento, selección y contratación del personal	Informes de las evaluaciones se las realizan al personal nuevo entrante	Poco interés que tiene le departamento de RRHH en acatar los procesos a implementar
Implementar evaluaciones periódicas para el personal dentro de la empresa	Actividades laborales ejecutadas eficientemente en su puesto de trabajo	Los resultados que arrojan las evaluaciones realizadas a los empleados	Incremento del desempeño y productividad de los empleados
Proponer un plan de carrera para los empleados generando más oportunidades de progreso dentro de la organización	Personal motivado en el desarrollo de las actividades que desempeñan en cada puesto de trabajo	Encuestas realizadas al personal interno y externo dela empresa	El desinterés que tienen los empleados en progresar para mantenerse en una zona de confort

ACTIVIDAD	RESUMEN DE PRESUPUESTO	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS (+) (-)
1.01 Realizar el levantamiento de información en los procesos que se va a mejorar	Gastos corrientes Horario de profesor Impresiones Sueldos y salarios Presupuestos Gastos de inversiones Asesoría Refrigerio Capacitación Infraestructura Aportes Institución Usuarios del proyecto Impresora canon xp \$400 Impresiones \$ 20 Flash \$ 10	➤ Facturas ➤ Comprobantes ➤ Recibos ➤ Retenciones ➤ Informes realizados	➤ No asistencia
1.02 Definir los cargos, funciones que requiera cada puesto de trabajo			➤ Desinterés de los altos jerarquías
2.01 Proponer un presupuesto para el plan recompensas e incentivos			➤ Organización inadecuada
2.02 Generar un plan de incentivos enfocados en el desempeño laboral			➤ No contar con el presupuesto requerido
3.01 Crear un organigrama con cada posición laboral requerida y definir sus roles.			
3.02 Motivar al personal a las actualizaciones constante que se generan para el plan de carrera			

Autor: Katherine Lanchimba

4.04 Análisis del marco lógico

En el análisis que se pudo percibir es contribuir a la sostenibilidad de la empresa y estabilidad laboral a los trabajadores, mediante el manual de funciones de perfiles de cargo, implementando el manual de funciones en un lapso de 6 meses, mejorando la satisfacción del cliente en todos los servicios brindados, para la verificación que se ha cumplido con los objetivos se ha realizado encuestas a los clientes para medir la satisfacción obtenida, teniendo como supuestos positivos el desarrollar en todas la áreas de manera correcta los nuevos procesos del manual de funciones a implementar.

La disminución de la rotación y ausentismo del personal en las diferentes áreas de la empresa Spanes, se lo podrá medir mediante en el desarrollo del manual de funciones cumpliendo con el 100 % de los procesos establecidos, verificando o midiendo que se haya cumplido con esto mediante las encuestas al personal que labora dentro del empresa, y como supuestos negativo se tiene el no cumplir correctamente con los procesos que cuenta el manual de funciones.

Al actualizar al departamento de RRHH sobre las herramientas para la recopilación de información del perfil de cargo para cada puesto de trabajo, se podrá realizar la correcta aplicación de las herramientas reclutamiento, selección y contratación del personal que la empresa necesita, verificando por medio de Informes de las evaluaciones se las realizan al personal nuevo, entrante como supuestos

Negativos tenemos el poco interés que tiene el departamento de RRHH en acatar los procesos nuevos a implementar del manual de funciones.

Al implementar las evaluaciones periódicas para el personal dentro de la empresa se verá reflejado los resultados en las actividades laborales que se ejecuten de manera eficiente en cada puesto de trabajo para la verificación de este se lo puede ver en los resultados que arrojan las evaluaciones realizadas a los empleados por cada área obteniendo como resultado positivo el incremento del desempeño y la productividad de los empleados de la organización.

Al proponer un plan de carrera para los empleados de la organización, generando con esto más oportunidades de progreso dentro de la empresa, el personal se va a encontrar más motivado con el desarrollo de las actividades que desempeñan en cada puesto de trabajo, y para la verificación de que se haya cumplido de forma correcta se ha realizado encuestas al personal interno de la empresa teniendo como supuestos negativos el desinterés que tienen los empleados en progresar para mantenerse en una zona de confort.

Para la realización de todo esto se ha planificado realizar las siguientes actividades:

- Realizar el levantamiento de información en los procesos que se va a mejorar.
- Definir los cargos, funciones que requiera cada puesto de trabajo.
- Proponer un presupuesto para el plan recompensas e incentivos

- Generar un plan de incentivos enfocados en el desempeño laboral.
- Crear un organigrama con cada posición laboral requerida y definir sus roles.
- Motivar al personal a las actualizaciones constante que se generan para el plan de carrera.

Para esto se debe tener un presupuesto a continuación detallado:

Gastos corrientes

- ✓ Horario de profesor
- ✓ Impresiones

Sueldos y salarios

- ✓ Presupuestos
- ✓ Gastos de inversiones
- ✓ Asesoría
- ✓ Refrigerio
- ✓ Capacitación
- ✓ Infraestructura

Aportes

- ✓ Institución
- ✓ Usuarios del proyecto
- ✓ Impresora canon xp \$400
- ✓ Impresiones \$ 20
- ✓ Flash \$ 10

Teniendo como respaldo para la verificación de todo lo gastado mediante los documentos que son:

- Facturas
- Comprobantes
- Recibos
- Retenciones
- Informes realizados

Tomando en cuenta los problemas que se puedan tener al momento de la implantación de los nuevos procesos a ejecutarse que serían:

- No asistencia
- Desinterés de los altos jerarquías
- Organización inadecuada
- No contar con el Presupuesto requerido

CAPÍTULO V

1. Antecedentes de la propuesta

Se quiere realizar en la empresa SPANES un manual de funciones que defina con claridad la selección de los postulantes a los cargos que requiere la empresa puesto que este desde hace mucho tiempo no dispone con este manual y eso ha producido muchos problemas dentro de la organización, como es el alto índice de rotación del personal así como también desmotivación por los mismos en los actividades desempeñadas desfavoreciendo a la organización y por lo tanto afectando la económica y en los procesos que se están llevando a cabo en la empresa.

2. Justificación de la propuesta

El manual de funciones y competencias laborales se lo está realizando porque existe alto índice de rotación del personal dentro de la organización y no cuentan con un adecuados desarrollo para la correcta la selección de los postulantes que van a ingresar a la empresa, el cual implica muchas falencias en el personal contratado sin el perfil requerido para ocupar los cargos que la organización necesita, esto va ayudar a la implementación nuevos procesos para el área de recursos humanos, así poder mejorar la productividad de la organización en un tiempo determinado

Mejorando el rendimiento laboral y generar empoderamiento de los empleados hacia la empresa.

3 Objetivo general

Definir con claridad la selección de los postulantes idóneos a los cargos que la organización requiere con el fin de generar estabilidad laboral obteniendo personal altamente capacitado para desarrollar sus funciones de la mejor manera, teniendo un personal motivado y predispuesto a cooperar con la organización para la mejora de los procesos, así minimizar gastos con el cumplimiento metas y aumentando la utilidad de la organización manteniendo un gran posicionamiento en el mercado laboral.

4. Relación del contenido

El manual de funciones es un documento que nos sirve para saber con exactitud los requisitos de los cargo, responsabilidades y funciones, entre los beneficios que podemos tener al implementar el manual es que determina y delimita los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo, así como también los que a continuación detallaremos (jobandt, 2013)

En la selección es muy importante también saber que los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. (jobandt, 2013)

Al realizar este proyecto debemos tomar en cuenta también las ventajas y desventajas que se pueden tener como:

Ventajas

- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en las empresas.
- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.

Desventajas

- Si este proceso no se realiza de manera correcta, lo que se podría manifestar en pérdida de costos, tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.
- La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

En la realización del proyecto del manual de perfiles por competencia se ha tomado en cuenta que existen algunos tipos de competencia laborales que se lo aplicar al momento de seleccionar al personal idóneo para el cargo que la empresa está requiriendo y son los siguientes:

Intelectuales: es el desarrollo y tener la capacidad para atender, hacer memoria, mantener la concentración, plantear soluciones a problemas, tomar acertadamente decisiones y tener creatividad.

Personales: cada individuo desarrolla su inteligencia emocional, tener rigurosidad, iniciativa, ética y adaptación al cambio con las transformaciones diarias.

Interpersonales: desarrollar y tener capacidad para trabajo en equipo, resolver conflictos, asumir liderazgo, estar atento en las negociaciones, capacidad de adaptación.

Organizacionales: capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio, aprendizaje.

Tecnológicas: capacidad para transformar e innovar, para encontrar soluciones prácticas y apropiar y transferir tecnologías.

Empresariales o para la generación de empresa. Capacidades para crear, liderar y sostener unidades de negocio. (castillo, 2006)

5 Metodología utilizada

La metodología propuesta para la implementación del manual de funciones y competencias laborales se contempla en el desarrollo de tres etapas:

- 1) Medición de cargas de trabajo y levantamiento de documentación.
- 2) Diseño del Manual de funciones y competencias laborales.
- 3) Implementación del trabajo en la empresa SPANES

En todas las etapas de la implementación, la metodología de trabajo contempla en el desarrollo de las tareas por parte de los empleados, asesoría y control del Jefe de la empresa el plan de trabajo propuesto en el manual de funciones se estructura a partir del acompañamiento permanente del empleado a cada proceso de la organización. De esta manera se obtendrá la información suficiente y necesaria, para la implementación del sistema que puedan dar a conocer todas las falencias que existe dentro del área de selección del personal y como se puede mejorar la coordinación de las actividades y por ende realizar una excelente selección del personal

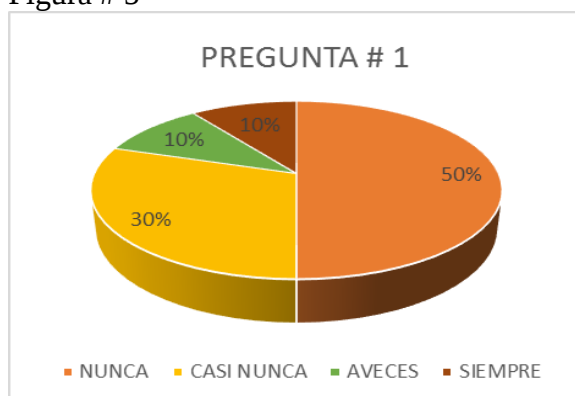
6 ENCUESTAS

1.) Con qué frecuencia a escuchado que es un manual de funciones

Tabla # 6

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	5	50%
CASI NUNCA	3	30%
AVECES	1	10%
SIEMPRE	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura # 5



ANÁLISIS

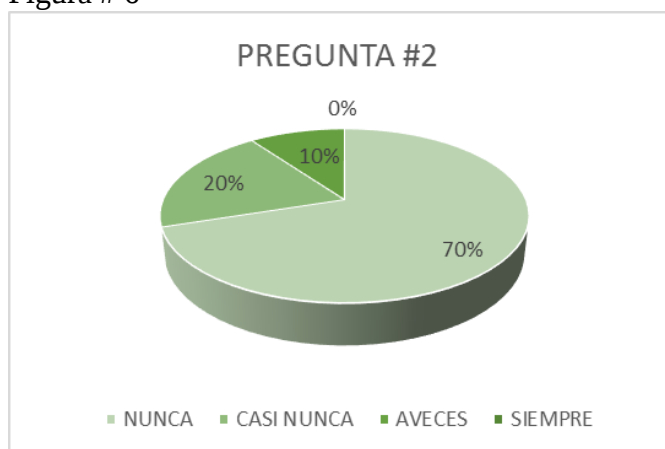
En el análisis que pudimos percibir es que al realizar las encuestas un alto porcentaje nunca ha escuchado lo que es un manual de funciones y solamente existe un 10 % que si lo ha escuchado es por esto que en la actualidad de la empresa existe muchas falencias al no contar con un instrumento tan importante para facilitar los procesos.

2) Ha escuchado que son las competencias laborales

Tabla # 7

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	7	70%
CASI NUNCA	2	20%
AVECES	1	10%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura # 6



ANÁLISIS

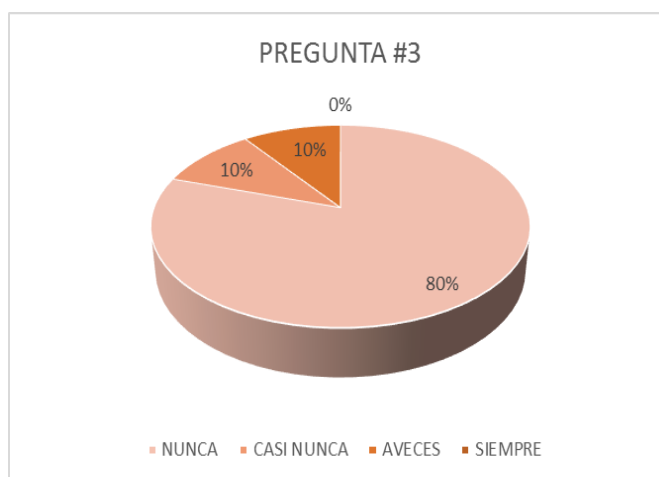
Los datos que nos arrojó las encuesta realizadas dentro de la empresa es que la mayoría de los empleados nunca han escuchado sobre las competencias laborales, solamente existe un mínimo de personas que lo han escuchado a veces, es por eso que los empleados que se encuentran laborando en la actualidad dentro de la organización no ponen de su parte para lograr mayor productividad y mejor desempeño en sus labores diarias.

3) Dentro de la organización se aplica un manual de funciones

Tabla # 8

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	8	80%
CASI NUNCA	1	10%
AVECES	1	10%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura # 7



ANÁLISIS

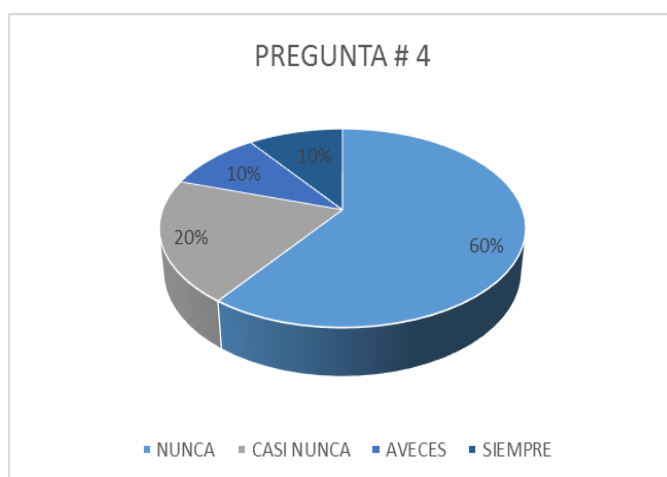
En el análisis que pudimos percibir al realizar las encuestas al personal de la empresa fue que no se aplica un en un 80% un manual de funciones que ayude a los procesos que se llevan a cabo para la correcta selección del personar ya que solo existe un deficiente de 10% que tratan de mantener un orden al momento de ejecutar su trabajo en el área de recursos humanos.

4) Con qué frecuencia se ha seleccionado el personal correctamente

Tabla # 9

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	6	60%
CASI NUNCA	2	20%
AVECES	1	10%
SIEMPRE	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura # 8



ANÁLISIS

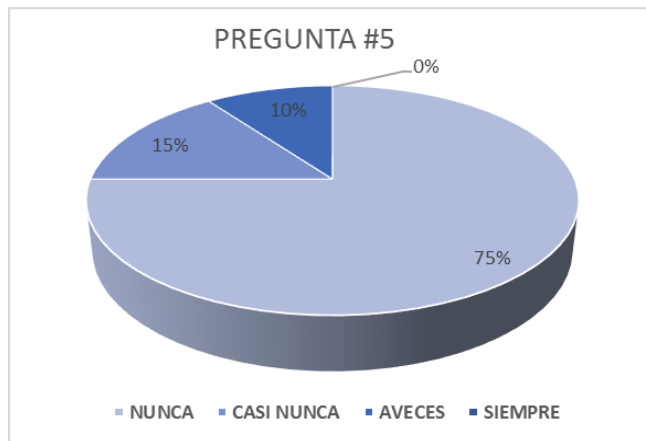
Los resultados obtenidos al momento de realizar las encuestas de con que frecuencias se selecciona al personal de manera correcta fue que en un 60% no se lo está realizando de forma adecuada, existiendo un 10% del personal mal seleccionado dificultando las actividades de los colaboradores en la organización.

5) Existe buen clima laboral dentro de la empresa

Tabla # 10

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	75	75%
CASI NUNCA	15	15%
AVECES	1	10%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura # 9



ANÁLISIS

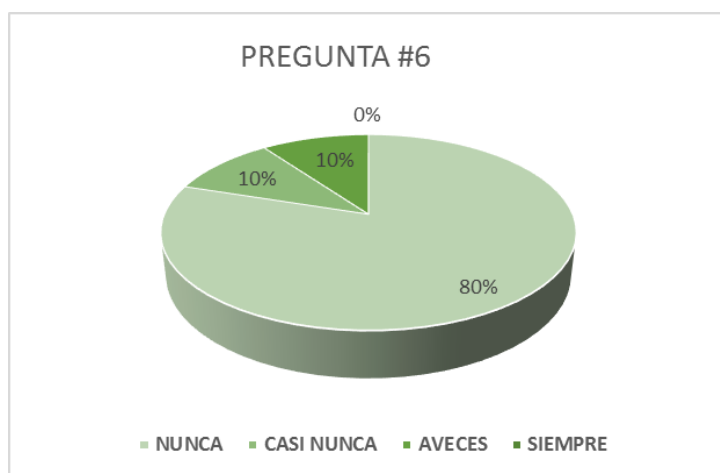
Dentro de los resultados obtenidos al momento de realizar las encuestas se determinó que dentro de la organización no existe un buen clima laboral entre los colaboradores ya que esto perjudica a la productividad de la empresa y es una de las causas para que exista el alto índice de rotación en el personal.

6) Con que frecuencia el personal de la organización es reubicado

Tabla # 11

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	10%
AVECES	1	10%
SIEMPRE	80	80%
TOTAL	10	100%

Figura # 10



ANÁLISIS

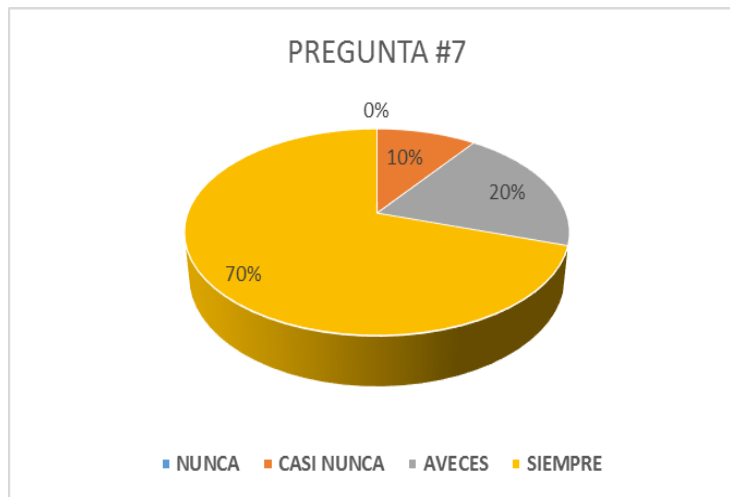
En el análisis que pudimos percibir en las encuestas al momento de preguntar con que frecuencia el personal es reubicado de sus puestos de trabajo se pudo conocer que en un 80% siempre se los cambia de puestos de trabajo ya que no siempre están aptos para ocupar los puestos que en un principio se los destinó.

7) Con qué frecuencia estaría dispuesto a recibir capacitaciones

Tabla # 12

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	10	10%
AVECES	20	20%
SIEMPRE	70	70%
TOTAL	10	100%

Figura # 11



ANÁLISIS

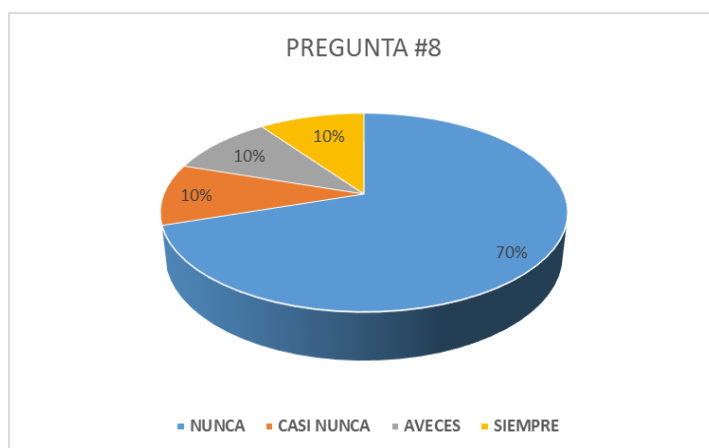
En las encuestas realizadas al personal de la organización es que se obtuvo como resultado que 70% el personal si están dispuesto a recibir las capacitación que la empresa ofrece para mejorar los procesos que se llevando a cabo actualmente siendo esto favorable para la organización y para los colaboradores de la misma.

8) Cuantas veces han cambiado los procesos dentro de la organización

Tabla # 13

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	7	70%
CASI NUNCA	1	10%
AVECES	1	10%
SIEMPRE	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura # 12



ANÁLISIS

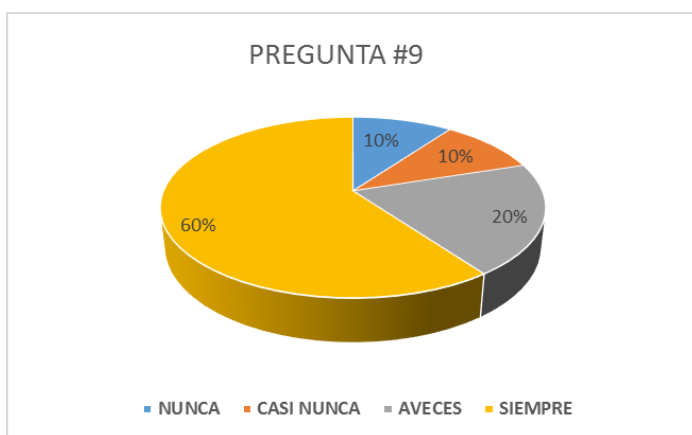
En la encuesta realizadas al pesonal de organización se pudo detetar que en un 70% nunca han cambieado los procesos que se ejecutavan ya que esto obtruia al momento de la selección del los postulantes a los cargos que la empresa necesitava, contratando asi un personal ineficiente para desempeñar las labores de trabajo.

9) Constantemente se contrata personal nuevo en la empresa

Tabla # 14

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	1	10%
CASI NUNCA	1	10%
AVECES	2	20%
SIEMPRE	6	60%
TOTAL	10	100%

Figura # 13



ANÁLISIS

al momento de realizar las encuestas se pudo conocer que en un 60% se contrata personal nuevo en la empresa por que al momento de seleccionar al candidato no lo realizamos de manera correcta y es por eso que el personal no tiene una estabilidad en el puesto de trabajo para el cual fue contratado.

10) Estaría dispuesto a implementar los nuevos procesos de la organización

Tabla # 15

INDICADORES	PERSONAS	PORSENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	1%
AVECES	1	1%
SIEMPRE	80	80%
TOTAL	10	100%

Figura # 14



ANÁLISIS

En el analisis que se pudo percibir al momento de realizar las encuestas fue que en un 80% de todos los colaboradores estarian dispuestos a implementar y a cambiar los procesos de ma mejor manera para que asi se pueda facilitar el trabajo de todos manteniendo la cultura de el trabajo en equipo y generando ganacias economicas para la empresa.

7. TALLER # 1 DIRIGIDO PARA TODO EL PERSONAL

7.01 Video de bienvenida

Un video que puede relajar a las personal que se les va a capacitar

Para este se ha estimado un tiempo de (3 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=onJAfJAYpE4>

Nombre del video: Caricias mentales

7.02 Reglas de oro

- Apagara los celulares
- Cualquier inquietud hacerlas levantando la mano
- No conversar

Para este se ha estima un tiempo de (5 minutos)

7.03 Video actividad para iniciar la exposición

Video referente al tema que se les quiere exponer o se les va a dar a conocer

Para esta actividad hemos establecido un tiempo de (5 minutos)

Manual de funciones

<https://www.youtube.com/watch?v=bu5qEylBW1Q>

Competencias laborales

https://www.youtube.com/watch?v=Ff3CKVtQgV0&list=PLsnp3BOMUFHCII6wvAjKK9zT58_JuhEfW

7.03.01 tema 1

¿Qué es un manual de funciones?

- Motivación al personal a que asistan al taller (escuchando sugerencias antes de comenzar el taller)
- Comunicación asertiva al momento de impartir los conocimientos
- Exponer conceptos básicos de lo que es un manual de funciones
- Presentación en power point del tema a tratarse
- Realizar un debate con el personal presente en el taller

7.03.02 tema 2

¿Qué son las competencias laborales?

- Motivación al personal a que asistan al taller (escuchando sugerencias antes de comenzar el taller)
- Comunicación asertiva al momento de impartir los conocimientos
- Exponer conceptos básicos de lo que son las competencias laborales
- Presentación en power point del tema a tratarse
- Responder dudas y las preguntas de los empleados

8. TALLER # 2 DIRIGIDO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

6.01 Video de bienvenida

Un video de relajación para comenzar el taller a las personal que se les va a capacitar

Para este se ha estimado un tiempo de (3 minutos)

http://www.dailymotion.com/video/x9y1vv_meditacion-relajacion-mental-y-corp_school

Nombre del video: relajación y meditación

6.02 Reglas de oro

- Apagara los celulares
- Cualquier inquietud hacerlas levantando la mano
- No conversar

Para este se ha estima un tiempo de (5 minutos)

6.03 Video actividad para iniciar la exposición

Video referente al tema que se les quiere exponer o se les va a dar a conocer

Para esta actividad hemos establecido un tiempo de (5 minutos)

Realización de una buena selección del personal

<https://www.youtube.com/watch?v=RgTc4gpaYfY>

6.03.01 Tema 1

¿Qué es selección del personal?

- Presentación
- Crear un ambiente adecuado
- Participación activa y resolución de conflictos de conflictos
- Resumir el aprendizaje y retroalimentación

6.03.02 Tema 2

¿Cómo seleccionar al personal adecuado?

- Presentación
- Crear un ambiente adecuado
- Participación activa y resolución de conflictos de conflictos
- Resumir el aprendizaje y retroalimentación

6.03.03 Tema 3

Descripción del manual de funciones de cada cargo

- Cambio de actividades
- Preparar folletos para los participantes
- Realizar elementos visuales
- Realizar una sección de preguntas y respuestas

ÍNDICE DEL MANUAL DE FUNCIONES

1 .Manual de funciones	55
2 .Competencias laborales.....	55
3. Selección del personal.....	56
4. Antecedentes	56
5. Justificación.....	57
6. Misión	58
7. Visión	58
8. Objetivo general	59
9. Objetivos específicos	59
10. Organigrama de la empresa.....	60
11 Manuales de funciones.....	61
11.01 Área administrativa	61
11.02 Área operativa	61
11.02 Tablas de identificación de cargos	62-77
BIBLIOGRAFIA	78

1. Manual de funciones

Un manual de funciones consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía. También es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. (jobandt, 2013)

2. Competencias laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. (corpoeducacion, 2003)

3. Selección del personal

La selección de personal es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa, el objetivo primordial a la hora de seleccionar el personal de una empresa es que el mismo sea lo más idóneo posible en lo que se le encargará hacer para de esta manera maximizar el rendimiento de la empresa. (abc, 2016)

4. Antecedentes

La empresa SPANES se encuentra ubicado en la ciudad de Quito posesionado en el mercado desde hace más de 22 años, ofreciendo a sus clientes un servicio de restaurantes de comida, bajo la premisa de ser un gran exponente de la gastronomía Colombiana en Ecuador. desde hace unos años atrás los procesos que se están llevando a cabo dentro del organización se han venido empeorando con la inadecuada selección del personal que existe ya que no cuentan con una herramienta importante como es manual de funciones y competencias laborales que ayude a definir con claridad la selección de los postulantes a los cargos que requiere la empresa, con procesos actualizados, que facilite el trabajo del departamento de recursos humanos, siendo este de gran ayuda para que la empresa pueda cumplir con las expectativas y exigencias de los clientes tanto interno como los externos.

La inexistencia del manual de funciones ha producido muchos problemas dentro de la organización, como por ejemplo el mal clima laboral que se desarrolla dentro de la empresa entre sus colaboradores, siendo también unas de las causas para que exista un alto índice de rotación y ausentismo del personal, viéndose alterado la empresa por la pérdida económica al momento de la ineficiente contratación del personal, y por lo tanto se ha visto en la necesidad de cambiar procesos para la mejora de la organización.

5. Justificación

El manual de funciones de perfiles y competencias laborales se lo quiere implementar tomando en consideración la de rotación del personal que existe dentro de la organización, entorpeciendo los procesos de selección y contratación del personal idóneo para que ocupe los cargos que la empresa está requiriendo, la cual ha implicado muchas falencias en el personal contratado sin el perfil requerido para el cargo a ocupar, teniendo pérdidas económicas que desfavorecen a la empresa por los inadecuados procesos que se llevan a cabo y son ejecutados de manera ineficaz.

Mediante la implementación del manual de funciones y competencias laborales dentro de la empresa Spanes, desarrollando nuevos procesos de selección, capacitación, inducción del personal entrante a la organización, así como este también podrá medir el nivel de desempeño del personal que ya labora en la empresa.

Queriendo obtener un manual de funciones y competencias laborales adecuado que ayude al departamento de RRHH a seleccionar el personal idóneo para ocupar los cargos que la empresa necesita con un alto nivel de conocimiento en las actividades a realizar, disminuyendo gastos innecesarios así como también para tener un personal altamente motivado para lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo, mejorando el clima laboral y generando un empoderamiento entre los colaboradores hacia la empresa.

7. MISIÓN

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios de la más alta calidad, donde sobre pasen las expectativas de nuestros clientes y ser fuente de trabajo que permita la realización personal y el desarrollo de sus colaboradores.

8. VISIÓN

Ser el mejor restaurante, reconocido de comidas colombianas a nivel internacional, como un grupo de trabajo, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece productos y servicios de excelencia a sus clientes, tener transparencia y buenos manejos a las autoridades y colaboración en el desarrollo de la atracción turística en nuestro país.

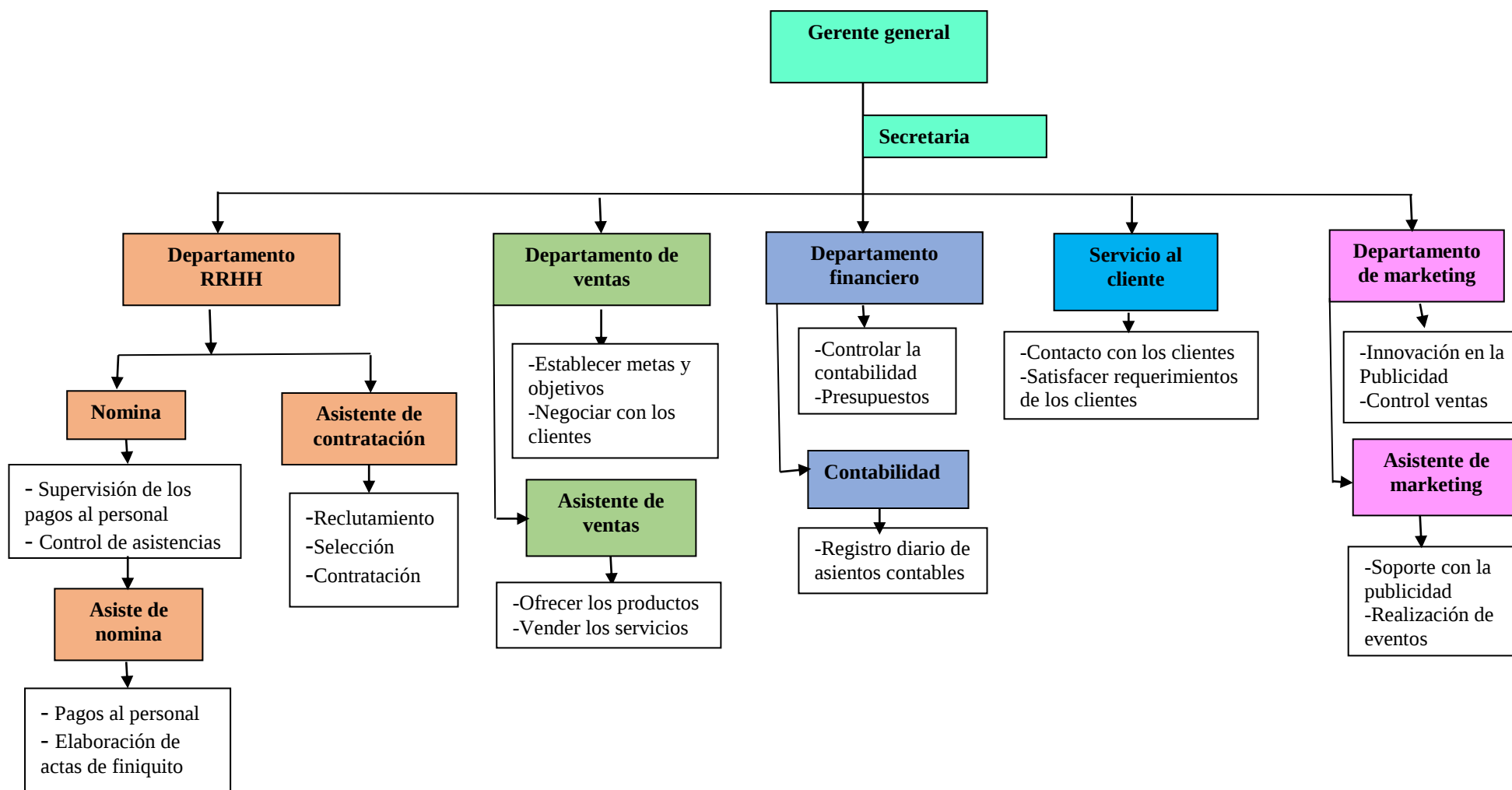
9. Objetivo general

Realizar un manual de funciones y competencias laborales definiendo con claridad la selección de los postulantes a los cargos que requiere la empresa mejorando procesos, y así obteniendo personal motivado para que realice su trabajo de la mejor manera, empoderándoles con la empresa.

9. Objetivos específicos

- Elaborar una fuente de información que facilite a los empleados la correcta ejecución de sus funciones, responsabilidades y competencias inherentes a cada puesto de trabajo.
- Generar estabilidad laboral para los empleados de la empresa mejorando su calidad de vida y de sus familias.

FIGURA # 5 Organigrama de la empresa



10. MANUAL DE FUNCIONES

Departamentos y puestos de trabajo que existen en la empresa

11.01 ÁREA ADMINISTRATIVA

- ❖ Jefe del departamento de recursos humanos
- ❖ Asistente de nomina
- ❖ Asistente de contratación
- ❖ Jefe de ventas
- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Gerente financiero
- ❖ Asistente de Contabilidad
- ❖ Jefe de marketing
- ❖ Asistente de marketing

11.02 PERSONAL DE LOCALES

- ❖ Supervisor de cocina
- ❖ Cocinero
- ❖ Mesero
- ❖ Cajero
- ❖ Limpieza
- ❖ Seguridad

TABLA # 16

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Jefe del área de recursos humanos
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Gerente general
REQUISITOS DE FORMACION	Master Gestión de Recursos Humanos
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	5 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Ser gestión en el amplio sentido de la palabra, poseer cualidades profesionales y personales que le permitan asumir con responsabilidad y garantía sus funciones, ser altamente calificado en la gestión y optimización de recursos humanos tanto interno como externo, tener un peso importante y específico en la toma de dedicaciones estratégicos de manera que le permitan planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los empleados de la empresa	
CONOCIMIENTO	➤ Experiencia en el trato y manejo de personal ➤ Conocimientos de Psicología ➤ Amplia Cultura General. ➤ Instrucción Superior Universitaria ➤ Dominio técnico de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal. ➤ Conocimiento de Derecho Laboral
CUALIDADES	➤ Habilidad para Ejecutar, Persuadir y Dirigir ➤ Observador y Dinámico ➤ Dominio de idiomas ➤ Don de Mando ➤ Capacidad para Organizar
VALORES	➤ Responsabilidad ➤ Honradez ➤ Lealtad a la empresa ➤ Prudencia y Serenidad ➤ Amable y Cortés
COMPETENCIAS	
HACER	Dirigir la elaboración de políticas, practicas proyectos y programas en materias de gestión de recursos humanos
SABER	Profesional y especialización en carreras administrativas
SER	Se enfrenta con flexibilidad y veracidad a situaciones nuevas para aceptar os cambios positiva y constructivamente

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 17

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente de nómina
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Jefe de recursos humanos
REQUISITOS DE FORMACION	título en legislación laboral
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Realizar nómina del personal para los pagos oportunos y correctos realización de reportes mensuales de la gestión social realizada en el área. Controlar los documentos y registros que se presten en el área de RRHH supervisar y controlar correctamente las entradas y salidas del personal en su área de trabajo así como aplicar descuentos si los son necesarios.	
CONOCIMIENTO	➤ Leyes y sus reglamentos aplicables al área de nómina de personal. ➤ Sistema operativo. ➤ Conocimientos de Psicología ➤ Hoja de cálculo
CUALIDADES	➤ Analizar documentos de nómina. ➤ Mantener relaciones personales. ➤ Expresarse claramente de forma verbal y escrita. ➤ Don de Mando ➤ Organizar documentos. ➤ Realizar cálculos numéricos. ➤ Tener iniciativa.
VALORES	➤ Respeto ➤ Amabilidad ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Confiabilidad
COMPETENCIAS	
HACER	Aplicar conocimientos específicamente en normas laborales
SABER	Tener experiencia en cargos similares
SER	Tener claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 18

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente de contratación
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Jefe de recursos humanos
REQUISITOS DE FORMACION	técnico en Recursos Humanos
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Contar un personal almete capacitado que realice las labores de reclutamiento, selección y contratación del personal en la empresa evitando re procesos y pérdida económica así como también de tiempo al momento de ejercer dicha función.	
CONOCIMIENTO	➤ Conocer sobre pruebas psicológicas, ➤ Reclutar al personal ➤ Verificar el perfil de puesto ➤ Tipos de entrevistas ➤ Inducción correcta al personal ➤ Capacitaciones
HABILIDADES	➤ Fluidez verbal ➤ Buenas relaciones interpersonales ➤ Trabajar en equipo ➤ Sólidos conocimientos sobre su trabajo ➤ Buena orientación del servicio
VALORES	➤ Respeto ➤ Amabilidad ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Confiabilidad
COMPETENCIAS	
HACER	Adaptarse a los cambios que se presentan en la organización y el trabajo en equipo cada vez que se requiera
SABER	Especialización en recursos humanos (contratación)
SER	Tomar iniciativa ante situaciones críticas y de planificar a largo plazo

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 19

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CRAGO	Jefe de ventas
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Gerente general
REQUISITOS DE FORMACION	Administración de empresas
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Es la persona encargada de cumplir con las metas establecidas que la empresa se propone en respecto a las ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias que se presentan el mercado, generando nuevas oportunidades de negocio con un servicio de ventas excelente.	
CONOCIMIENTO	➤ Negociar personalmente con clientes grandes ➤ Ejecutar y controlar los planes comerciales de la empresa ➤ Preparar planes y presupuestos de ventas ➤ Calcular la oferta y demanda ➤ Establecer metas y objetivos
HABILIDADES	➤ Capacidad de selección ➤ Liderazgo ➤ Comunicación asertiva ➤ Motivador
VALORES	➤ Responsabilidad ➤ Iniciativa ➤ Creatividad ➤ Contribuidor ➤ Colaborador ➤ Cordial
COMPETENCIAS	
HACER	Capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de personal de ventas
SABER	Ser apto para liderazgo y planificación, capacidades organizativas
SER	Capaz de tomar iniciativa y trabajar bajo presión

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 20

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente de ventas
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Gerente de ventas
REQUISITOS DE FORMACION	Técnico administrativo en mercado y ventas
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Coordinar y velar por procesos administrativos del área, revisar, evaluar e implementar nuevos procedimientos de ventas, establecer prioridades de trabajo, delegar trabajo en personal de apoyo y garantizar que los plazos de las ventas se cumplan.	
CONOCIMIENTO	➤ Atender las necesidades del cliente ➤ Apertura nuevos clientes potenciales ➤ Soporte en el área de ventas ➤ Programar despachos de entrega de mercadería ➤ Elaboración de cálculos para las cotizaciones
HABILIDADES	➤ Facilidad de expresión ➤ Habilidad para negociar ➤ Liderazgo ➤ Dominio de sistemas informáticos ➤ Razonamiento
VALORES	➤ Eficiencia ➤ Eficacia ➤ Compromiso ➤ Responsable ➤ Honesto ➤ Transparente
COMPETENCIA	
HACER	Confianza para hablar delante de grupos de personas y capacidad para resolver los problemas.
SABER	Tacto, diplomacia y las capacidades de negociador
SER	Capacidad para realizar varias tareas al mismo tiempo

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 21

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente financiero
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Gerente general
REQUISITOS DE FORMACION	Administración de empresas
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	4 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Analizar los objetivos de las finanzas como son el incremento de utilidades disminuyendo gastos innecesarios y velando el crecimiento de las inversiones de la empresa para garantizar su permanencia en el mercado a largo plazo.	
CONOCIMIENTO	➤ Diagnostico ➤ Planeación ➤ Control de las finanzas ➤ Análisis de la productividad
HABILIDADES	➤ Visión global del negocio ➤ Habilidad para negociar ➤ Liderazgo ➤ Capacidades analíticas ➤ Pensamiento sistemático
VALORES	➤ Eficiencia ➤ Eficacia ➤ Compromiso ➤ Responsable ➤ Honesto ➤ Transparente
COMPETENCIAS	
HACER	Diseñar y aplicar normas y procedimientos para la administración de los recursos financieros, coordinando los procesos Contable, Presupuestal, Inmobiliario y de Tesorería
SABER	Cumplir los principios y valores éticos, así como las directrices para una gestión ética, poniendo en práctica las normas y guías de conducta en los negocios,
SER	Tener compromiso con la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 22

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente contable
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Gerente financiero
REQUISITOS DE FORMACION	Ingeniero en contabilidad y auditoria
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	4 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Analizar y ejecutar transacciones, asiento de diarios contables de las diferentes cuentas verificando su adecuado contabilización con el fin de mantener actualizados los novenitos diarios que realiza la empresa.	
CONOCIMIENTO	➤ conocimiento actualizados en tributación fiscal ➤ Manejo de programas informáticos ➤ Conocimiento de programas contables ➤ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos ➤ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
HABILIDADES	➤ Toma de deducciones ➤ Supervisión ➤ Relaciones externas e internas ➤ Efectuar cálculos con rapidez ➤ Manejo de números
VALORES	➤ Honradez ➤ Respeto ➤ Confiabilidad ➤ Responsable ➤ Honesto ➤ Tolerante
COMPETENCIAS	
HACER	Dar uso adecuado a los activos fijos y devolutivos asignados para fines exclusivamente laborales, que se encuentran bajo su responsabilidad.
SABER	Apoyar operativamente en la ejecución de planes y actividades administrativas realizadas en la Dependencia o grupo de trabajo
SER	Cumplir los principios y valores éticos, así como las directrices para una gestión ética, poniendo en práctica las normas y guías de conducta en los negocios.

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 23

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CRAGO	Jefe de marketing
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Gerente general
REQUISITOS DE FORMACION	Posgrado en las carreras de marketing
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Liderar el área de marketing definiendo las estrategias a desarrollar para cada canal o línea de negocio aumentando los resultados minimizando gastos innecesarios y cumpliendo de objetivos que requiere alcázar la empresa.	
CONOCIMIENTO	➤ Realización de estudio de mercado ➤ Gestión de la relación con los clientes ➤ Definir estrategias ➤ Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización.
HABILIDADES	➤ Creativo ➤ Analítico ➤ Agilidad para adaptarse ➤ Tener clara visión ➤ Trabajo en equipo
VALORES	➤ Respeto ➤ Amabilidad ➤ Honesto ➤ Confiante ➤ Eficiente ➤ Sinceridad
COMPETENCIAS	
HACER	La identificación de nuevas oportunidades de negocios
SABER	Cómo funcionan los distintos canales de comercialización y cómo se genera un branding común en cada uno de ellos.
SER	sea capaz de diseñar el futuro de la empresa y maneje los tiempos convenientemente en las acciones que se diseñen

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA #24

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CRAGO	Asistente de marketing
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Gerente de marketing
REQUISITOS DE FORMACION	Técnico en marketing y publicidad
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Ser un soporte para el área de marketing proyectando una buena imagen hacia los clientes promocionar los servicios y productos con el fin de incrementar las ventas y así el cumplimiento de los objetivos generando más ingresos para la organización.	
CONOCIMIENTO	➤ Diseño grafico ➤ Diseño y montaje ➤ Organizar eventos y promociones ➤ Elaborar presupuestos
HABILIDADES	➤ Comunicación asertiva ➤ llegar al consumidor, cliente ➤ Liderazgo ➤ Manejo de computadora
VALORES	➤ Respeto ➤ Amabilidad ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Confiabilidad
COMPETENCIAS	
HACER	Estudio de publicidad y mercadeo
SABER	Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas
SER	Proactivo, empático visionario, creativo e innovación

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA #25

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Servicio al cliente
DEPENDENCIA	Área administrativa
REPORTA A	Gerente de ventas
REQUISITOS DE FORMACION	Maestría en gestión de marketing y servicio al cliente
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Brindar satisfacción a los clientes con una buena atención personalizada al ofrecer los productos y servicios siendo capaz de dar soluciones cumpliendo con las expectativas que el cliente exige con un alto nivel de eficiencia.	
CONOCIMIENTO	➤ Diseño de políticas de soluciones ➤ Generar nuevos negocios ➤ Mantener comunicación cara a cara ➤ Autodirección basado en valor
HABILIDADES	➤ Buena comunicación ➤ Escuchar, percibir, comprender ➤ Transmitir seguridad y confianza ➤ Ofrece soluciones ➤ Generará ambiente amigable
VALORES	➤ Empatía ➤ Colaboración ➤ Amabilidad ➤ Confiabilidad ➤ Seguridad
COMPETENCIAS	
HACER	Coordinar y controlar la recepción de las diferentes solicitudes, peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones relacionadas con la percepción del cliente frente a los servicios prestados
SABER	Velar por el cumplimiento y efectividad en las respuestas a los clientes mediante la trazabilidad y control a las solicitudes efectuadas.
SER	Influencia, Facilitación de Grupos, Trabajo en equipo, cooperación, entendimiento interpersonal, construcción de relaciones.

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA #26

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CRAGO	Supervisor de cocina
DEPENDENCIA	operarios
REPORTA A	Gerente general
REQUISITOS DE FORMACION	Técnico bachiller cursos de cocina
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	4 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Supervisar el servicio de preparación y distribución de alimentos, coordinando y controlando las actividades para garantizar un servicio alimenticio de óptima calidad en la organización que sea de satisfacción de los clientes.	
CONOCIMIENTO	➤ Normas de nutrición ➤ Elaboración de menús ➤ Normas de higiene ➤ Trabajo en equipo
HABILIDADES	➤ Dar buenas instrucciones ➤ Administrar arte de cocina ➤ Liderazgo ➤ Control del personal ➤ Tener buen uso de los utensilios de cocina
VALORES	➤ Responsabilidad ➤ Eficacia ➤ Cortesía ➤ Amable ➤ Honesto
COMPETENCIAS	
HACER	Estudios de mercado de oferta gastronómica que permitan seleccionar proveedores con los más altos estándares de calidad y precios competitivos.
SABER	Brindar asesoría a clientes internos y externos en la selección de la mejor y adecuada oferta gastronómica para cada evento.
SER	Excelente en la capacidad de la comunicación oral y escrita así como en la ejecución del plan de acción

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 27

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CRAGO	Cocinero
DEPENDENCIA	locales
REPORTA A	Jefe de cocina
REQUISITOS DE FORMACION	Chef Técnico en gastronomía
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	4 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Poseer buenas base formativas estar dispuesto a la satisfacción y requerimientos de los clientes saber destacar su creatividad, tener la pre disposición de seguir aprendiendo y poner en práctica de manera correcta lo aprendido	
CONOCIMIENTO	➤ Técnicas de manipulación de alimentos ➤ Procedimiento de emergencias ➤ Técnicas de corte y moldeado ➤ Principios de aseo
HABILIDADES	➤ Humildad en aprender ➤ Habilidad de interpretar el manual de recetas ➤ Sentido desarrollado del gusto ➤ Buena salud ➤ Flexibilidad
VALORES	➤ Vocación ➤ Puntualidad ➤ Compañerismo ➤ Responsable ➤ Honesto ➤ Confiable
COMPETENCIAS	
HACER	Liderar el servicio de alimentos y bebidas a los clientes de acuerdo con las necesidades
SABER	Administrar la ejecución presupuestal del rubro de alimentos y bebidas y diseñar mecanismos para la reducción de los costos.
SER	Capaz de satisfacer las necesidades que el cliente solicita sin problema trabajando bajo presión

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 28

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Mesero
DEPENDENCIA	Local
REPORTA A	supervisor de locales
REQUISITOS DE FORMACION	Bachilleres
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Servir los alimentos y bebidas a los clientes a sus respectivas mesas logrando que el cliente se sienta satisfecho y se sienta a gusto tratándose de poner en el lugar del cliente para lograr entender sus necesidades y lo que les pueda gustar sabiendo identificar las necesidades del cliente y cumpliéndolo eficientemente con las mismas.	
CONOCIMIENTO	➤ Higiene en el trabajo ➤ Obligación moral con el cliente ➤ Servicio al cliente ➤ Buena comunicación
HABILIDADES	➤ Buena salud ➤ Adaptabilidad ➤ Buena atención al cliente ➤ Tener orden en el trabajo ➤ Buena observación
VALORES	➤ Lealtad ➤ Eficacia ➤ Compromiso ➤ Responsable ➤ Honesto ➤ Simpatía
COMPETENCIAS	
HACER	Apoyar a la Dirección de las tareas relacionadas con la cotización, adquisición y recepción de alimentos y bebidas para los eventos
SABER	Apoyar operativamente en la ejecución de planes y actividades administrativas realizadas en la Dependencia o grupo de trabajo
SER	Eficiente en la atención oportuna a clientes y proveedores y en - Chequeo de precios actualizado

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 29

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Cajero
DEPENDENCIA	Locales
REPORTA A	Supervisor de locales
REQUISITOS DE FORMACION	Bachilleres
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Lograr la recaudación de ingresos capas de manera cajas registradoras recibir el dinero y dar el cambio correctamente, tomando las ordenes de lo que se puedan servir los clientes, al final del día cuadrar caja con todos los movimiento presentados.	
CONOCIMIENTO	➤ Saber atender al cliente ➤ Manejo de rápido de números ➤ Control de la caja ➤ Manejo de caja registradora
HABILIDADES	➤ Habilidad con los números ➤ Calcular facturas con precisión ➤ Liderazgo ➤ Proporcionar el cambio correcto ➤ Mantener un cliente satisfecho
VALORES	➤ Eficiencia ➤ Eficacia ➤ Compromiso ➤ Responsable ➤ Honesto ➤ Transparente
COMPETENCIAS	
HACER	Manejando dinero en sus distintas modalidades (Efectivo, cheque, tarjeta de crédito, red compra) así como realizar el escaneo de productos.
SABER	Interpretar correctamente la información oral y escrita, ya sea de instrucciones, indicaciones y otros documentos de su ámbito cotidiano
SER	Hábil en el dominio propio ante situaciones de conflicto, un excelente y rápido digitador en datos de máquina registradora.

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 30

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	limpieza
DEPENDENCIA	Operativa
REPORTA A	supervisor
REQUISITOS DE FORMACION	Bachilleres
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	1 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Mantener la labor de limpieza en las diferentes áreas de la empresa así como también en los locales teniendo en orden y limpias los activos de la organización con la finalidad de ofrecer un ambiente con óptimas condiciones tanto a los clientes internos como a los externos.	
CONOCIMIENTO	➤ Higiene ➤ Buen trato a las personas ➤ Limpieza en locales de comida ➤ Limpieza en oficinas
HABILIDADES	➤ Rapidez ➤ Habilidad para negociar ➤ Trabajar en equipo ➤ Precisión en las cosas realizadas
VALORES	➤ Eficiencia ➤ Compromiso ➤ Responsable ➤ Honesto ➤ Puntual
COMPETENCIAS	
HACER	Organizar el trabajo y preparar los equipos, implementos e insumos de limpieza,
SABER	Ejecutar y verificar la limpieza empleando los equipos, implementos e insumos de limpieza y desinfección correspondientes.
SER	Proactivo, ordenado y trabajo en equipo durante toda la jornada de trabajo.

Autor: Katherine Lanchimba

TABLA # 31

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Seguridad
DEPENDENCIA	Locales
REPORTA A	Departamento de RRHH
REQUISITOS DE FORMACION	Bachilleres
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
Objetivo principal a cumplir	
Garantizar la seguridad y el resguardo de las instalaciones protegiendo y resguardando los bienes de la organización así como la integridad física del personal de la empresa.	
CONOCIMIENTO	➤ Monitoreo ➤ Planeación ➤ Control de las finanzas ➤ Análisis de la productividad
HABILIDADES	➤ Ser una persona hábil ➤ Buena observación ➤ Mantener la higiene personal ➤ Buena presentación ➤ Buen carácter
VALORES	➤ Leal ➤ Valeroso ➤ Compromiso ➤ Responsable ➤ Honesto ➤ Confianza
COMPETENCIAS	
HACER	Gestionar las colas de entrada en el exterior del local, Observar el comportamiento de los clientes dentro del local
SABER	Mantener la calma, a veces incluso ante situaciones difíciles resolver una situación de agresión o resolver un conflicto sin ponerse a sí mismo o a los que le rodean en una situación de peligro innecesario.
SER	Apto para llevar registros, asertivo y capaz de entablar buenas relaciones con la gente

Autor: Katherine Lanchimba

BIBLIOGRAFÍA

abc, d. (2016). *udla*. Obtenido de udla:

<http://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php>

corpoeducacion. (agosto de 2003). *ministerio de educacion*. Obtenido de ministerio de educacion:

http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf

jobandt. (27 de junio de 2013). *jt blog*. Obtenido de jt blog:

<http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>

CAPÍTULO VI

Aspectos administrativos

6.01 Recursos

Para poder realizar el proyecto como tal hemos utilizados algunos recursos con los que nos han ayudado de mucho para lograr que el proyecto se lo pueda culminar con éxito para ello contamos con los siguientes recursos:

- ❖ Tecnológicos
- ❖ Equipos de computo
- ❖ Suministros
- ❖ Impresoras
- ❖ Económicos
- ❖ Políticos
- ❖ Humanos

RECURSOS AUDIO VISUALES

- ❖ Computador portátil
- ❖ Memory flash
- ❖ Pantalla

6.02 Presupuesto

TABLA # 22 SUMINISTROS

CANT.	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
3 resmas de papel bond	75 gramos	\$ 3,50	\$ 10,50
3 Esferos	Bic	\$ 0,35	\$ 1,05
2 Lápiz	Mongol HB	\$ 0,25	\$ 0,50
2 Borradores	Pelikan	\$ 0,25	\$ 0,50
1 Corrector	Bic	\$ 1,50	\$ 1,50
1 Grapadora	Edgle	\$ 2,00	\$ 2,00
10 Carpetas	Bic	\$ 0,25	\$ 2,50
2 Cajas de Grapas	Standler	\$ 0,80	\$ 1,60
1 Cuaderno	Norma Universitario	\$ 1,50	\$ 1,50
4 Anillados	Papelería	\$ 1,00	\$ 4,00
1 Resaltador	Bic	\$ 1,80	\$ 1,80
1 Caja de clips	Pelikan	\$ 1,00	\$ 1,00
1000 copias	Papelería	\$ 0,02	\$ 20,00
Internet	Claro	\$ 21,15	\$ 180,00
Impresiones		25,00	25,00
Empastados		40,00	40,00

TABLA # 23 MAQUINARIAS Y EQUIPOS

CANT.	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
1 Computadora	Sync Master 2243	\$ 900,00	\$ 900,00
1 Impresora	Lexmark 620	\$ 100,00	\$ 100,00

RECURSOS HUMANOS			
TOTAL PARCIAL		\$	980,50
(+10% de imprevistos		\$	150,00
TOTAL GENERAL		\$	1.130,50

CAPÍTULO VII

7.01 Conclusiones

Como conclusión se ha llegado a que el cumplimiento de los objetivos del proyecto se basa en desarrollar un manual de funciones que ayude al área de recursos humanos a que exista una buena selección del personal ya que no cuenta con un correcto manual de funciones que permita que ya no exista un alto índice de rotación y ausentismo en el personal y contratar a personas idóneas que sean aptas para el cargo requerido por la organización

Se concluye que con aplicación el proyecto se va a mejorar todos los procesos inadecuados de la empresa, incrementando el desempeño de los colaboradores de la organización teniendo un mejor entorno de trabajo y mejorando el clima laboral entre los empleados así como también se realizan las actividades de una manera eficaz y eficiente con un alto desenvolvimiento en sus actividades.

También se concluye que este manual es de gran importancia para la empresa puesto que al implementar van a cambiar muchos procesos para el beneficio de la organización, así como también para los trabajadores puesto que va a generar mayor estabilidad laboral mejorando la calidad de vida para los empleados de la organización, siendo importante los ingresos que adquieren los empleados para sus

Familias, aumentando la motivación, producción y obtener más utilidad para la empresa, cumpliendo con metas y objetivos planteados de la organización.

7.02 Recomendaciones

Se recomienda que el manual de funciones se lo debe aplicar de la mejor manera siguiendo los parámetros del mismo ya que con este se puede obtener mejores resultados al momento de realizar la selección y contratación del personal idóneo que requiere la organización disminuyendo el alto índice de rotación del personal.

Como recomendaciones podemos decir que se siga fomentando la buena cultura empresarial que siempre se ha tenido dentro de la organización, velado siempre por el bienestar de los trabajadores para que ellos puedan ser recíprocos con un buen desempeño laboral, siendo esto importante para la empresa ya que este va a brindar muchos beneficios tanto al personal interno como el personal externo de la organización.

Se recomienda que la organización siga motivando al personal implantando todas las actividades antes mencionadas como es el plan de carreras, para que realicen su trabajo de la mejor manera dando una gran confianza y apertura para que ellos los puedan desarrollar sus destrezas y así poder seguir creciendo en el mercado laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- abc, d. (2016). *udla*. Obtenido de udla:
<http://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php>
- aiteco. (17 de marzo de 2016). *aiteco*. Obtenido de aiteco:
<http://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- castillo, j. (febrero de 2006). *boletín educativo*. Obtenido de boletín educativo:
<http://www.semadosquebradas.gov.co/secretaria/pcalidad/boletineducativo/n34.php>
- ciego, p. (13 de noviembre de 2014). *monografias.com*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>
- corpoeducacion. (agosto de 2003). *ministerio de educacion*. Obtenido de ministerio de educacion:
http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf
- educacion, m. d. (agosto de 2003). *oei*. Obtenido de oei:
http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf
- jobandt. (27 de julio de 2013). *jt blog*. Obtenido de jt blog:
<http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- jobandt. (27 de junio de 2013). *jt blog*. Obtenido de jt blog:
<http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- lopez, m. (20 de julio de 2016). *academia*. Obtenido de academia:
http://www.academia.edu/16040638/Administraci%C3%B3n_de_personal_Talento_Humano
- vago, r. d. (25 de junio de 2006). *el rincón del vago*. Obtenido de el rincón del vago:
<http://html.rincondelvago.com/proceso-de-seleccion-de-personal.html>
- yacira. (04 de octubre de 2012). *organización internacional de trabajo*. Obtenido de organización internacional de trabajo:
<http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-labora>

Anexos

ANEXO 1

FORMATO PLAN DE EVALUCION

Nombre del Candidato	
Código y título de la UCL	
Clave y nombre del Evaluador	

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FORMA DE DESARROLLO	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	LUGAR	FECHA

FECHA

dd/mm/aaaa

 Nombre y firma del evaluador

 Nombre y firma del candidato

ANEXO 2

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Nombre del Candidato	
Código y título de la UCL	
Clave y nombre del Evaluador	
JUICIO DE EVALUACIÓN:	
Observaciones del proceso de evaluación:	
Mejores prácticas:	
Áreas de oportunidad:	

Sólo en caso de que haya resultado todavía no competente, señale:	
El o los elementos en los cuales no se alcanzó la competencia La o las evidencias que no demostró El o los criterios de desempeño que no cubrió	
El o los campos de aplicación que no cubrió	

Nombre y firma del evaluador

Nombre y firma del candidato

ANEXO 3

REPORTE DE ORIENTACIÓN

Sugerencias proporcionadas por el evaluador

Promesas del candidato

Observaciones de la orientación	
Dudas pendientes de resolver:	
Contingencias:	
Fecha:	

 Nombre y firma del evaluador

 Nombre y firma del candidato

ANEXO 4

RESUMEN DEL PROCESO DE
EVALUACIÓN

Nombre del Candidato	
Código y título de la UCL	
Clave y nombre del evaluador	

Actividad	Fecha	Descripción
Acuerdo del plan de evaluación		
Recopilación de evidencias		
Emisión del juicio		
Orientación al candidato		

 Evaluador Nombre y firma

ANEXO 5

RESULTADO PRODUCTIVIDAD EMPLEADOS 2015

departamento /área	producción
periodo evaluado	2015

EVALUADORES
RRHH

CALIFICACIÓN
calificación obtenida
calificación esperada

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

(ponderación sobre 0,6)

Trabajo en equipo
Productividad
Calidad y mejora continua
Compromiso con la calidad de trabajo

2,10	4,80
3,00	3,60
2,00	2,40
1,02	1,20
8,12	12,00

NOTA

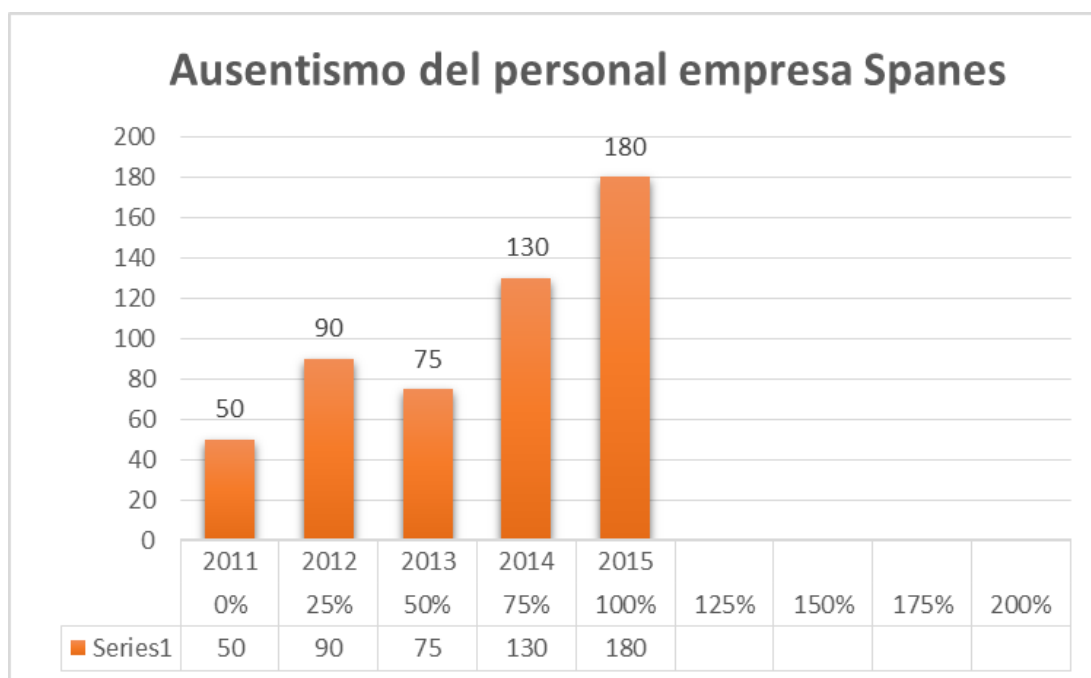
FUNCIONES

GENERALES			
Elabora y tramita documentación de la empresa		4,00	8,00
Realiza seguimiento a sus funciones principales		4,00	8,00
Coordina y hace seguimiento de las acciones		3,00	8,00
Llena formatos y fichas de actividades del área		4,50	9,00
Participa activamente en el plan estratégico del área		4,00	9,00
Planifica y realiza actividades del área oportunamente		4,00	9,00
		3,92	8,00

CALIFICACION FINAL	15,00	20,00
---------------------------	--------------	--------------

**FUENTE AREA DE
RRHH SPANES**

ANEXO 6



FUENTE AREA DE RRHH SPANES

Variedad de comidas de los locales



