



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FIEL PETS**

TUTOR

ABG.PERÉZ PEÑAFIEL JULIO RENE, MGTR

AUTORES

**MEDINA NARANJO SOLANGE ISABEL
TANDAZO CANDELARIO DAYANNA NICOLE**

GUAYAQUIL

2023



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets	
AUTOR/ES: Medina Naranjo Solange Isabel Tandazo Candelario Dayanna Nicole	REVISORES O TUTORES: ABG.Peréz Peñafiel Julio Rene, MGTR
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas
FACULTAD: Administración	CARRERA: Administración de empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2023	N. DE PAGS: 133
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Manual de funciones, gestión, talento humano, diseño, duplicidad, organigrama	
RESUMEN: El trabajo de investigación se realizó en la empresa Fiel Pets en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la comercialización al por mayor de artículos veterinarios para especies menores y mayores, el objetivo general es diseñar un manual de	

funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets, para ello se establecieron las bases teorías que fundamentan el proyecto de titulación, las técnicas aplicadas fueron la entrevista, observación y encuesta a los colaboradores de la empresa.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Medina Naranjo Solange Isabel Tandazo Candelario Dayanna Nicole	Teléfono: 0968365165 0986091096	E-mail: smedinan@ulvr.edu.ec dtandazoc@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Oscar Paul Machado Álvarez Decano Teléfono: 259 6500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec MAE. Irma Angélica Aquino Directora de Carrera Teléfono: 259 6500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

TESIS TANDAZO MEDINA

INFORME DE ORIGINALIDAD

4% INDICE DE SIMILITUD	5% FUENTES DE INTERNET	2% PUBLICACIONES	1% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	2%
2	repositorio.umsa.bo Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil Trabajo del estudiante	1%
4	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	1%

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 1%
Excluir bibliografía Activo

Firma: _____

Abg. Pérez Peñafiel Julio Rene, Mgtr

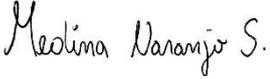
C.I 0913798112

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

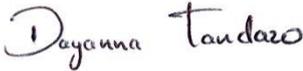
El (Los) estudiante(s) egresado(s) **Medina Naranjo Solange Isabel, Tandazo Candelario Dayanna Nicole**, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **Manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets** corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma: 
Medina Naranjo Solange Isabel

C.I 0952985257

Firma: 
Tandazo Candelario Dayanna Nicole

C.I. 0924955826

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **Manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de **Administración** de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **Manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets**, presentado por los estudiantes **Medina Naranjo Solange Isabel, Tandazo Candelario Dayanna Nicole** como requisito previo, para optar al Título de **Licenciatura en administración de empresas**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

Pérez Peñafiel Julio Rene

C.C. 0913798112

AGRADECIMIENTO

Como primero y más importante quiero agradecerle a Dios, por brindarme la oportunidad de iniciar y culminar mi carrera universitaria, por guiarme, darme la fortaleza, sabiduría para afrontar todos los momentos de fragilidad, donde sentía que no podía y muchas veces quise abandonar mi meta y hoy en día estoy logrando lo que tanto soñé.

Agradezco a mis padres, son aquellos que han forjado mis valores y la persona que soy en la actualidad. A mi madre, que siempre fue incondicional para mí, sin ella nada de esto fuera posible, fue ella quien se quedaba hasta la madrugada mientras hacía deberes o estudiaba, a la vez se levantaba todas las mañanas para hacerme mi desayuno y almuerzo para el trabajo, aun así, salía a horas de la madrugada para que coje mi bus y de retorno me esperaba todas las noches a que llegue del trabajo. A mi padre, que siempre me dio ánimos para continuar este camino de trabajo y estudio, guiándome con sus sabios consejos, siempre precisos en el momento indicado.

Expreso mi agradecimiento a mis hermanos, María de los Ángeles, Gonzalo, Allisson y Lohana por apoyarme en todo momento, por hacerme sentir que como hermana mayor tengo que ser su ejemplo y alcanzar todo lo que me propongo.

Quiero agradecer a mi Novio Henry Pin por ser un pilar de fortaleza en este camino, por creer siempre en mí y ayudarme a levantar cada vez que caída, incluso cuando ya no tenía más animo o fuerza.

Le agradezco a mi amiga de tesis, Dayanna Tandazo por ser mi apoyo en este proceso universitario y de titulación, por todas las noches de desvelada que hoy en día dan sus frutos. A mi amiga incondicional Viviana Chichanda, quien me brindo su amistad y toda su ayuda sin esperar nada a cambio, y a todas aquellas personas que Dios me puso en el camino para aprender, celebrar victorias y derrotas, ya que todas han dejado una huella en mi vida universitaria.

Sin duda alguna, le agradezco a mi tutor de tesis Master Julio Pérez, quien nos brindó su predisposición, motivación, paciencia, tiempo, asesoramiento en todas las dudas que se presentaron en nuestro proceso de titulación, siempre con la finalidad de formarnos como mejores profesionales y personas.

Medina Naranjo Solange Isabel

En primer lugar, agradezco a Dios por ser quien ha guiado cada paso de vida, quien me ha dado fuerzas para superar cada obstáculo, agradezco la salud y vida que me ha otorgado para cumplir mis metas y hacer más orgullosa a mi mamá sobre mí, aun sin merecer, él me ha bendecido.

Agradezco a la persona más importante en mi vida, Fabiola Maribel Candelario Armijos, mi mamá, gracias por orar por mí, tus conversaciones con Dios me han bendecido, gracias por ser mi refugio, fuerza, inspiración y el motivo de seguir adelante, agradezco cada esfuerzo y sacrificio que has hecho por mí de forma silenciosa, te amo esto es por y para ti.

A mi papá y mi hermano por el apoyo, aliento e inspiración en ser el orgullo de ustedes, agradezco por contar con ustedes y ayudarme cuando lo necesité, han sido parte de este proceso tan importante en mi vida.

A mi familia, quienes con palabras de aliento renovaban mis fuerzas para seguir adelante. A mi abuelita, Bibi, quien a pesar de la distancia siempre me confortaba y me inspiraba.

A mis amigos que me apoyaron, gracias por los lindos momentos que compartimos y los aprendizajes que me brindaron. A José, mi mejor amigo, que sin estar en mi universidad siempre estuvo dispuesto a ayudarme y enseñarme. A mi compañera y amiga de tesis, quien me empujó a continuar con el proceso, gracias por la gran compañía y trabajo en equipo.

A Lo, el ser que ya no está, pero me acompañó más de un año en esta etapa, quien alegraba mis días y quien estuvo conmigo en los desvelos por deberes y madrugadas de clases virtuales interrumpiéndome, pero era quien me levantaba y animaba.

A mis profesores quienes han compartido sus conocimientos para hacer las cosas correctas en el ámbito profesional y personal. Agradezco a mi distinguido tutor, MBA Julio Pérez, por el tiempo y paciencia en las tutorías con cada duda en el proyecto de tesis.

Tandazo Candelario Dayanna Nicole

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, por nunca dejarme sola y cuidarme en estos años de carrera.

A mis dos abuelos Gonzalo y Domitila que hoy en día no se encuentran físicamente a mi lado, pero se lo orgullosos que están de mí. Gonzalo, que fue quien me dio su amor incondicional los primeros años de mi infancia y siempre quiso lo mejor para mí. Domitila, mi querida abuela que siempre repetía lo orgullosa que se sentía de tener su primera nieta culminando una carrera universitaria y hablábamos de lo mucho que íbamos a celebrar cuando obtenga mi título universitario, sin embargo, los designios de Dios son impredecibles y hace 2 meses se adelantó a su encuentro, pero sé que estuvo conmigo en esas noches donde sentía que no podía más, a ellos le dedico este logro hasta el cielo. Y a mi Abuela Francia, quien me acompaña todavía en esta vida terrenal, quien con sus oraciones ha permitido que cumpla todas mis metas y me impulsa a ser mejor cada día, teniendo siempre a Dios por delante.

A mis padres, María Isabel y Ricardo por ser mi motivación y motor a salir adelante cada día de mi vida, este logro es más suyo que mío. A mis hermanos, familia y amigos, que siempre creyeron en mí, estando a mi lado en cada paso que di.

Y, por último, me lo dedico a mí, por tomar la decisión de trabajar y estudiar a la vez, por perseverar, luchar, esforzarme y levantarme todas las veces que fueron necesarias para llegar hasta donde estoy, me siento orgullosa de mí.

Medina Naranjo Solange Isabel

A Dios, por ser quien ha bendecido mi vida y me ha otorgado las fuerzas e inteligencia para cumplir mis metas.

A mis padres, por ser mi motivación para seguir adelante en cada momento y no rendirme, quienes me han enseñado a luchar por lo que uno desea y la confianza que me brindaron

A mi hermano, por el apoyo y anhelando ser el ejemplo a seguir en su vida para que pueda cumplir sus metas.

A mi abuelita, quien siempre se alegraba por cada avance que le contaba sobre mi universidad y me motivaba a continuar.

A mi familia, por el aliento y buenos deseos que siempre me dieron para continuar con esta etapa de mi vida.

A Lo, quien me acompañó de forma intensa y me hizo feliz, quien, a pesar de no estar físicamente, siempre estará en mi corazón como una hermosa compañía en esta etapa, un abrazo al cielo.

Y, por último, me lo dedico a mi porque soy quien conoce cada esfuerzo y sacrificio que tocó realizar para cumplir esta gran meta en mi vida, que se veía tan lejos, pero se está cumpliendo.

Tandazo Candelario Dayanna Nicole

RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó en la empresa Fiel Pets en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la comercialización al por mayor de artículos veterinarios para especies menores y mayores, el objetivo general es diseñar un manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets, para ello se establecieron las bases teorías que fundamentan el proyecto de titulación, las técnicas aplicadas fueron la entrevista, observación y encuesta a los colaboradores de la empresa.

PALABRAS CLAVES

Manual de funciones, gestión, talento humano, diseño, duplicidad, organigrama

ABSTRACT

The research work was conducted in the company Fiel Pets in the city of Guayaquil, dedicated to the wholesale marketing of veterinary articles for minor and major species, the overall objective is to design a manual of functions to improve the management of human talent of the company Fiel Pets, for this the theories that underpin the degree project were established, the techniques applied were the interview, observation and survey of employees of the company.

INDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	IX
RESUMEN.....	XI
PALABRAS CLAVES	XI
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Formulación del problema	4
1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Objetivos de la Investigación	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Antecedentes de la Investigación	8
2.2 Base Teórica.....	11
2.2.1 Manual	11
2.2.2 Importancia del Manual.....	12
2.2.3 Objetivos del Manual.....	13
2.2.4 Clasificación de los manuales	14
2.2.5 Manual de Funciones	19
2.2.6 Importancia del manual de funciones.....	20
2.2.7 Ventajas de un manual de funciones	21
2.2.8 Características de los manuales	21
2.2.9 Contenido de un Manual.....	23
2.2.10 Gestión	23
2.2.11 Talento humano	24

2.2.12 Gestión del talento humano	24
2.2.13 Organigrama.....	25
2.2.14 Clasificación de los organigramas	25
2.3 Marco conceptual.....	29
2.3.1 Duplicidad.	29
2.3.2 Conflicto jurisdiccional.....	29
2.3.3 Yuxtaposición	29
2.3.4 Hibridación	29
2.3.5 Alusión	29
2.3.6 Conducencia.....	30
2.3.7 Auditoria	30
2.3.8 Estructura Orgánica.....	30
2.3.9 Codificación	30
2.3.10 Jerarquización.....	30
CAPÍTULO III	31
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.1 Enfoque de la investigación	31
3.2 Alcance de la investigación.....	31
3.3 Técnicas e Instrumentos.....	32
3.3.1 Observación.....	32
3.3.2 Encuesta:	33
3.3.3 Entrevista:	33
3.4 Población.....	33
3.5 Presentación y análisis de los resultados	35
3.5.1 Encuesta.....	35
3.5.2. Análisis de la encuesta	48
3.5.3 Entrevista al jefe de Talento Humano	49
3.5.4 Análisis de la entrevista	56
3.5.5 Ficha de observación a las distintas áreas de la empresa Fiel Pets.	57
3.5.6 Analisis General de la ficha de observación al área administrativa.	60
3.5.7 Analisis General de la ficha de observación al área comercial.....	61
3.5.8 Analisis General de la ficha de observación al área operativa.....	62
CAPITULO IV PROPUESTA.....	63
4.1 Titulo de la Propuesta	63
4.2 Descripción del negocio.....	63

4.2.1 Información general de la empresa	63
4.3 Desarrollo de la Propuesta.	65
4.3.1 Organigrama de la Empresa Fiel Pets	66
4.3.2 Misión de la Empresa Fiel Pets	66
4.3.3 Visión de la Empresa Fiel Pets	66
4.3.4 Valores de la Empresa Fiel Pets	67
4.3.5 Objetivo general de la propuesta	67
4.3.6 Objetivo específicos de la propuesta	68
4.4 Beneficios del diseño del Manual de Funciones	97
4.5 Costos del diseño del Manual de Funciones	98
4.6 Plan de capacitación para colaboradores de la empresa Fiel Pets.....	99
4.7 Aprobación del manual de funciones	101
CONCLUSIÓN.....	102
RECOMENDACIÓN.....	103
Trabajos citados	104
ANEXOS.....	107

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de los Manuales	14
Tabla 2 Población y número de empleados de la empresa Fiel Pets	34
Tabla 3 Tabla de Frecuencia: Pregunta 1 de encuesta	35
Tabla 4: Tabla de frecuencia: Pregunta 2 de encuesta	36
Tabla 5 Tabla de frecuencias: Pregunta 3 de encuesta	37
Tabla 6 Tabla de frecuencia: Pregunta 4 de encuesta	38
Tabla 7 Tabla de frecuencia: Pregunta 5 de encuesta	39
Tabla 8 Tabla de frecuencia: Pregunta 6 de encuesta	40
Tabla 9: Tabla de frecuencia: Pregunta 7 de encuesta	41
Tabla 10: Tabla de frecuencia: Pregunta 8 de encuesta	42
Tabla 11: Tabla de Frecuencia: Pregunta 9 de encuesta	43
Tabla 12: Tabla de frecuencia: Pregunta 10 de encuesta	44
Tabla 13: Tabla de frecuencia: Pregunta 11 de encuesta	45
Tabla 14: Tabla de frecuencia: Pregunta 12 de encuesta	46
Tabla 15: Tabla de frecuencia: Pregunta 13 de encuesta	47
Tabla 16 Resultados de la ficha de observación del área administrativa	57
Tabla 17 Resultados de la ficha de observación del área comercial	58
Tabla 18 Resultados de la ficha de observación del área operativa	59
Tabla 19 Costo del diseño del Manual de Funciones	98
Tabla 20 Plan de capacitación para trabajo en equipo	99
Tabla 21 Plan de capacitación general sobre Manual de Funciones	100

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación geográfica	7
Figura 2 Objetivos del Manual	13
Figura 3 Ventajas de un manual de funciones	21
Figura 4 Características de un manual.....	22
Figura 5 Clasificación de los organigramas	26
Figura 6: Resultados de pregunta 1 de encuesta	35
Figura 7: Resultados de pregunta 2 de encuesta	36
Figura 8 Resultados de la pregunta 3 de encuesta.....	37
Figura 9 Resultados de la pregunta 4 de encuesta.....	38
Figura 10 Resultados de la pregunta 5 de encuesta.....	39
Figura 11: Resultados de la pregunta 6 de encuesta	40
Figura 12: Resultados de la pregunta 7 de encuesta	41
Figura 13: Resultados de la pregunta 8 de encuesta	42
Figura 14: Resultados de la pregunta 9 de encuesta	43
Figura 15: Resultados de la pregunta 10 de encuesta	44
Figura 16: Resultados de la pregunta 11 de encuesta	45
Figura 17: Resultados de la pregunta 12 de encuesta	46
Figura 18 Resultados de la pregunta 13 de encuesta	47
Figura 19 Portada del Manual de Funciones de la Empresa Fiel Pets	65
Figura 20 Organigrama de la Empresa Fiel Pets.....	66
Figura 21 Valores de la Empresa Fiel Pets	67
Figura 22 Contraportada del Manual de Funciones de la Empresa Fiel Pets.....	96
Figura 23 Encuesta a personal de bodega	111
Figura 24 Encuesta a personal administrativo	112
Figura 25 Encuesta a personal de facturación.....	112
Figura 26 Evidencia de observación al área de logística	114
Figura 27 Evidencia de observación al área administrativo.....	114
Figura 28 Evidencia de la observación al área comercial	115
Figura 29 Evidencia de entrevista al jefe de talento humano	117

Índice de Anexos

Anexo 1 Formado de encuesta a los colaboradores de empresa Fiel Pets	108
Anexo 2 Realización de encuestas a los colaboradores	111
Anexo 3 Formato de ficha de observación	113
Anexo 4 Realización de ficha de observación.....	114
Anexo 5 Formato de Entrevista al Jefe de Talento Humano	116
Anexo 6 Realización de entrevista al Jefe de Talento Humano	117

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se caracterizan por estandarizar sus procesos para un mejor control y supervisión de los insumos y colaboradores de la organización, por lo tanto, es importante que se analice el diseño de un manual de funciones como un soporte de carácter formal que guíe a los trabajadores en sus actividades a realizar según sus cargos y departamentos a los que son responsables.

Las organizaciones que no cuentan con un manual de funciones son afectadas en varios factores tanto internos como externos, entre ellos: la duplicidad de funciones, confusión de los colaboradores al momento de desarrollar sus actividades, desconocimiento de la jerarquía de la empresa, retraso de procesos. Lo cual se evidencia en la empresa Fiel Pets, carecen de esta herramienta fundamental para contribuir con la gestión del talento humano y el crecimiento de la empresa.

En el presente proyecto de titulación se induce al análisis de la importancia y beneficios del diseño de un manual de funciones para la empresa Fiel Pets, a continuación, se detalla la estructura que permite lograr los objetivos del trabajo de investigación:

1. Primer capítulo; se describe la situación actual de la empresa, la problemática que consiste en la ausencia de un manual de funciones y como afecta a la gestión del talento humano, así como los objetivos que se desea llevar a cabo.
2. Segundo capítulo; se detallan las bases teóricas que aportan conocimiento y sustentan la investigación, a través de autores clásicos, trabajos citados e investigaciones similares, en donde las presentes autoras contribuyen fundamentando con su respectiva interpretación.
3. Tercer capítulo; se definen el tipo de investigación a emplear, población en estudio, herramientas a usar para la recopilación de datos, finalmente se presentan y tabulan los respectivos resultados obtenidos de los métodos usados, a su vez se especifica el análisis de los hallado en comparación con la propuesta del proyecto.
4. Cuarto capítulo; Se sugiere en la propuesta desarrollar el organigrama, misión, visión, valores de la empresa y diseñar el manual de funciones junto a un plan de

capacitación para mejorar la gestión de los colaboradores y aportar a los objetivos que se plantea la empresa.

5. Por último; se da a conocer las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación, no obstante, se incluye las referencias bibliográficas que fueron de utilidad para sustentar nuestros conocimientos y anexos que permiten ilustrar detalles de la investigación.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Manual de funciones para mejorar la gestión del talento Humano de la empresa Fiel Pets.

1.2 Planteamiento del problema

Fiel Pets es una empresa constituida el 31 de agosto del 2009 por el Sr. Pedro Roberto Ponce Bosada, está ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil siendo este su único establecimiento, dedicada a la comercialización al por mayor de productos veterinarios, ofreciéndole a sus clientes una cartera amplia de productos de aproximadamente 1.000 artículos y medicamentos veterinarios, contando con un alrededor 600 clientes distribuidos en las distintas provincias del Ecuador.

Cuenta con 20 trabajadores que desempeñan sus actividades diariamente con la finalidad de cumplir a la empresa por factores como necesidad u obligación, esto se debe a que las actividades no han sido establecidas previamente, lo que provoca un ambiente laboral de incertidumbre debido a que los trabajadores no conocen sus funciones específicas a realizar.

Los colaboradores de Fiel Pets tienen definido su sueldo, conocen su lugar de trabajo, sus productos, proveedores, competencia, horario de labores, sin embargo, falta el conocimiento sobre sus funciones específicas a llevar a cabo en la empresa, es decir: ¿cómo realizarlas?, ¿en qué tiempo concretarlas?, ¿con que herramientas ejecutarlas? y ¿junto a que compañeros efectuarla? Día a día, se generan dudas, debido a la falta de organización, jerarquización y comunicación por parte de Fiel Pets a sus colaboradores, lo que desafía a improvisar en su desempeño y dificulta lograr los objetivos de la empresa.

Se ha podido reconocer una inadecuada orientación de funciones en los cargos que se desempeñan dentro de cada área, entre esos tenemos: despachador, bodeguero, vendedores, los mismos que se encuentran confundidos al momento de querer desarrollar sus actividades. Así mismo se idéntica un bajo rendimiento en la gestión del talento humano, lo que provoca la desmotivación del personal al no obtener la productividad esperada y a su vez el incumplimiento no solo de sus funciones sino de las metas de la empresa.

La carencia de una correcta división de funciones, impide efectuar un control a los trabajadores y por ende a la empresa, al mismo tiempo, se diluye la oportunidad que los trabajadores se sientan motivados y puedan aportar con nuevas ideas para la empresa. Cabe destacar que es importante tener el control para estar a la vanguardia de los cambios que se producen constantemente.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo influye un manual de funciones en la Gestión del talento humano en la empresa Fiel Pets?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la empresa Fiel Pets?
- ¿Como afecta en los trabajadores el no tener definidas las funciones de su cargo?
- ¿Cuáles son las bases teóricas que sustentan lo necesario para un manual de funciones en la gestión del talento humano?
- ¿Cuáles son los beneficios de diseñar un manual de funciones?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un manual de funciones para mejorar la Gestión del Talento Humanos de la empresa Fiel Pets.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa Fiel Pets
- Determinar cómo afecta en los trabajadores el no tener definidas las funciones de su cargo
- Identificar cuáles son las bases teóricas que sustentan lo necesario para un manual de funciones en la gestión del talento humano
- Establecer cuáles son los beneficios de diseñar un manual de funciones

1.6 Justificación de la investigación

La presente investigación se lleva a cabo por las siguientes razones:

Este estudio nos va a permitir desarrollar las funciones que deben realizar cada cargo de acuerdo al perfil laboral y mejorar la gestión del talento humano lo que conlleva mayor cumplimiento en los objetivos de la empresa Fiel Pets. Así mismo, permite identificar como influye el manual de funciones en la gestión del talento humano.

La integración del Manual de Funciones establecerá ventajas a los colaboradores ya que podrán identificar sus responsabilidades, obligaciones y su perfil como profesional al desempeñarse con mayor eficiencia; nos daría como un resultado una mayor competitividad al contar con personal de calidad que sabe desempeñar sus funciones con cabalidad.

Fiel Pets busca ser más competitiva, por lo consiguiente se debe determinar una organización en la empresa que permita facilitar cumplir con las metas, donde los trabajadores encuentren una motivación y espíritu de responsabilidad por sus actividades, además esto fomentará una cultura organizacional positiva por parte de los trabajadores y así se marcará la diferencia, incentivará la innovación en donde se encuentren, aportando ideas para beneficio de la empresa

La presente investigación cuenta con total aprobación por parte del directivo de la empresa Fiel Pets, Encargados de áreas y demás colaboradores, los mismos apoyan la investigación en su totalidad puesto que se encuentran interesados en los

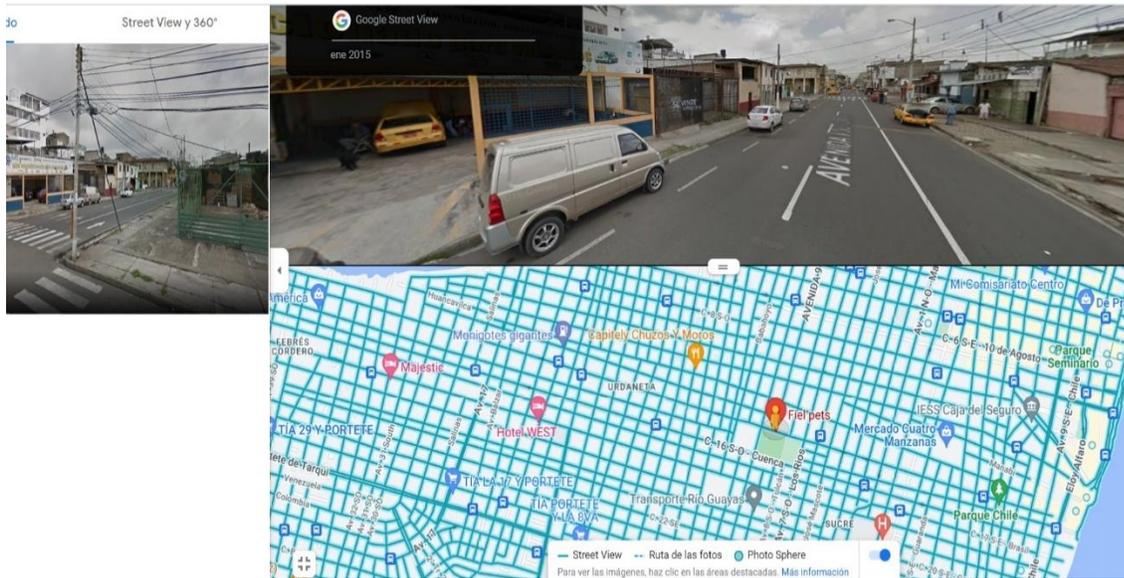
resultados, conclusiones y recomendaciones que nos permita emitir este proyecto, ya que podrían conocer desde otra perspectiva cuales son los puntos débiles que deben mejorar y en caso que consideren adecuar el uso de nuestras conclusiones podemos ser quienes los direccionemos.

A parte de contar con recursos humanos también tenemos a nuestro favor recursos económicos y técnicos para poder desarrollar sin problema alguno toda nuestra investigación en la empresa Fiel Pets.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

- Área: Talento Humano
- Aspecto: Administración de Recursos Humanos
- Campo: Departamento de Recursos Humanos
- Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, Guasmo Central: Coop. Nueva Granada Mz.14 Sl.10
- Delimitación espacial: Empresa Fiel Pets
- Delimitación temporal: Periodo 2022-2023

Figura 1 Ubicación geográfica



Fuente: Google Maps (2023)

1.8 Idea a defender

Un manual de funciones mejorara la Gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets.

1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad

El presente proyecto de investigación se desarrolla a través de las siguientes líneas de investigación:

- Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sostenibles.
- Facultad: Desarrollo Empresarial y del Talento Humano
- Sublínea: Cultura Organizacional y Satisfacción de los colaboradores

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes de la Investigación

Según el trabajo de investigación titulado “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA, CANTÓN RIOBAMBA”, planteó como objetivo general “Diseñar un manual de funciones y procedimientos para Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, que permita estandarizar acciones para el mejoramiento de los procedimientos internos y optimización de recursos” (Yubillo, 2017).

De la presente investigación podemos concluir lo siguiente:

- La vulnerabilidad en sus procedimientos de coordinación y funcionamiento que son aplicados en el cumplimiento de las actividades que realiza el personal diariamente, las mismas que no son evaluadas correctamente.
- Si bien es cierto cuentan con personal con niveles de conocimientos superiores en términos académicos, lo cual se podría evidenciar como una fortaleza dentro de la empresa, por otra parte, se evidencia una debilidad interna debido a la carencia formal de sus funciones, puesto que no basta con conocerlas de forma verbal, sino que se establezcan de forma escrita y que los mismos sean presentados a todos los colaboradores.
- Es necesario contar con un organigrama estructural dentro de la empresa, ya que es considerado como una base fundamental para precisar los cargos existentes y establecer las responsabilidades que conllevan.

Servirá de apoyo en la presente investigación para evidenciar la importancia de un Manual de funciones en la gestión del talento humano, identificando las competencias que se requiere ejecutar dentro de cada cargo. Así mismo, aportara al cumplimiento de

los objetivos de la empresa permitiendo desarrollar cada uno de los procedimientos internos a seguir.

Según el trabajo de investigación titulado “Manual De Funciones y Procedimientos para el Taller 5 Hermanos”, planteó como objetivo general “Diseñar un manual de funciones y procedimientos para el Taller “5 HERMANOS” con el fin de mejorar la gestión administrativa de la organización” (Olmedo & Recalde, 2018) , se logra concluir lo siguiente:

- El establecimiento carece de control en las funciones que realizan los trabajadores y esto se debe a la falta de una guía donde se detalle y se dé a conocer a todos los colaboradores las actividades que deben realizar cada uno de ellos dentro de la empresa para que puedan cumplir con sus obligaciones en el tiempo requerido
- La productividad del taller se ha visto afectada y pone en riesgo gravemente el futuro del taller, esto debido a la falta de una estructura organizacional donde los colaboradores conozcan sus departamentos y jerarquización dentro de la empresa.
- El manual de funciones logra satisfacer aquellas necesidades que la empresa requiere, ya que ayuda en el control de los trabajadores de las distintas áreas, conocimiento de sus funciones y cumplimiento de las mismas permitiendo así que la empresa consiga los objetivos que se ha planteado.

El apoyo que nos brinda la presente investigación es que para el diseño de un adecuado Manual de funciones el cual garantice el cumplimiento de las funciones en cada puesto de trabajo en una empresa, es necesario examinar el desempeño de los trabajadores, analizar si todos conocen sus funciones dentro de la empresa, si se entiende los objetivos que se han planteado, si se comprende a que departamento pertenece cada trabajador y si se entiende la jerarquización a lo que todos se deben regir.

Según la investigación titulado “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la distribuidora Fonseca, ciudad de Riobamba, 2018.”, planteó como objetivo general “Determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral del personal”, (Guamán, 2020).

Concluyendo los siguientes puntos:

- Se evidenció la falta de conocimientos teóricos los cuales estén previamente sustentados para ser implementados en un modelo de gestión de talento humano, por el contrario, se usan métodos empíricos en el proceso de contratación del personal, lo cual a su vez podría tener consecuencias negativas en las evaluaciones futuras de sus colaboradores.
- Las evaluaciones que se realizan a los colaboradores deben ser ejecutadas por sus gerentes o jefes inmediatos, los mismo que están capacitados profesionalmente y son aquellos que palpan la productividad diaria de su equipo, sin embargo, este proceso de evaluación no se lleva a cabo de la forma correcta lo cual no solo afecta el desempeño laboral sino a la empresa en general.
- Diseñar un modelo de gestión de talento humano permite a las empresas tomar decisiones correctas con respecto a su personal de trabajo, para que se desenvuelvan de forma eficiente y aporten con ideas en el beneficio de la empresa.

La presente investigación nos ayuda a reconocer la importancia de la gestión del talento humano que se debe llevar a la práctica en una organización para mejorar las relaciones entre los trabajadores, determinar una correcta organización del personal, valorar el trabajo de ellos para que se desenvuelvan en un ambiente laboral donde se encuentren motivados y comprometidos en el cumplimiento de sus funciones y colaborar al éxito de la empresa.

2.2 Base Teórica

2.2.1 Manual

El manual "Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo" (Duhalt Krauss, 2002)

En efecto, es una herramienta importante en la organización, puesto que los manuales buscan mejorar la productividad en el cumplimiento del trabajo que haya sido asignado respectivamente al personal, los mismo que deben obtener los resultados esperados por la empresa. Por consiguiente, los manuales deben ser de utilidad para manifestar las normas generales, las mismas que deben ser comprendidas por todos los colaboradores de los distintitos niveles, de tal forma que se pueda evitar el presentar dificultades al momento de realizar sus actividades.

En un manual se sintetiza lo más fundamental de una materia, de los pasos a seguir al momento de realizar determinadas actividades o, con relación al caso concreto de este documento, los aspectos más importantes de las responsabilidades inherentes a los cargos y los procedimientos de los funcionarios y empleados de una institución u organización. (Ramos Huancani, 2018)

Por otra parte, lo que busca el manual es mantener informado ya que en cierto modo nos brinda información detallada, precisa y fundamental de un tema en específico, sintetizando: pautas o directrices, responsabilidades de un cargo, procedimientos obligatorios, con la finalidad de brindar un soporte a la realización de una responsabilidad de algún grupo de trabajo.

2.2.2 Importancia del Manual

La importancia del manual según (Ramos Huancani, 2018) “la importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.”

Por otro lado, los manuales nos permiten:

- Contar con la documentación formal de todos los procesos a realizar dentro de la organización.
- Tener definida las responsabilidades y funciones.
- Establecer información necesaria que nos facilite el mantener capacitado a nuestro personal.
- Optimizar la comunicación entre todos los niveles jerárquicos existentes.

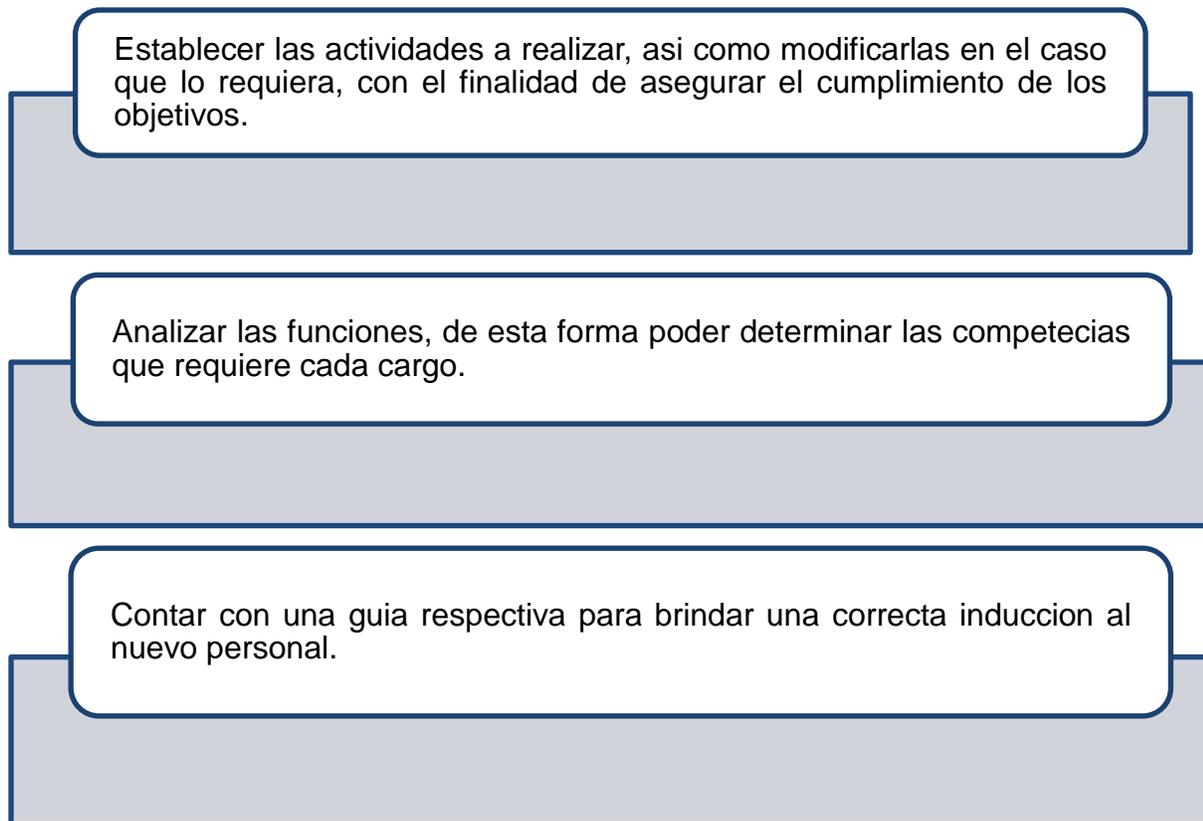
Los manuales tienen normas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización para realizar por secuencia lógica cada una de las actividades, unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones. Las normas y procedimientos ayudan a tener actividades que integran los procesos, se complementan con diagramas de flujo, formularios, reportes que se usan en cada uno de los procedimientos que se realizan en la institución. (Asanza Molina, Miranda Torres, Ortiz Zambrano, & Espin Martinez, 2016)

En ese mismo contexto, podemos afirmar que toda organización debe contar con manuales, indiferentemente el tamaño de la misma, debido a su utilidad para detectar futuros errores de duplicidad de funciones dentro de cualquiera de las áreas de la empresa y a su vez poder corregirlos.

2.2.3 Objetivos del Manual

Los objetivos de los manuales se consideran ejes importantes ya que mediante ellas se direccionan el funcionamiento de las mismas permitiendo dar apoyo a las entidades, sin embargo (Quimiz Pozo & Palacios Ramirez, 2020) establece los siguientes objetivos:

Figura 2 Objetivos del Manual



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

2.2.4 Clasificación de los manuales

Los manuales pueden clasificarse en distintos grupos:

Tabla 1 Clasificación de los Manuales

Por su naturaleza	Macro Administrativo Micro Administrativo Meso Administrativo
Por su contenido	Organización Procedimientos Puestos Políticas Formatos Técnicas Historia de la organización Contenido múltiple Calidad Operación
Por su función	Personal Compras Ventas Contabilidad Sistemas Producción
Por su ámbito	Generales Específicos

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Por su naturaleza o área de aplicación

- **Manuales Micro administrativos.** – Son aquellos manuales que van dirigidos solamente a una organización o en ciertos casos a un área en específico, donde su objetivo principal es el brindar información de forma general a quien lo requiera.
- **Manuales Macro administrativos.** – Este tipo de manual está sujeto a información clara y detallada de varias organizaciones, pero de forma resumida en un solo documento. Cabe recalcar que este manual contiene más información en comparación con un manual micro administrativo.
- **Manuales Meso administrativos.** – Corresponde a información de una o más organizaciones, teniendo en cuenta que involucra a un sector o ramo en específico. Cabe recalcar que usualmente es utilizado en el sector público, sin embargo, puede ser implementado en el sector privado siempre que lo requiera.

Por su contenido

- **Manuales de Organización.** – Dentro de estos manuales podemos encontrar una variedad de información detallada de la organización tales como: antecedentes, misión, visión, organigrama, estructura, a su vez incluye los niveles de jerarquía existentes, recalcando los grados de autoridad dentro de la organización.
- **Manuales de Procedimientos.** – Estos manuales son conocidos como un instrumento técnico donde se especifica de forma secuencial y cronológica todo tipo de información útil para la realización correcta de las funciones, responsabilidades o actividades específicas dentro de la organización.
Cabe destacar que los procedimientos que se encuentren en el manual deben contener: el tiempo de ejecución de la actividad, los recursos materiales y tecnológicos a usar, el método a seguir para la ejecución de la actividad, lo cual va a permitir la disminución de posibles fallas al realizar de forma desordenada el procedimiento, así mismo, aumentar la productividad.
- **Manuales de Puestos.** – Este tipo de manual contiene información de los puestos existentes dentro de una organización, en el cual podemos encontrar la

descripción de las responsabilidades, labores, funciones que deben ejecutar, evitando la duplicación existente entre otros puestos.

- **Manuales de Políticas.** – Estos manuales también son conocidos como de normas ya que están compuestos de guías básicas para la correcta realización de acciones, basados en políticas escritas que a su vez sirven de pauta para los colaboradores al momento de realizar una acción y que esta se encuentre documentada formalmente.

Así mismo, podemos evidenciar información que sustente la implementación de reformas administrativas que apoyen y sirvan de lineamientos para un debido control en las rutinas de trabajo.

- **Manuales de Técnicas.** – Son aquellos manuales que comprenden información necesaria para implementar diversas herramientas técnicas basados en criterios que permitan mejorar la ejecución de los procesos. De la misma forma, se consideran especiales ya que cuentan con datos exclusivos de ciertas áreas.

De igual manera permiten facilitar las funciones de evaluación del control interno y de auditoría, ya que mediante pautas o procedimientos se establece la aplicación de nuevas técnicas.

- **Manuales de Calidad.** – Dentro de estos manuales se describen una serie de parámetros relacionados con el sistema de calidad de una organización, tales como: Políticas, labores, responsabilidades, estructura organizacional, objetivos, normas a cumplir, procedimientos a seguir, lo mismos que nos van a permitir ejecutar un análisis y poder mejorar procesos que nos ayuden el mejorar el desarrollo del talento humano lo cual va de la mano con alcanzar el liderazgo dentro del mercado.

- **Manuales de Contenido Múltiple.** – Este tipo de manual contiene información de distintos aspectos que se encuentran dentro de una organización, es decir podemos encontrar uno o más manuales previamente explicado dentro de este manual de contenido múltiple. Adicional, al momento de implementar este manual la organización estaría ahorrando factores económicos, al ser más accesible y de fácil interpretación.

- **Manuales de Historia de la Organización.** – Se considera de vital importancia otorgarles a los usuarios internos de la organización este tipo de manual que nos brinda información detallada sobre la historia de la misma, indicando a su vez sus comienzos en el mercado y como ha ido evolucionando para crecer y obtener los logros que poseen.
Se puede afirmar lo beneficioso que resulta este manual para ambas partes, ya que hace sentir a sus empleados que son parte de la empresa, a su vez crear un vínculo con sus clientes y proveedores.
- **Manuales de Operación.** – Es utilizado como una guía ágil que sintetice el proceso para el uso respectivo de los equipos, a su vez el implementar mejoras si en el caso lo requiera para simplificar procesos con el fin de cumplir las funciones que han sido asignadas. También permite ahorrar no solo tiempo, sino esfuerzo por parte de los colaboradores al evitar errores o duplicidades en las instrucciones.

Por su función específica o su área de actividad

- **Manuales de Producción.** – En este documento encontramos información fundamental ya que es considerado como un elemento que coordina, sustenta y dirige todas las fases en el proceso de producción. Así como tener definidas las medidas de seguridad e higiene dentro de la industria, lo que conlleva el poder administrar los procesos de producción y que el inventario tenga su respectivo control de calidad.
También se puede corregir y reducir errores dentro de las instalaciones de producción, debido a tiempos improductivos por maquinarias dañadas o deterioradas por falta de revisión y de contar con este tipo de manuales.
- **Manuales de Personal.** – Es una herramienta de orientación para el nuevo personal, a su vez expresa normas y políticas de la organización que ayudan a mejorar el proceso de disciplina y control de los colaboradores. Contiene información del proceso de selección de personal, afirmando que sirve como un guía para la capacitación e inducción del personal. Cabe recalcar que nos permite establecer lineamientos para poder manejar los posibles conflictos laborales dentro de la organización.

- **Manuales de Compras.** – Este documento comprende información relevante para el proceso adquisiciones o compras, en donde se expone la función y objetivos de esta área en específico, así como sus métodos, políticas y normas que deben cumplir en el proceso, de esta forma permite analizar cómo afectaría o beneficiaría el cumplimiento e incumplimiento de las mismas. Cabe destacar que nos sirve como una pauta para poder manejar conflictos que se presenten con proveedores.
- **Manuales de Ventas.** – Este manual señala el procedimiento que se debe cumplir dentro del área de ventas como sus políticas y controles, el cual se debe impartir al personal de ventas para el conocimiento de sus funciones y cómo actuar en las diversas situaciones que presenta su cargo. Es importante que las políticas sean conocidas por los clientes externos, de esta forma se podría agilizar su proceso con la finalidad de obtener una mejor relación con el mismo, brindando un excelente producto o servicio, evitando conflictos innecesarios o en el caso que se presenten poder manejarlos de acuerdo a lo instruido.
- **Manuales de Sistemas.** – Sirve como un instrumento que contiene información que sustenta el análisis de los procedimientos a seguir y que garanticen el funcionamiento de los diversos sistemas usados en una organización, tales como: informáticos, administrativos, contables, financieros, etc. En el caso que lo requiera se podría establecer un nuevo sistema o modificar el existente.
- **Manuales de Finanzas.** – Este manual nos permite manejarlo como respaldo para la correcta distribución de los recursos económicos de la organización de forma general y específicamente de aquellas áreas que son las responsables del control y supervisión de la administración monetaria. Así mismo, se describe las principales fuentes de financiamiento que son utilizadas por la empresa, así como las principales pautas para el análisis de las inversiones que podrían resultar beneficiosas.
- **Manuales de Contabilidad.** – Dentro de este manual se encuentran los principios contables que están generalmente aceptados y son empleados dentro de la organización, entre los cuales tenemos: el correcto control de los registros e información financiera, detallar cual es el sistema contable que emplean para

ejecutar el funcionamiento de las operaciones contables. Del mismo modo se requiere especificar cuales con las funciones que realiza el personal de esta área y que el mismo mantenga actualizado el proceso contable.

Por su ámbito

- **Manuales Generales.** – La información que brindan estos manuales tienen como objetivo permitir a sus usuarios internos conocer datos generales de la organización en donde podemos encontrar: Cultura organizacional, políticas, normas, funciones, cargos, responsabilidades, entre otros. Cabe destacar que esta información global dependerá del tipo de estructura y funcionamiento que tenga la organización.
- **Manuales Específicos.** – Estos manuales van dirigidos especialmente a un área o departamento, en donde se obtiene información específica para el cumplimiento de los objetivos de esa sección. Generalmente se detallan 3 tipos de manuales: procedimientos, calidad, organización y en algunos casos el manual de puestos, los cuales se consideran de información relevante para la preparación de cualquier manual administrativo.

2.2.5 Manual de Funciones

El Manual de Funciones, es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas, en su elaboración debe estar basado de acuerdo a los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. (Ramos Huancani, 2018)

Es necesario resaltar, que nos permite identificar las responsabilidades u obligaciones que requiere cada cargo, así como establecer las competencias necesarias a evaluar al momento de requerir un perfil profesional de un área en específico.

2.2.6 Importancia del manual de funciones

Es necesario conocer la importancia de un manual de funciones ya que “ayuda a mantener a la organización sólida, permitiendo minimizar conflictos entre las áreas interrelacionadas, dividiendo equitativamente el trabajo y definiendo responsabilidades, además este manual deberá estar disponible para todos los trabajadores.” (Vera Guivar & Febre Perez, 2019)

Para lograr alcanzar los objetivos de la empresa, es vital entender el significado de contar un manual de funciones, tomando en cuenta que este debe estar al alcance de todos los trabajadores y que haya sido comunicado de forma clara y concisa para que los trabajadores puedan conocer sus obligaciones y realizarlas de forma eficiente. Permitirá saber a quién recurrir en los procesos que tengan dudas y necesiten consultar sobre un tema, gracias a esto se logra una comunicación donde se fortalecen las relaciones de los trabajadores y a la vez se cometan la menor cantidad de errores posible.

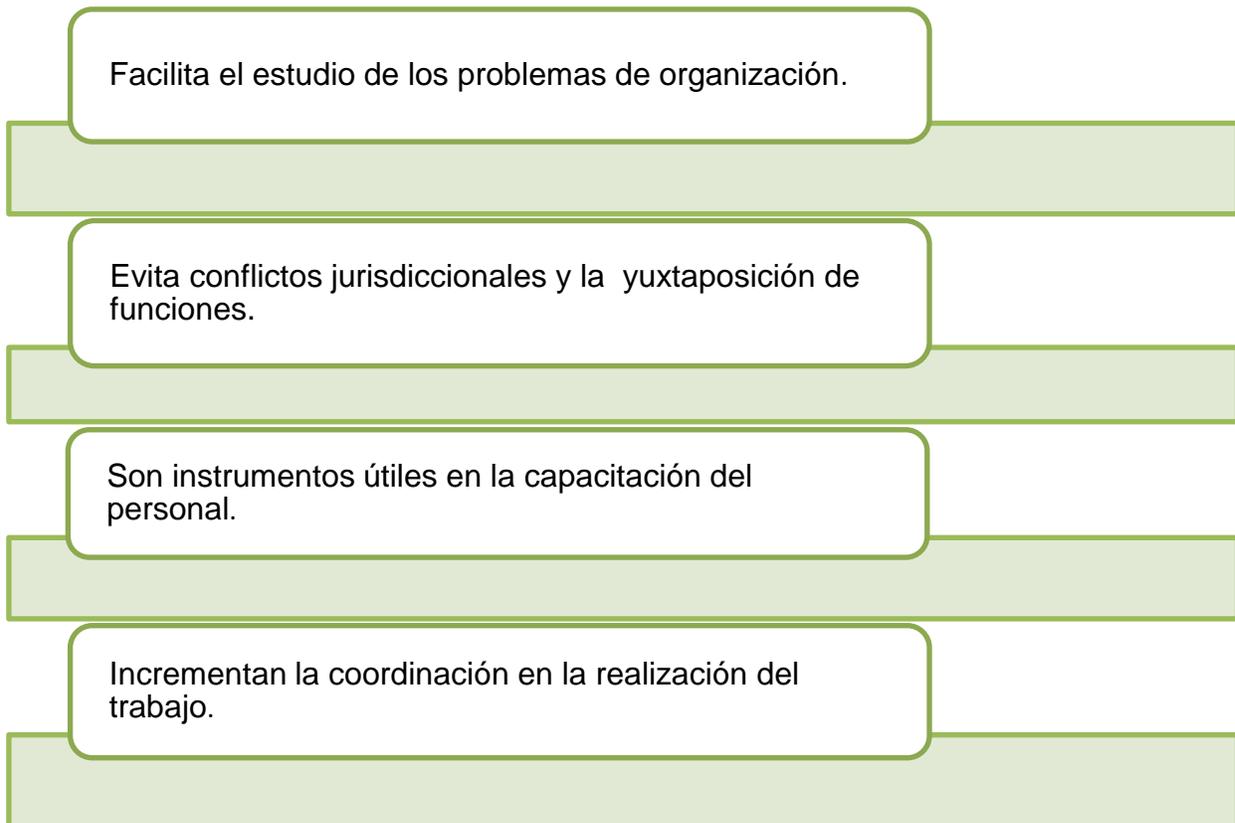
La importancia de este documento principalmente se enfoca en que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de las mismas dentro de la empresa, esto es muy importante, pues cada empleado debe conocer cuáles son sus funciones y en qué momento debe intervenir, evitando de esta manera conflictos y escape de responsabilidades, además promueve la delegación de funciones. (Ramos Huancani, 2018)

Podemos concluir que se afirma que el conocimiento sobre el manual de funciones debe ser comunicado a todos para que vinculen en el mismo plan de acción que ejecuta la empresa, que se alineen las estrategias de todas las áreas y construir una organización sólida que se desenvuelva en el mercado competitivo.

2.2.7 Ventajas de un manual de funciones

Los manuales de funciones brindan varias ventajas al momento que se implementa uno, por esto se mencionan algunas según (Ramos Huancani, 2018)

Figura 3 Ventajas de un manual de funciones

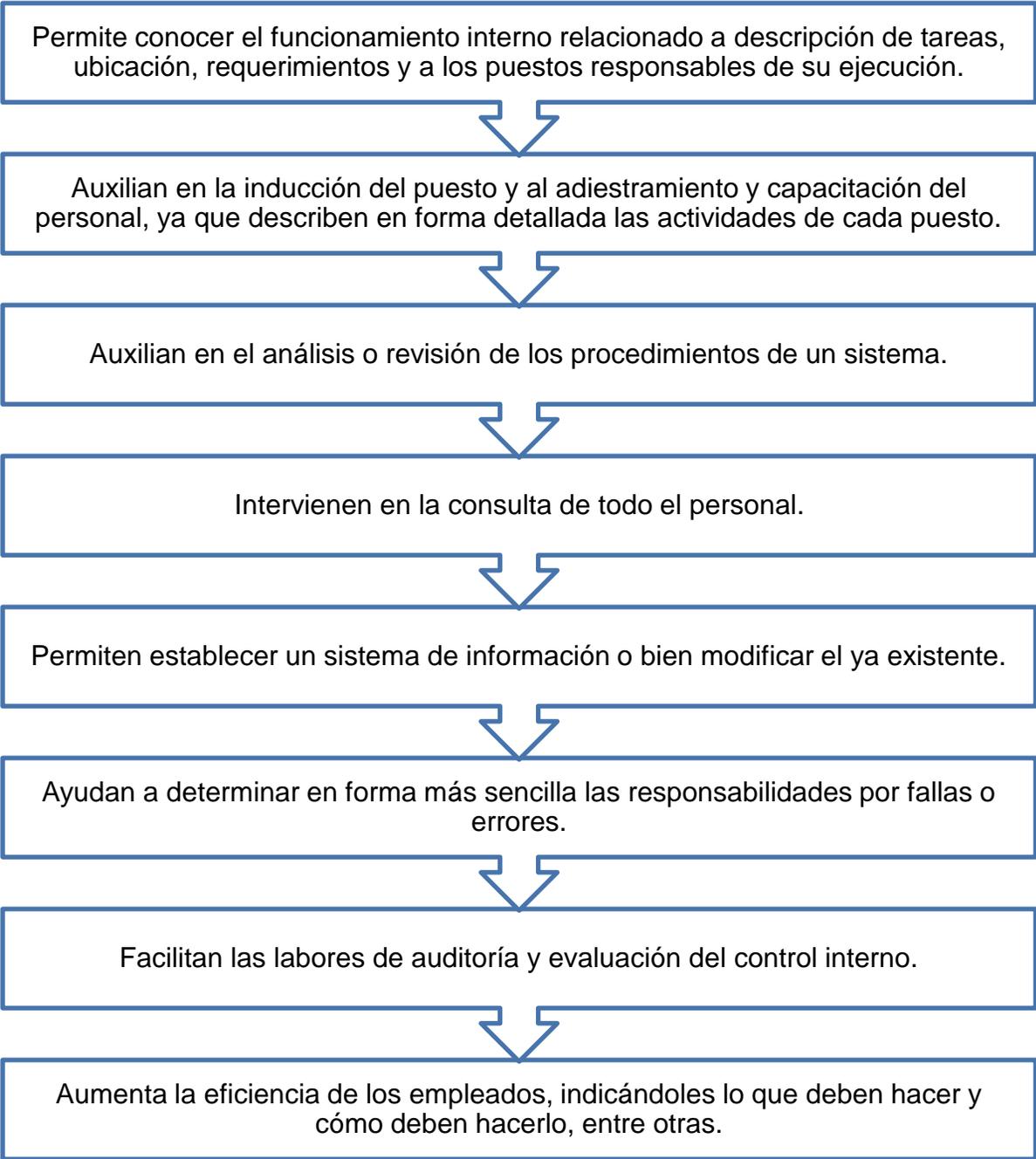


Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

2.2.8 Características de los manuales

Un manual cuenta con muchas características que aportan su inclusión en las empresas, a continuación, se presentan las principales según (Ramos Huancani, 2018):

Figura 4 Características de un manual



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

2.2.9 Contenido de un Manual

“El contenido de un manual puede variar “. (Quimiz Pozo, & Palacios Ramírez, 2020)

Se presenta lo que podría contener:

-
- Portada.
- Misión y visión
- Índice.
- Hojas de autorización del área.
- Política de calidad (cuando sea aplicable)
- Objetivo(s) del manual.
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Formatos.
- Artículos
- Anexos.

Para que una empresa establezca el contenido de un manual dependerá de varias variables como por ejemplo el entorno en donde se desarrolla la organización, políticas del país en donde se encuentra ubicada, cultura ya sea de la empresa o país, cantidad de trabajadores con la que cuenta la empresa, área a la que va enfocada el manual de función de la empresa, entre otras.

2.2.10 Gestión

Entendemos como gestión a todas las actividades que requiere la organización de herramientas y personal con el fin de lograr un propósito, también se define gestión como “interactuar en todas las áreas de una empresa, organización, unidades,

instituciones informativas, etc.” (Redalyc, 2002) Y así también “Implica también observar – evaluar sobre las metas alcanzadas con los recursos aplicados.” (Redalyc, 2002)

Una correcta gestión por los líderes influenciará en el cumplimiento de obligaciones de sus trabajadores, debido que el orden se origina desde los mayores cargos para que los demás puedan acoplarse a las responsabilidades que son delegadas.

2.2.11 Talento humano

Se reconoce como talento humano a las personas capacitadas que se selecciona para desarrollar las funciones que una empresa requiere en el logro de sus objetivos, además “El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.” (Chiavenato, 2009).

Hay que tener en cuenta que en las empresas donde el talento humano es valorado por sus ideas, conocimientos, creatividad permiten el desarrollo de la organización, ya que se sienten satisfechos con lo que aportan a la empresa.

No obstante, todo este proceso del talento humano es encargado de los líderes ya que “Cuando se habla de formación del talento humano es necesario hacer alusión a la gestión administrativa, cuya área al interior de una organización le corresponde realizar todas las actividades conducentes al logro de los objetivos organizacionales.” (Agudelo-Orrego, 2019) Es fundamental que los administradores tomen con rigor todo el proceso que abarca con el talento humano para que puedan funcionar de forma productiva la empresa.

2.2.12 Gestión del talento humano

Un conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, lo que incluye el reclutamiento, selección, capacitación, beneficios, remuneración y evaluación de desempeño; así como, brindar un ambiente armonioso, seguro y equitativo para el desempeño de los empleados; aspectos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo empresarial. (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019).

La gestión del talento humano es una de las principales actividades a realizar en una organización, debido a que inicia desde que se necesita una persona para la empresa, hay que analizar el perfil de la persona que se requiere, selección del perfil buscado, seguimiento de la persona dentro de la empresa y la desvinculación de ella con la empresa. Por lo tanto, es necesario que este proceso se desarrolle de forma apropiada para el bien de la empresa.

2.2.13 Organigrama

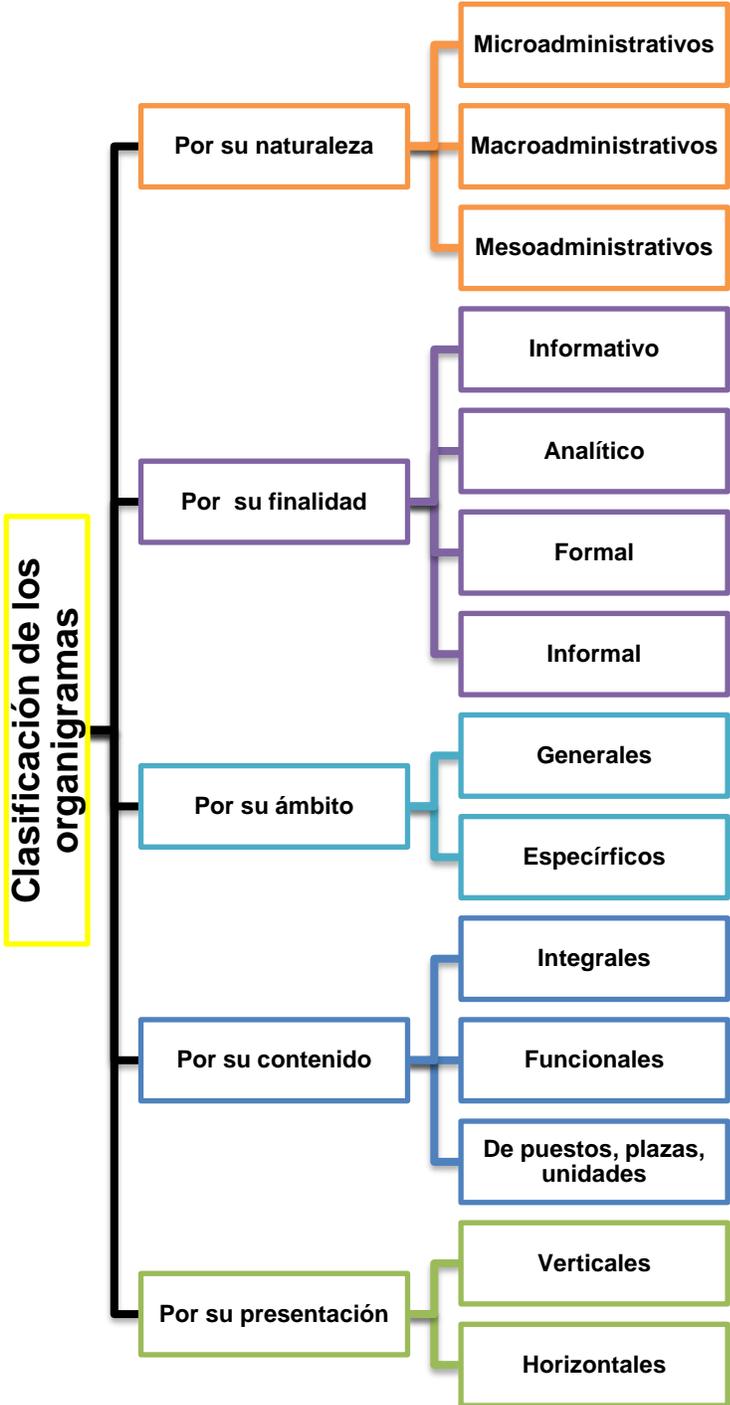
El organigrama “es una representación gráfica de dicha jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones, por procesos o por hibridación” (Marín, 2012) Podemos concluir que es la herramienta que permite visualizar de forma fácil y sencilla la estructura de una organización con el objetivo de dar a conocer la jerarquización.

Los organigramas son útiles porque permiten reconocer la división de funciones, los niveles jerárquicos de la organización, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación dentro de la empresa, la naturaleza lineal de un solo departamento, se puede reconocer a los jefes de cada grupo de empleados y trabajadores y también las relaciones existentes entre los diversos puestos y departamentos en general. (Villafuerte Burgos, 2018)

2.2.14 Clasificación de los organigramas

Se clasifican de la siguiente forma según (Thompson):

Figura 5 Clasificación de los organigramas



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

1. **Por su naturaleza:** Lo cual se divide en tres tipos:

- **Micro administrativos:** Abarca una sola organización o área.
- **Macro administrativos:** Corresponde a más de una organización
- **Meso administrativos:** Involucran a una o más organizaciones de un mismo sector.

2. **Por su finalidad:** Se divide en cuatro tipos:

- **Informativo:** Son diseñados para estar al alcance de todo público
- **Analítico:** Su objetivo es analizar comportamientos de la organización
- **Formal:** Es planificado y cuenta con aprobación
- **Informal:** No cuenta con aprobación

3. **Por su ámbito:** Se divide en dos tipos:

- **Generales:** Cuenta con información que representa la organización
- **Específicos:** Se detalla un área en particular de la organización

4. **Por su contenido:**

- **Integrales:** Representa todas las áreas de una organización y como se relaciona según la jerarquía.
- **Funcionales:** Abarca las funciones que se asignan. Sirve para capacitar a los trabajadores y presentar a la organización en forma general
- **De puestos, plazas y unidades:** Detalla la cantidad de puestos que existen o se requieren para un área.

5. **Por su presentación o disposición gráfica**

- **Verticales:** Organiza de arriba abajo, de forma jerárquica, son los más empleados en la administración.
- **Horizontales:** Se ordena de izquierda a derecha, la jerarquía se relaciona por líneas de forma horizontal.

Se realiza la representación gráfica de la empresa Fiel Pets con el objetivo de ejemplificar la clasificación de los organigramas:

- **Por su naturaleza:** Es micro administrativo debido que abarca la organización únicamente de la empresa, no incluye otras empresas.
- **Por su finalidad:** Es analítico porque sirve para el análisis del comportamiento de las distintas áreas de la empresa.
- **Por su ámbito:** Es general ya que abarca información de toda la organización.
- **Por su contenido:** Forma parte de los integrales, puesto que incluye a todos los departamentos de la empresa
- **Por su presentación o disposición gráfica:** Es vertical porque la jerarquía se detalla de arriba hacia abajo.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Duplicidad.

“Situación en la que dos grupos distintos de personas practican actividades paralelas o que se superponen la una a la otra en busca de un mismo objetivo. Suele utilizarse para referirse a una mala organización” (Freire Delacruz, 2019)

2.3.2 Conflicto jurisdiccional

“Conflicto que se suscita entre los juzgados y tribunales y la Administración. Puede ser positivo (porque tanto la Administración como los tribunales recaban la competencia sobre un asunto) o negativo (porque ninguno de los dos se considere competente).” (Diccionario panhispánico del español jurídico, 2022)

2.3.3 Yuxtaposición

La etimología de "yuxtaposición", del inglés medio, del latín y del francés, esencialmente significa colocar el objeto X cerca del objeto Y. Juxta: esa es la palabra latina para "junto a". Y pose ... como "colocar". Colocar al lado. Yuxtaponer.

La clave es que la conexión tiene que ver con la proximidad y la inmediatez. No opuestos sino yuxtapuestos. No conceptualmente opuesto a, sino posicionalmente cerca de o al lado de. En otras palabras, cuando se yuxtaponen dos cosas, se enfatizan las diferencias entre las cualidades específicas de ellas. (Biespiel, s.f.)

2.3.4 Hibridación

“Procesos socioculturales en los que estructuras o prácticas discretas, que existían en forma separada, se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas.” (García Canclini, 2003)

2.3.5 Alusión

“Evocación de alguien o algo no mencionados por medio de una referencia cultural al, histórica, mitológica, etc” (Real Academia Española, 2022)

2.3.6 Conducencia

“Idoneidad legal que tiene una prueba para demostrar determinado hecho.” (Diccionario panhispánico del español jurídico, 2022)

2.3.7 Auditoria

Proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos. (Villardefrancos Álvarez & Rivera, 2006)

2.3.8 Estructura Orgánica

Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos, sirve para referenciar o determinar los niveles de toma de decisiones y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales. (Michoacan, 2013, pág. 11)

2.3.9 Codificación

La codificación es un término que cubre un proceso sistemático y riguroso de análisis y conceptualización por medio del cual se aplican procedimientos y estrategias que culminan con el surgimiento de una categoría central cuya caracterización va a ser expresada en términos de una teoría emergente. (Monge Acuña, 2015, pág. 78)

2.3.10 Jerarquización

El sistema jerárquico comprende la forma como se distribuye la autoridad y la responsabilidad en una institución. El término “jerarquía” se define, de acuerdo a Glosario de Vocablos Administrativos elaborado por el otrora Ministerio de Planificación y Política Económica, como la relación técnica interna de naturaleza administrativa que asegura la unidad estructural y funcional mediante el ejercicio de poderes de subordinación. (Brandan , pág. 20)

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque que tiene nuestro trabajo de investigación dentro de la empresa Fiel Pets es mixto, debido a que aplicamos ambos enfoques tanto cualitativo y cuantitativo para obtener información más cercana y veraz. Cualitativa puesto que analizaremos estudios mediante investigaciones de campo, observaciones y entrevistas estructuradas, mientras el enfoque cuantitativo en la recolección y tabulación de datos de encuestas para el análisis de nuestra investigación.

El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos. (Otero-Oretga, 2018)

La aplicación del enfoque mixto nos permitirá obtener un mayor alcance a los resultados que se espera de nuestra investigación, la combinación de ambos procesos contribuye a información más orientada a la realidad para un mejor análisis de la situación en estudio.

3.2 Alcance de la investigación

El alcance de nuestra investigación es descriptivo, puesto que el diseño de nuestra investigación se basa en el análisis de los datos que se obtendrán de la descripción de las funciones que desarrollan los trabajadores de la empresa Fiel Pets.

“En este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano.” (Galarza, 2020)

Adicional al alcance de investigación de tipo descriptiva, también se requiere de una investigación de campo para lograr una mejor visión del entorno que se desea analizar en este caso sobre las funciones que realizan los colaboradores en la empresa Fiel Pets.

“La investigación de campo o trabajo de campo es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados.” (Cajal)

3.3 Técnicas e Instrumentos

Es importante el uso de técnicas e instrumentos en la investigación para obtener información veraz, confiable y oportuna para el aporte con el que se quiere contribuir.

La técnica propone las normas para ordenar las etapas del proceso de investigación, de igual modo, proporciona instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos, y aporta a la ciencia los medios para aplicar el método. Las técnicas permiten la recolección de información y ayudan al ser del método. (Rodríguez, 2013)

“Lo que permite operativizar a la técnica es el instrumento de investigación.” (Rodríguez, 2013)

Con el propósito de validar nuestro proyecto de investigación se desarrollan las siguientes técnicas para recolectar información:

3.3.1 Observación

“Es un procedimiento por el cual recogemos información para la investigación; es el acto de mirar algo sin modificarlo con la intención de examinarlo, interpretarlo y obtener unas conclusiones sobre ello.” (Benguría Puebla, Martín Alarcón, Valdés López, Pastellides, & Gómez Colmenarejo, 2010)

Se utiliza esta técnica para ampliar la recolección de información en el enfoque cualitativo donde se examina el comportamiento de la empresa con sus trabajadores y evaluar las funciones para llegar a una conclusión.

3.3.2 Encuesta:

“...se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.” (López-Roldán & Fachelli, 2015)

Con esta técnica se busca obtener datos precisos y estadísticos para su análisis posterior por parte de la población en estudio, contribuyendo así al enfoque cuantitativo que hemos otorgado a la investigación

3.3.3 Entrevista:

“El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas.” (Bertomeu)

Por medio de esta técnica hacia el administrador de empresa se logra conocer la perspectiva interior de la situación de la empresa por medio de una conversación donde otorga datos desde la visión de la empresa.

3.4 Población

“La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (Arias-Gómez, Villasís-Keever, & Miranda Novales, 2016)

La población que será como objeto de estudio son todos los colaboradores de la empresa FIEL PETS, la cual se detalla a continuación para un mejor entendimiento sobre los colaboradores que laboran en la empresa.

Tabla 2 Población y número de empleados de la empresa Fiel Pets

Departamentos		Cantidad de colaboradores
Administrativo	Gerente	1
	Contabilidad	1
	Recursos humanos	1
	Total administrativo:	3
Comercial	Ventas	6
	Facturación	1
	Compras	1
	Total comercial:	8
Operaciones	Bodega	4
	Logística	3
	Transporte	2
	Total operaciones:	9
Total de colaboradores		20

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

3.5 Presentación y análisis de los resultados

3.5.1 Encuesta

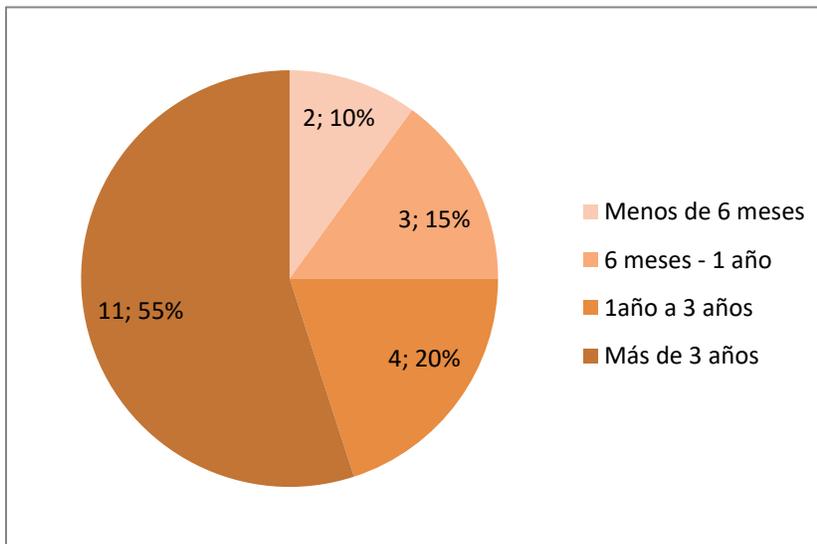
1. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa?

Tabla 3 Tabla de Frecuencia: Pregunta 1 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 6 meses	2	10%
6 meses - 1 año	3	15%
1 año a 3 años	4	20%
Más de 3 años	11	55%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 6: Resultados de pregunta 1 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

De acuerdo a los datos presentados, el 10% (2) de los colaboradores, se muestra que laboran menos de 6 meses en la empresa, por otra parte, el 15% (3) tienen un tiempo de 6 meses a 1 año, el 20% (4) labora en la empresa de 1 año a 3 años y el 55% (11) labora más de 3 años en la empresa Fiel Pets.

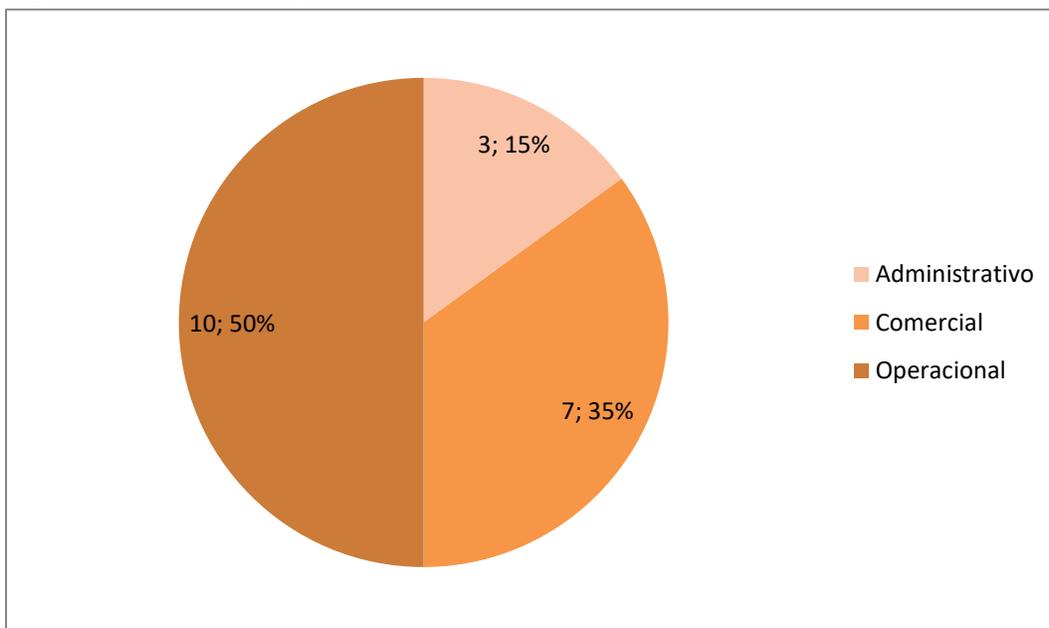
2. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el departamento que trabaja?

Tabla 4: Tabla de frecuencia: Pregunta 2 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	3	15%
Comercial	7	35%
Operacional	10	50%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 7: Resultados de pregunta 2 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Según los datos presentados los colaboradores se describen como el 15% (3) que pertenecen al área administrativa, a continuación, el 35% (7) como departamento comercial y el 50% al departamento operacional.

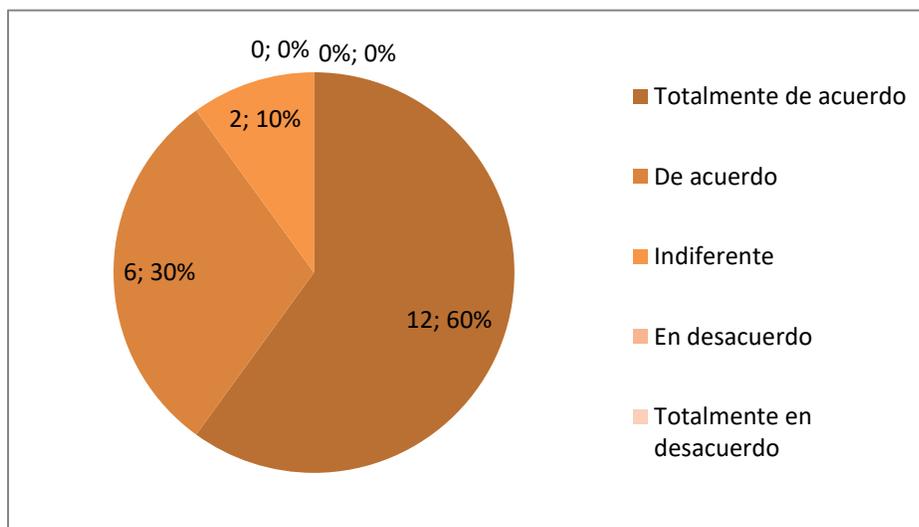
3. ¿Cree usted que es un colaborador polifuncional?

Tabla 5 Tabla de frecuencias: Pregunta 3 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	12	60%
De acuerdo	6	30%
Indiferente	2	10%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0%	0%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 8 Resultados de la pregunta 3 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

El 10% (2) colaboradores contestaron que es indiferente a ser polifuncional, mientras que el 30% (6) está de acuerdo y el 60% (12) está totalmente de acuerdo a la pregunta planteada, sin embargo, ninguno contestó estar en desacuerdo ni totalmente en desacuerdo.

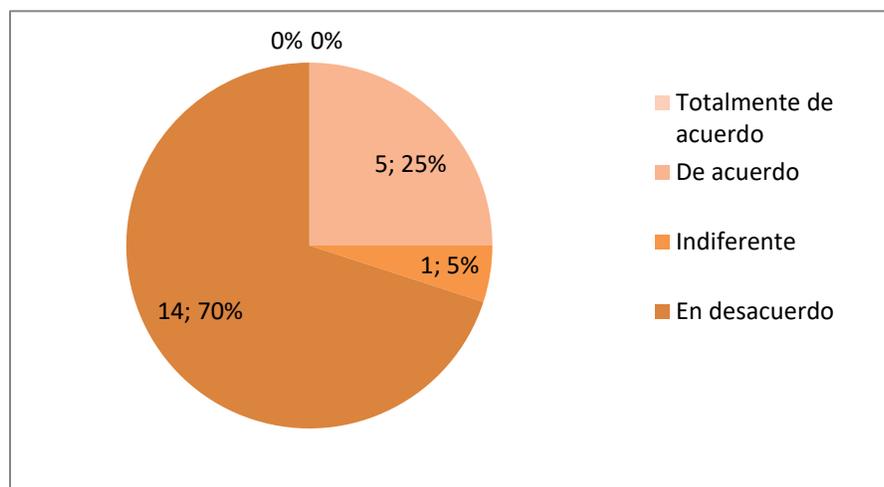
4. ¿Considera usted que cuenta con las herramientas para desempeñar sus funciones?

Tabla 6 Tabla de frecuencia: Pregunta 4 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	5	25%
Indiferente	1	5%
En desacuerdo	14	70%
Totalmente en desacuerdo	0%	0%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 9 Resultados de la pregunta 4 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

El 5% (1) de los colaboradores le es indiferente contar con las herramientas para desempeñar sus funciones, mientras que el 25% (5) está de acuerdo y el 70% (14) está en desacuerdo, sin embargo, ninguno contestó estar totalmente de acuerdo ni totalmente en desacuerdo.

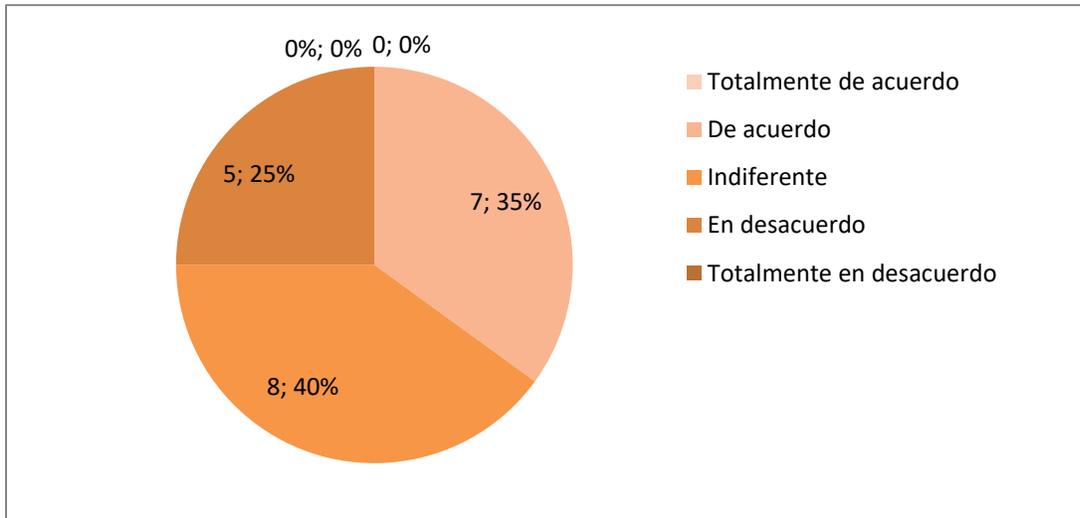
5. ¿Cree usted que las funciones que desempeña están acorde a sus habilidades?

Tabla 7 Tabla de frecuencia: Pregunta 5 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	35%
Indiferente	8	40%
En desacuerdo	5	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 10 Resultados de la pregunta 5 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

El 25% (5) está en desacuerdo con que las funciones están acorde a las funciones a las habilidades, mientras que el 35% (7) está de acuerdo y el 40% (8) le es indiferente sobre lo consultado, sin embargo, ninguno contestó estar totalmente de acuerdo ni totalmente en desacuerdo

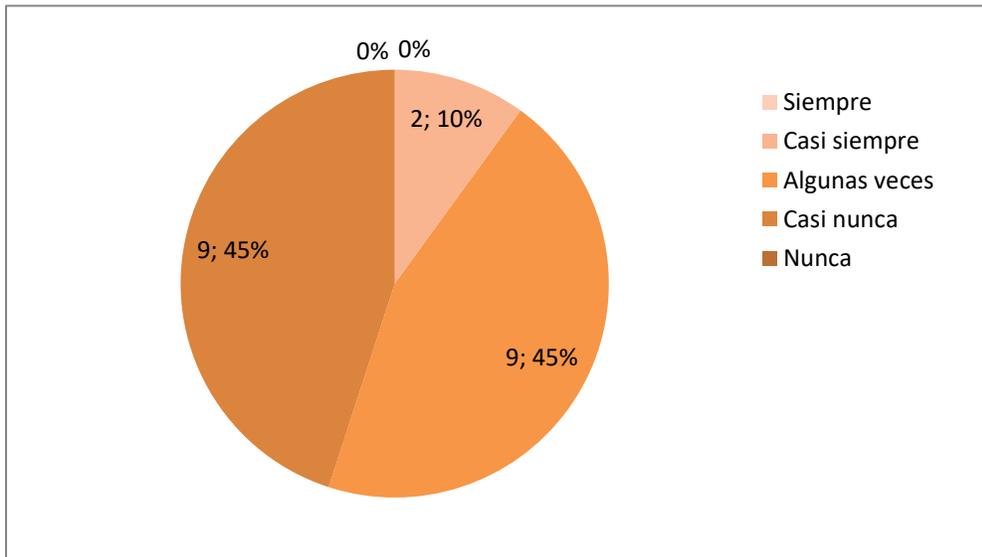
6. ¿La empresa comunica claramente sus objetivos y estrategias?

Tabla 8 Tabla de frecuencia: Pregunta 6 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	10%
Algunas veces	9	45%
Casi nunca	9	45%
Nunca	0%	0%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 11: Resultados de la pregunta 6 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

El 10% (4) indica que casi siempre la empresa comunica claramente sus objetivos y estrategias, el 45% (9) algunas veces y el 45% (9) casi nunca, sin embargo, ninguno contestó estar totalmente de acuerdo ni totalmente en desacuerdo.

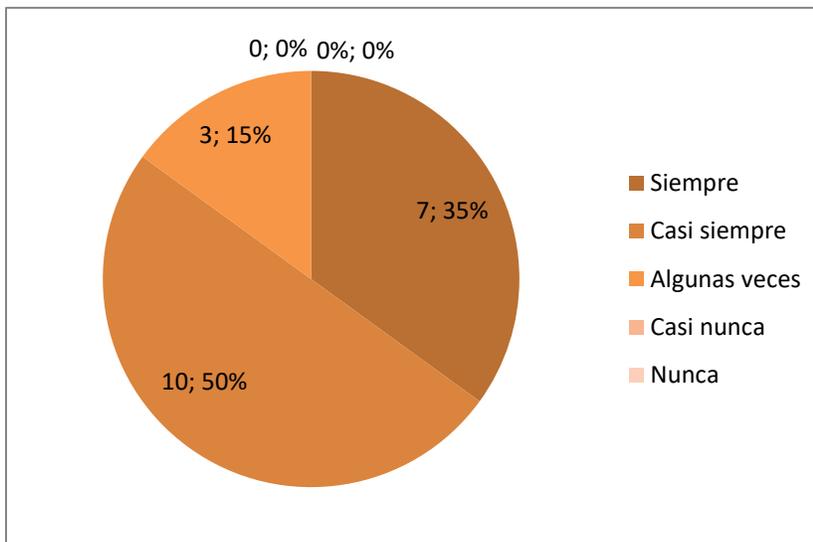
7. ¿Con qué frecuencia se siente desorientado al momento de desempeñar sus funciones?

Tabla 9:Tabla de frecuencia: Pregunta 7 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	7	35%
Casi siempre	10	50%
Algunas veces	3	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0%	0%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 12: Resultados de la pregunta 7 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

El 15% (3) de los colaboradores contestaron que algunas veces se sienten desorientados, mientras que el 35% (7) contestaron que siempre y el 50% (10) que casi siempre, sin embargo, ninguno contestó casi nunca n nunca.

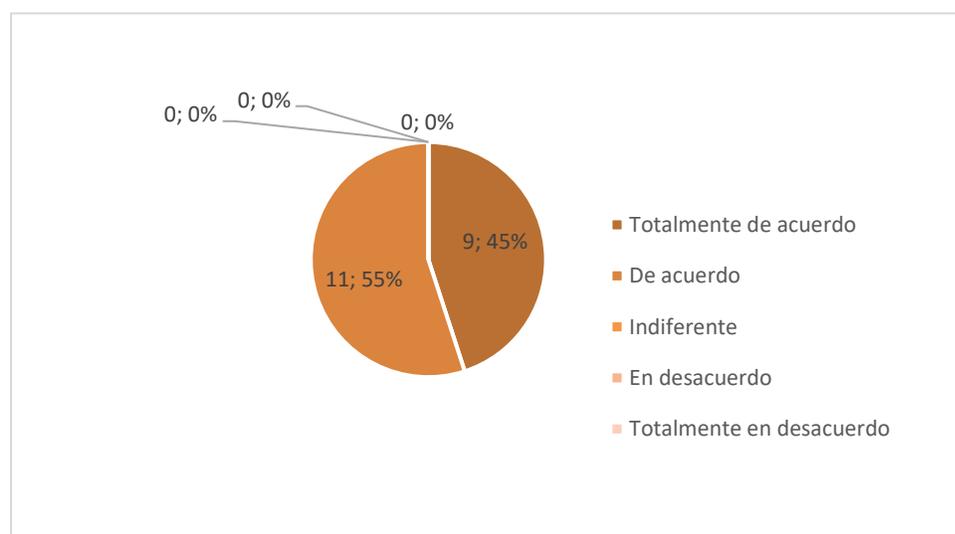
8.- ¿Cree usted que realiza duplicidad de funciones en el área que se desempeña?

Tabla 10: Tabla de frecuencia: Pregunta 8 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	9	45%
De acuerdo	11	55%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 13: Resultados de la pregunta 8 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

De acuerdo a los datos presentados en el gráfico 8 se puede observar que 11 de los encuestados están de acuerdo con que realizan duplicidad de funciones en el área que se desempeñan, lo cual equivale al 55%, 9 respondieron estar totalmente de acuerdo lo que equivale al 45%, sin embargo, ninguno respondió estar indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

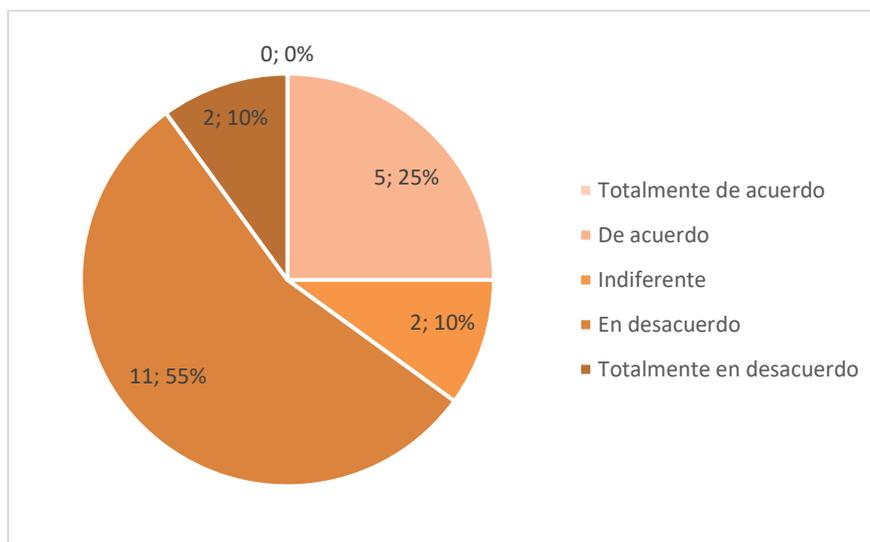
9.- ¿Considera usted que la empresa Fiel Pets cuenta con las funciones claras para la ejecución de sus actividades?

Tabla 11: Tabla de Frecuencia: Pregunta 9 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	5	25%
Indiferente	2	10%
En desacuerdo	11	55%
Totalmente en desacuerdo	2	10%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 14: Resultados de la pregunta 9 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

De acuerdo a los datos presentados en el gráfico 9 se puede observar que 11 de los encuestados están en desacuerdo con que la empresa Fiel Pets cuenta con las funciones claras para la ejecución de sus actividades, lo cual equivale al 55%, 5 respondieron estar de acuerdo, equivale al 25%, 2 contestaron estar indiferente y totalmente en desacuerdo, equivale al 10%, sin embargo, nadie respondió estar totalmente de acuerdo.

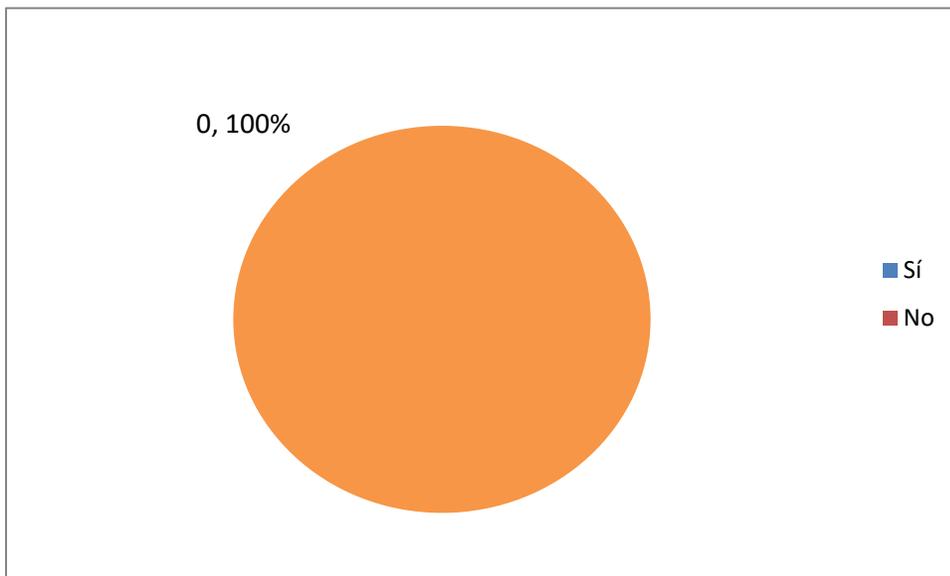
10.- ¿La empresa Fiel Pets cuenta con algún documento por escrito de las funciones que debe desempeñar cada colaborador?

Tabla 12: Tabla de frecuencia: Pregunta 10 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 15: Resultados de la pregunta 10 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

De acuerdo a los datos presentados en el gráfico 10 se puede observar que 20 de los encuestados afirman no contar con un documento por escrito de las funciones que debe desempeñar cada colaborador, lo cual equivale al 100%, sin embargo, nadie respondió que sí.

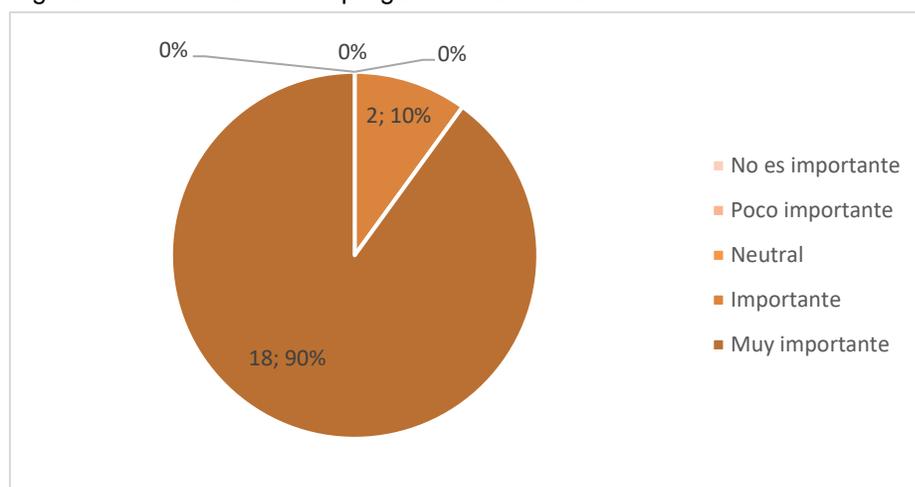
11.- ¿Qué nivel de importancia considera usted que tenga un manual de funciones en la empresa?

Tabla 13: Tabla de frecuencia: Pregunta 11 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
No es importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Neutral	0	0%
Importante	2	10%
Muy importante	18	90%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 16: Resultados de la pregunta 11 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

De acuerdo a los datos presentados en el gráfico 11 se puede observar que 18 de los encuestados consideran muy importante contar con un manual de funciones en la empresa, lo cual equivale al 90%, 2 consideran importante, equivale al 10%, sin embargo, nadie considero neutral, poco importante, no es importante.

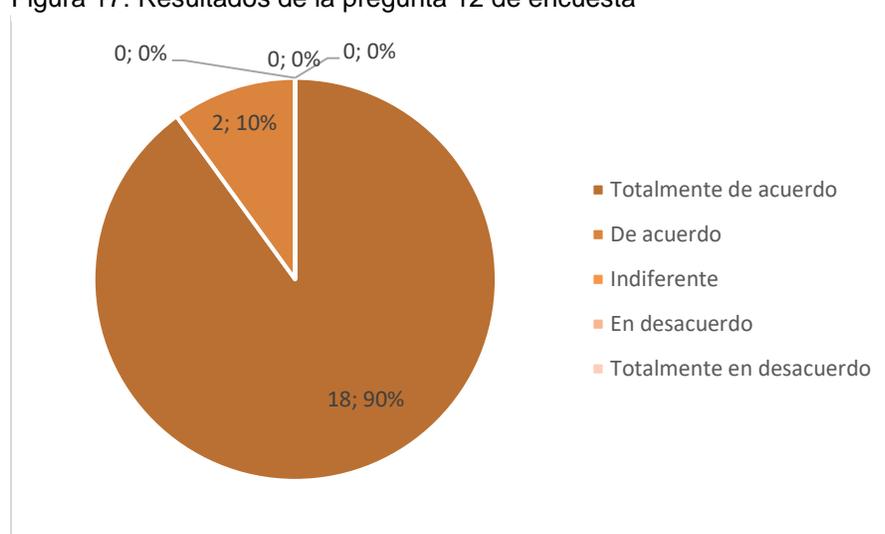
12.- Un manual de funciones le permite mejorar la gestión en sus responsabilidades. ¿Está usted de acuerdo?

Tabla 14: Tabla de frecuencia: Pregunta 12 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	18	90%
De acuerdo	2	10%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 17: Resultados de la pregunta 12 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

De acuerdo a los datos presentados en el gráfico 12 se puede observar que 18 de los encuestados están totalmente de acuerdo con que un manual de funciones les permite mejorar la gestión en sus responsabilidades, lo cual equivale al 90%, 2 consideran importante, equivale al 10%, sin embargo, nadie considero neutral, poco importante, no es importante.

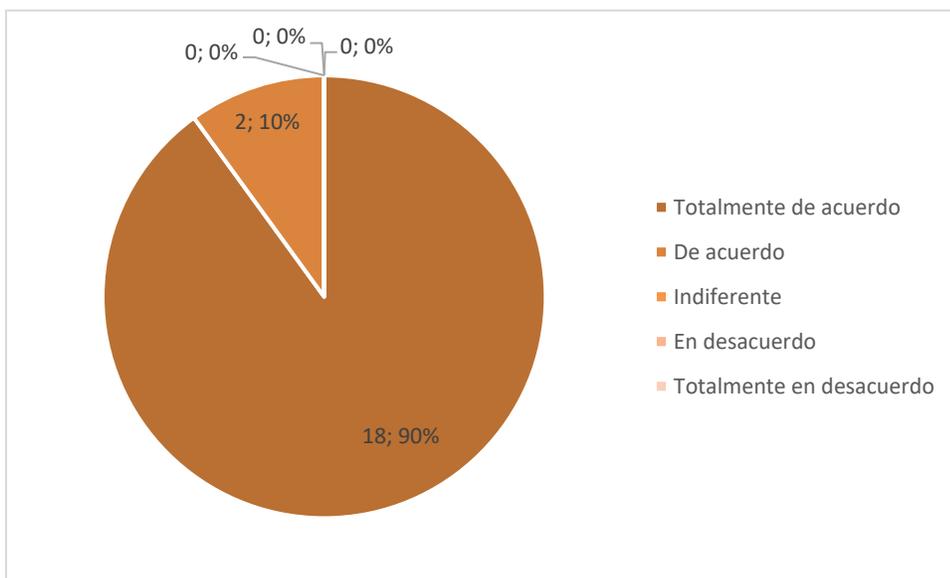
13.- ¿Considera importante que la empresa capacite al personal al aplicar un manual de funciones?

Tabla 15: Tabla de frecuencia: Pregunta 13 de encuesta

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	18	90%
De acuerdo	2	10%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 18 Resultados de la pregunta 13 de encuesta



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

De acuerdo a los datos presentados en el gráfico 13, se puede observar que 18 de los encuestados están totalmente de acuerdo con que es importante que la empresa capacite al personal al aplicar un manual de funciones, lo que equivale al 90%, 2 están de acuerdo, equivale al 10%, sin embargo, nadie considero indiferente, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

3.5.2. Análisis de la encuesta

Los resultados obtenidos de esta investigación al aplicar como instrumento la encuesta, la cual se realizó a todos los colaboradores de la empresa Fiel Pets, se puede constatar que tanto los trabajadores actuales como los más antiguos desconocen las funciones principales de su cargo a realizar, esto sucede en todos los departamentos de la empresa por lo que trae como consecuencia que el colaborador se vea como polifuncional, así también al estar involucrado en varias actividades desconoce de las herramientas específicas de sus funciones provocando que sea indiferente para el colaborador si las habilidades que el posee están acorde a las funciones que debe realizar y no contribuye a una buena gestión laboral en la empresa. Adicional se evidencia una falta de comunicación por parte de la empresa a sus colaboradores sobre los objetivos y estrategias, provocando que se sientan desorientados en sus funciones y metas de la empresa, no se puede mostrar compromiso por parte de colaboradores si no se fortalece la comunicación.

La falta de un manual de funciones es evidente para los colaboradores, porque realizan duplicidad de funciones, carecen de políticas donde se establezca claramente las funciones. Se puede mencionar que un manual de funciones para la empresa Fiel Pets, es una herramienta muy importante que les permitirá realizar sus actividades y responsabilidades de forma más rápida, más eficiente donde la empresa podrá tener una mejor gestión del talento humano y esto permita avanzar al cumplimiento de sus objetivos.

3.5.3 Entrevista al jefe de Talento Humano

Fecha: 20 de junio del 2023

Entrevistado: Ing. Lenin Lisseth Ponce Solís

Área: Administrativa

Cargo: Jefa de Talento Humano

1. ¿Qué considera importante para mejorar la gestión y el desempeño laboral?

Considero importante muchos factores, por ejemplo, contar con el personal adecuado donde deben estar capacitados en el área que le corresponde y brindarle las pautas de cómo deben realizar sus actividades en los tiempos requeridos, ya que necesitamos un funcionamiento óptimo, para que la mercadería pueda salir en el menor tiempo posible, es por esto que cada trabajador y su función influye bastante para que se pueda entregar la mercadería a tiempo y no haya retrasos.

2. ¿Cómo determinan las funciones que deben ser realizadas por los colaboradores?

Las funciones deben ser determinadas dependiendo el área en que se desempeña cada trabajador, por ejemplo, en el área de despacho contamos con algunos filtros, el que entrega la mercadería, el que la recibe y el que la entrega a la persona final que la va a guardar, así se determina las funciones dependiendo cada área para que pueda desempeñarse de la mejor manera.

3. ¿Qué tipos de capacitación son impartidas a los nuevos empleados?

Los nuevos empleados son guiados por el área administrativa con una introducción sobre el origen de la empresa, como se formó, posterior a eso se realiza una entrevista de las funciones a realizar, por ejemplo las personas encargadas de llevar la mercadería el producto al destino final, nosotros vendemos a nivel nacional, hay que llevarle a cada uno de los clientes, se debe trazar la ruta de Costa, Sierra u Oriente según la semana a donde se tenga que ir, esto viene desde administración, el despacho y el destino final a los clientes. De esta forma se da a conocer los productos de la empresa, vendemos a diferentes marcas, distribuimos a diferentes marcas, hay que enseñarle a los nuevos colaboradores una capacitación de que está establecida cierta marca, por ejemplo en el balanceado deben conocer beneficios, nutrientes ya que el cliente es muy exigente en pedir calidad para eso se capacita a los trabajadores sobre la calidad que vendemos y para que esta destinado diferentes tipos de animales ya que vendemos a especies menores y mayores, es necesario que conozcan los nutrientes para cada tipo de animalito debe ser conocido por los empleados para que pueda dosificar cada producto.

4. ¿Dentro de las áreas de la empresa han existido retrasos o duplicidad en las funciones debido al desconocimiento de las tareas que debe realizar su cargo?

Sí, ha existido ese tipo de duplicidad con mayor frecuencia en el área de despacho porque ellos reciben un producto y para enviárselo al cliente, se necesita corroborar con la información inicial, es decir lo que el cliente pidió, se debe revisar que todo este correctamente despachado, ahí viene la duplicidad porque lo recibe un despachador, después lo recibe la persona que guarda el producto, en este caso vemos que hay duplicidad de funciones y podemos optimizar el tiempo ya que podemos decir que la misma persona que recibe el

producto ya lo entrega contado solo se debería guardar el producto para que se pueda ir al consumidor final, esto es lo que hemos visto actualmente por lo que vamos a trabajar para que no exista más duplicidad y pérdida de tiempo tanto para el cliente como para nuestros colaboradores, ya que realizan doble función y se pierde tiempo muy valioso que podemos utilizarlo en otras funciones.

5. ¿Cuáles considera que son los motivos por los que los colaboradores no realicen de forma correcta sus funciones?

Muchas veces porque no están capacitados adecuadamente y otra razón es porque hay funciones que están duplicadas porque no se ha seleccionado el personal adecuado en el área que corresponda por ejemplo tiene que haber una persona ágil en el área de despacho tanto físicamente como mentalmente para que pueda obtener el producto en donde este ordenadamente adecuadamente inicial y pueda llevarlo al despacho final por esto se da la duplicidad de funciones y la falta de capacitación se han dado estos problemas.

**6. ¿Considera usted que es necesario diseñar un manual de funciones?
¿Por qué?**

Sí, se considera muy necesario ya que en un manual de funciones se establece a cada persona en la que es requerida en sus distintas áreas por ejemplo hay que capacitar primero a los empleados para poder definir el manual de funciones según su habilidad, destreza mental y física, eso nos ayuda para que los productos puedan ser ordenados y entregados adecuadamente, lo cual a la empresa le beneficia porque permite que el cliente reciba el producto en buenas condiciones, buen estado y en una entrega adecuada en el tiempo requerido porque los clientes necesitan una atención rápida, no se puede hacer esperarlos mucho porque cada producto que solicita el cliente es por una necesidad, hay que adecuar al personal para que pueda despachar rápido en su debido tiempo y el cliente pueda tener el producto que necesita al tiempo solicitado

7. ¿Cómo cree que evolucionaría la gestión del talento humano con el diseño de un manual de funciones?

Evolucionaría en muchos aspectos favorables por ejemplo cada empleado tendría sus funciones establecidas y ya no tendría duplicidad de funciones ya que es lo que existe ahora, no se tendría que repetir el proceso en diferentes personas, ya que lo hace una persona determinada con el manual que se va a dar a cada uno de los empleados, la competencia de cada uno de los empleados también sería favorable porque todos van a tener sus funciones específicas y ya no se iría simplemente por algún proceso que se lo ha hecho habitualmente solamente porque así se inició, sino que ahora se establece una función para cada uno y que pueda realizarse la entrega del producto al tiempo adecuado, ya que esto siempre va a prevalecer en nosotros, la entrega al cliente a su tiempo adecuado sin retrasos sin tener que duplicar el proceso de cada uno de los empleados.

8. ¿Todos los trabajadores cuentan con la misma carga laboral?

No, no todos los colaboradores cuentan con la misma carga laboral porque siempre hay en una área específica hay más carga laboral, por el tipo de funciones, desempeño que realiza cada empleado, por ejemplo un despachador cumple su función de enviar la mercadería y tiene su horario establecido, en cambio un vendedor necesita cumplir funciones, no solo físicas sino mentales, porque tiene que hacer números, verificar si ya llegó a la meta diaria, sin importar si ya terminó su horario laboral, por estas razones determinamos que no todas las áreas tienen la misma carga laboral.

9. ¿Han comunicado alguna vez los colaboradores confusiones por las actividades a realizar?

En algunas ocasiones si ha pasado, porque ha coincidido que han tenido la misma función dos personas, en ese aspectos aun debemos trabajar bastante para que no exista ese mismo error de que dos personas hagan la misma actividad como consecuencia tengan que repetir procesos y una vez culminado se dan cuentan que han hecho el mismo trabajo dos personas y se ha perdido tiempo en no poder trabajar en otro cliente, para eso hay que trabajar para que los colaboradores tenga una decisión de cuáles son sus funciones específicas y evitar la duplicidad.

10. ¿Qué determina el cumplimiento del trabajo de los trabajadores? ¿El horario o alguna meta?

Lo determina una meta, porque el horario simplemente significa una hora laborable pero no una meta, por ejemplo, en el área de ventas se estipulan metas porque tienen que cumplir ciertos parámetros en rubros de ventas y de cobranzas, así mismo en el área operativa los despachadores tienen que cumplir ciertos números de clientes, no pueden definir hasta que hora laborar más bien se les indica que en ese día laborable tienen que despachar 20 pedidos y así en cada área de nuestra empresa.

11. ¿Cómo analiza la situación de la empresa actualmente?

La empresa actualmente está en un parámetro medio, no somos una empresa senior ni tampoco una macroempresa, pero tenemos metas establecidas, en esta actualidad el mundo competitivo es alto, entonces nosotros tenemos que mejorar en muchos aspectos, estamos enrumbados en buen camino, sin embargo estamos en procesos de mejora como la definición de funciones de nuestros empleados, seguir analizando productos que el consumidor exige con calidad más alta, con diferentes tipos de fibra para sus cachorros, sin descuidar los precios, en eso se está trabajando con el área de comercialización y talento humano.

12. ¿Cómo describiría al ambiente laboral de Fiel Pets?

Bueno el ambiente laboral al momento se considera algo estable, nosotros tenemos colaboradores de mucho tiempo que todavía siguen con nosotros lo cual describe o define que tipo de empresa somos, nosotros no tenemos niveles alto de rotación, normalmente hacemos actividades para mejorar el ambiente laboral y a su vez integrar más al personal, para esto se realizan mañanas deportivas, premios a los mejores vendedores, empleado operativo y administrativo, con el fin de que se sientan en un ambiente acogedor, a más de hacerlos sentir valorados para que continúen brindándole lo mejor a la empresa.

13. ¿Considera que la empresa está en constante comunicación de objetivos a los colaboradores?

Si, ya que nuestros colaboradores son nuestro pilar fundamental, sin ellos no podríamos lograr lo que nos proponemos, nosotros nos mantenemos en constante comunicación sobre los objetivos de la empresa para que ellos sepan cuáles son nuestras metas a corto o a largo plazo, nosotros tenemos metas establecidas para cada empleado y a su vez deben cumplirlas, por eso siempre estamos informándoles los indicadores a cumplir, como vamos creciendo o decreciendo, en que puesto nos encontramos en comparación con la competencia y nos preocupa cuando no seguimos creciendo.

14. ¿Cómo motiva o incentiva a sus colaboradores para el desempeño de sus funciones?

Nosotros como empresa nos encargamos de incentivar a nuestros colaboradores, mensualmente hacemos evaluaciones para determinar aquellos empleados que se han destacado más, los mismos que son premiados. También contamos con

empresas que realizan evaluaciones trimestrales y a su vez nos endosan premios ya sean incentivos materiales como Televisores, licuadoras o incentivos monetarios como giftcard para ser consumido en Super Aki, Supermaxi, Megamaxi, lo cual motiva a los empleados. Consideramos que nuestro talento humano debe sentirse motivado para desempeñarse de la mejor manera.

3.5.4 Análisis de la entrevista

En base al criterio del jefe de talento humano se puede concluir que la empresa tiene conocimiento sobre lo que desea para la misma, sin embargo esta no se expresa de manera clara como es el caso sobre las funciones que deben realizar los trabajadores, esto solo se ha expresado de forma verbal todo el tiempo, no hay una guía donde exprese de forma más regularizada y clara sobre cada una de las actividades que debe cumplir los trabajadores, estas han sido realizadas de forma empírica por la experiencia del día a día o por aprendizaje con otros compañeros. Aunque se capacita al personal sobre productos o responsabilidades al no estar en un documento por escrito provoca que exista duplicidad de funciones y se retrasen algunos procesos.

Hay muchos aspectos que mejorar para disminuir los errores y optimizar recursos materiales y personal para crecer y avanzar hacia los objetivos que la empresa desea llegar, las funciones de los trabajadores deben establecerse correctamente para que puedan aportar al cumplimiento de los objetivos, así también la empresa debe establecer los procesos adecuados para todos y lograr un ambiente laboral satisfecho donde todos tengan el conocimiento de sus responsabilidades.

Se concluye que Fiel Pets está en constante aprendizaje, está a la vanguardia de los cambios que sucedan en el mercado y anhelan crecer, es por esto que consideran que un manual de funciones en su empresa es muy importante y puede contribuir de gran manera a la gestión del talento humano, es así como van poco a poco adaptando nuevas ideas para constituirse y poder consolidarse en el mercado.

3.5.5 Ficha de observación a las distintas áreas de la empresa Fiel Pets.

Tabla 16 Resultados de la ficha de observación del área administrativa

Ficha de Observación

A continuación, se presentará la ficha de observación del proyecto de investigación titulado “Manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets”, cuyo objetivo general es Diseñar un manual de funciones para mejorar la Gestión del Talento Humanos de la empresa Fiel Pets.

Fecha: Del 25 al 27 de junio del 2023

Tiempo empleado: 3 días

Horario: 10:00 a 14:00

Área: Administrativa

Cantidad de colaboradores: 3

Siendo:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N°	Criterio	1	2	3	4	5
1	Los colaboradores saben sus funciones a realizar a diario				X	
2	Las funciones son divididas equitativamente				X	
3	Optimizan recursos para realizar sus funciones			X		
4	Los colaboradores realizan duplicidad de funciones		X			
5	Si un trabajador comete un error retrasa a los demás compañeros					X
6	Los trabajadores logran solucionar rápidamente ante algún imprevisto				X	
7	La desorientación con respecto a las actividades es constante		X			
8	Los trabajadores se basan en algún documento para realizar sus funciones	X				
9	El personal persigue los objetivos de la empresa				X	
10	Los resultados obtenidos fueron los deseados o planteados				X	

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Tabla 17 Resultados de la ficha de observación del área comercial

Ficha de Observación

A continuación, se presentará la ficha de observación del proyecto de investigación titulado “Manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets”, cuyo objetivo general es Diseñar un manual de funciones para mejorar la Gestión del Talento Humanos de la empresa Fiel Pets.

Fecha: Del 25 al 27 de junio del 2023

Tiempo empleado: 3 días

Horario: 10:00 a 14:00

Área: Comercial

Cantidad de colaboradores: 8

Siendo:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N°	Criterio	1	2	3	4	5
1	Los colaboradores saben sus funciones a realizar a diario		X			
2	Las funciones son divididas equitativamente		X			
3	Optimizan recursos para realizar sus funciones		X			
4	Los colaboradores realizan duplicidad de funciones				X	
5	Si un trabajador comete un error retrasa a los demás compañeros					X
6	Los trabajadores logran solucionar rápidamente ante algún imprevisto		X			
7	La desorientación con respecto a las actividades es constante				X	
8	Los trabajadores se basan en algún documento para realizar sus funciones	X				
9	El personal persigue los objetivos de la empresa				X	
10	Los resultados obtenidos fueron los deseados o planteados				X	

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Tabla 18 Resultados de la ficha de observación del área operativa

Ficha de Observación

A continuación, se presentará la ficha de observación del proyecto de investigación titulado “Manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets”, cuyo objetivo general es Diseñar un manual de funciones para mejorar la Gestión del Talento Humanos de la empresa Fiel Pets.

Fecha: Del 25 al 27 de junio del 2023

Tiempo empleado: 3 días

Horario: 10:00 a 14:00

Área: Operativa

Cantidad de colaboradores: 9

Siendo:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N°	Criterio	1	2	3	4	5
1	Los colaboradores saben sus funciones a realizar a diario		X			
2	Las funciones son divididas equitativamente		X			
3	Optimizan recursos para realizar sus funciones		X			
4	Los colaboradores realizan duplicidad de funciones					X
5	Si un trabajador comete un error retrasa a los demás compañeros					X
6	Los trabajadores logran solucionar rápidamente ante algún imprevisto		X			
7	La desorientación con respecto a las actividades es constante					X
8	Los trabajadores se basan en algún documento para realizar sus funciones	X				
9	El personal persigue los objetivos de la empresa				X	
10	Los resultados obtenidos fueron los deseados o planteados		X			

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

3.5.6 Analisis General de la ficha de observación al área administrativa.

En términos generales, la información obtenida del proceso de observación el cual se llevó a cabo en el presente año en la ciudad de guayaquil, en los días del 25 al 27 de junio, dentro de un horario específico entre las 10:00 AM – 14:00 PM, dicha hora fue asignada por la empresa Fiel Pets. Al momento del desarrollo de la ficha se evidencio que el área administrativa consta de 3 personas, el gerente general de la empresa Fiel, el encargado del departamento de contabilidad y el jefe de Talento humano.

Se pudo observar que dentro de estos departamentos los integrantes conocen las funciones que deben realizar a diario, así como la repartición equitativa de sus actividades, a su vez no se evidencio duplicidad de funciones debido a que sus cargos son específicos y no hay posibilidades que el jefe de talento humano realice alguna función del departamento de contabilidad, sin embargo si se considera que el cometer algún error podría retrasar a los demás y a su vez tienen la posibilidad de solucionarlo rápidamente puesto que cuentan con la supervisión directa del gerente general. La desorientación es mínima ya que al ser profesionales conocen en su totalidad el campo en donde se desempeñan y a pesar de que actualmente no cuentan con algún documento que sustente sus funciones diarias este personal se ajusta a los objetivos de la empresa, buscando la orientación a los resultados.

Podemos concluir con este respectivo análisis, haciendo énfasis que dentro de esta área administrativa es de suma importancia contar con personal experto en conocimiento, con habilidades y experiencia laboral, ya que al no contar con tantos empleados en esta área deben desempeñar algunas funciones para que la empresa pueda llegar a sus objetivos, para lo cual si en algún momento la empresa está interesada en reclutar, debe considerar un perfil adecuado y tener establecido cuales son los atributos a medir.

Si bien es cierto no se detectó duplicidad de funciones, pero se resalta la importancia de contar con un manual de funciones que regule los puestos específicos, así poder evitar posibles confusiones a futuro.

3.5.7 Analisis General de la ficha de observación al área comercial.

En términos generales, la información obtenida del proceso de observación el cual se llevó a cabo en el presente año en la ciudad de guayaquil, en los días del 25 al 27 de junio, dentro de un horario específico entre las 10:00 AM – 14:00 PM, dicha hora fue asignada por la empresa Fiel Pets. Al momento del desarrollo de la ficha se evidenció que el área comercial consta de 8 personas, 6 vendedores, 1 encargado del departamento de facturación y 1 encargado del departamento de compras.

Se pudo observar que dentro de estos departamentos los integrantes no conocen en su totalidad las funciones que deben realizar a diario, a su vez se evidenció duplicidad de funciones entre los vendedores y el encargado de facturación, de 6 vendedores 4 llevan cuadrado sus gastos, cobros y pedidos del viaje de la semana, sin embargo en 2 de ellos no se evidenció dicha acción, por un lado el de facturación ya tenía realizado los pedidos de los 6 vendedores lo cual significa que hizo el mismo trabajo que 6 vendedores y le retraso el esperar que el resto lo contabilice para cerciorar que todo este correcto, por lo cual se considera que el cometer algún error podría retrasar a los demás. Actualmente no cuentan con algún documento que sustente sus funciones diarias, a pesar de las observaciones encontradas este personal se ajusta a los objetivos de la empresa, buscando cumplir con los resultados.

Podemos concluir con este respectivo análisis, haciendo énfasis que el sistema que manejan dentro de esta área tiene sus desfases ya que el personal algunas veces realiza funciones que no corresponden a su cargo lo cual retrasa el proceso de facturación, al momento de entregar y recibir documentos los mismos que posteriormente deben ser entregados al área administrativa. Se resalta la importancia de contar con un manual de funciones que regule los puestos específicos y funciones a realizar, así poder minimizar los errores actualmente encontrados, optimizar el tiempo y aumentar la productividad del personal.

3.5.8 Analisis General de la ficha de observación al área operativa

En términos generales, la información obtenida del proceso de observación el cual se llevó a cabo en el presente año en la ciudad de guayaquil, en los días del 25 al 27 de junio, dentro de un horario específico entre las 10:00 AM – 14:00 PM, dicha hora fue asignada por la empresa Fiel Pets. Al momento del desarrollo de la ficha se evidencio que el área operativa consta de 9 personas, 4 bodegueros, 3 encargados de la logística y 2 encargado del transporte.

Se pudo observar que dentro de estos departamentos los integrantes no conocen en su totalidad las funciones que deben realizar a diario, las actividades no son divididas equitativamente, a su vez se evidencio duplicidad de funciones entre los bodegueros y los encargados de logística, puesto que al momento de despachar un pedido el bodeguero busca la mercadería, es contabiliza y colocada en la gaveta para ser entregada al departamento de logística el mismo que embalada y coloca los cartones en el transporte, sin embargo se pudo observar que el encargado de logística en ocasiones vuelve a contabilizar la mercadería, a pesar de que el bodeguero ya lo hizo, adicional el bodeguero coloca lo contabilizado en cartones cuando el encargado en hacer esa actividad es logística debido a la experiencia en optimizar el espacio que entra en cada cartón. se considera que el cometer algún error podría retrasar a los demás. Actualmente no cuentan con algún documento que sustente sus funciones diarias, a pesar de las observaciones encontradas este personal se ajusta a los objetivos de la empresa, buscando cumplir con los resultados, pero se podría mejorar.

Podemos concluir con este respectivo análisis, haciendo énfasis que el sistema que manejan dentro de esta área tiene sus desfases ya que el personal algunas veces realiza funciones que no corresponden a su cargo lo cual retrasa el proceso de despacho y entrega al destino final que es el cliente. Mientras se repiten funciones se podría proceder con otro pedido. Se resalta la importancia de contar con un manual de funciones que regule los puestos específicos y funciones a realizar, así poder minimizar los errores actualmente encontrados, optimizar el tiempo y aumentar la productividad del personal.

CAPITULO IV PROPUESTA

4.1 Título de la Propuesta

Manual de Funciones para la Empresa Fiel Pets

4.2 Descripción del negocio

“Fiel Pets” es una empresa pequeña que dio sus inicios comerciales en el año 2009, fundada por el Sr. Pedro Ponce Bosada, la misma que se dedica a la comercialización al por mayor de artículos y medicinas para especies menores y mayores, ofreciéndole los mejores productos de proveedores con altos estándares como: Vitaforce, Mimma, Mascan, Natural Pets, Reprosalud, Pet King, entre otros distribuidores.

Su actividad se basa en la venta de sus productos a las diversas veterinarias a nivel nacional, contando con 150 clientes las cuales revisan el amplio portafolio de productos de las diversas marcas para realizar sus pedidos, con el debido asesoramiento de los vendedores, adicional se ofrece el servicio de entrega de la mercadería solicitada, buscando siempre ofrecer la mejor calidad, teniendo como objetivo la expansión a más provincias del Ecuador

4.2.1 Información general de la empresa

- **Razón Social:** Ponce Bosada Pedro Roberto
- **RUC:** 1307293926001
- **Nombre Comercial:** Fiel Pets
- **Contribuyente fantasma:** No
- **Contribuyente con transacciones inexistentes:** No
- **Estado contribuyente en el RUC:** Activo
- **Actividad económica principal:** Venta al por mayor de otros productos diversos para el consumidor.
- **Tipo de Contribuyente:** Persona Natural

- **Régimen:** General
- **Obligado a llevar contabilidad:** Si
- **Agente de retención:** No
- **Contribuyente especial:** No
- **Fecha inicio de actividades:** 31/08/2009
- **Fecha actualización:** 22/03/2021
- **No. Establecimiento:** 001
- **Ubicación de establecimiento:** GUAYAS / GUAYAQUIL / XIMENA / SOLAR 10
- **Estado del establecimiento:** Abierto
- **Sector:** Privado
- **Correo electrónico (email):** pedro_ponce76@hotmail.com
- **Teléfono celular:** 0983620131

4.3 Desarrollo de la Propuesta.

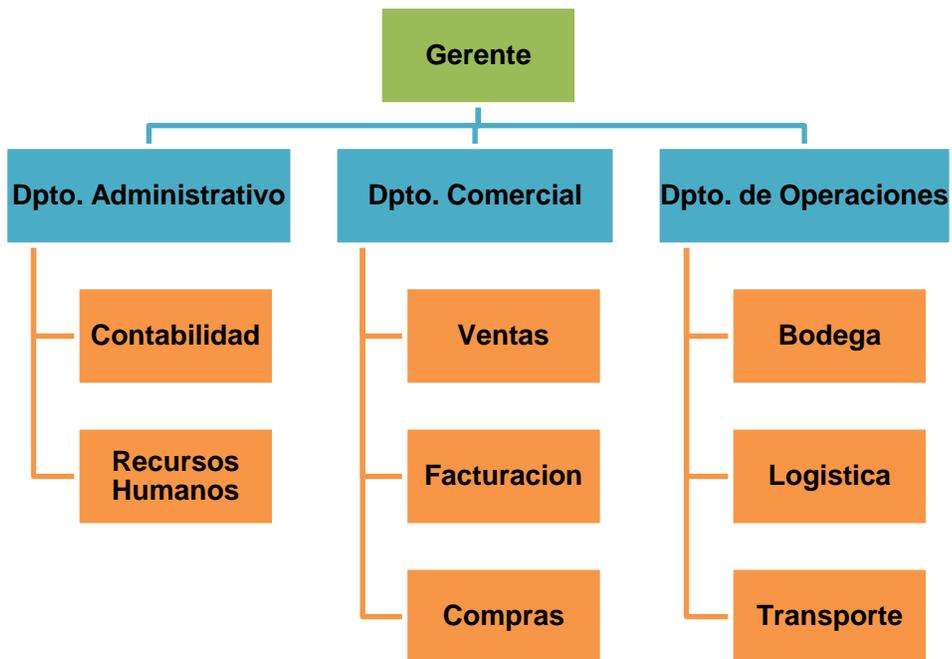
Figura 19 Portada del Manual de Funciones de la Empresa Fiel Pets



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

4.3.1 Organigrama de la Empresa Fiel Pets

Figura 20 Organigrama de la Empresa Fiel Pets



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

4.3.2 Misión de la Empresa Fiel Pets

Brindar satisfacción tanto a las especies menores y mayores, como a familias, veterinarios y almacenistas a través de nuestros productos y medicamentos de calidad enriquecer y contribuir al desarrollo del sector médico veterinario y familias del Ecuador

4.3.3 Visión de la Empresa Fiel Pets

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por distribuir productos y medicamentos de calidad para especies menores y mayores, ser líderes en el sector médico veterinario.

4.3.4 Valores de la Empresa Fiel Pets

Figura 21 Valores de la Empresa Fiel Pets



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

4.3.5 Objetivo general de la propuesta

Diseñar una herramienta para la administración de la Empresa Fiel Pets, que sirva de guía y soporte a los colaboradores para ejecutar correctamente las funciones de cada cargo, el cual permitirá mejorar la gestión del talento humano.

4.3.6 Objetivo específicos de la propuesta

- Detallar de forma clara y concisa las funciones a desarrollar de cada cargo y dar conocer la jerarquía de la empresa.
- Especificar los beneficios posteriores al diseño de un manual de funciones dentro de la empresa.
- Analizar la viabilidad del manual de funciones en la empresa.

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:1/3

GERENCIA GENERAL

CARGO: Gerente general	Subordinados: Administrativo, Comercial y Operacional
-------------------------------	--

PERFIL DEL CARGO

Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Formación:	Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración de empresas, Economista, o afines.
Experiencia:	Al menos de dos (2) años en funciones similares.
Objetivo del cargo:	Será responsable de planificar, dirigir, controlar, organizar y supervisar los recursos de la empresa y al cumplimiento de las funciones de los colaboradores a través de reglamentos y políticas para alcanzar los objetivos propuestos.

<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <p>1. Planificar estrategias</p> <p>El gerente general será el encargado de planificar las estrategias que permitan lograr los objetivos comerciales y comunicará de forma clara y concisa a todos los colaboradores para un entendimiento rápido donde pueda ponerse en práctica para que se trabaje en equipo por el cumplimiento de los objetivos.</p>

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:2/3

2. Toma de decisiones

El gerente general tomará decisiones críticas en asuntos vitales para la empresa como por ejemplo en conflictos internos entre colaboradores o externos con clientes o proveedores, buscando una solución a conflictos o problemas imprevistos.

3. Organizar

El gerente general organizará información recolectada para posteriormente informar resultados de la empresa

4. Dirigir actividades

El gerente general dirigirá nuevas actividades que permitan el crecimiento de la empresa y corregirá las medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos

5. Supervisar actividades

El gerente general supervisará las actividades de los trabajadores para medir el desempeño y validará si cumple con las funciones de su cargo.

Condiciones de trabajo:	Oficina
Equipamiento:	Computadora, impresora y material de oficina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:3/3

Competencias generales:	Adaptabilidad al cambio, compromiso, orientación al cliente, autocontrol
Competencias específicas	Comunicación, perseverancia, trabajo en equipo, iniciativa

APROBADO:	Gerencia Comercial
ELABORADO:	Talento Humano y Nómina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:1/3

GERENCIA GENERAL

CARGO: Jefe de Contabilidad	REPORTA: Gerente general
------------------------------------	---------------------------------

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Formación:	Título profesional en Contabilidad o C.P. A
Experiencia:	Al menos de un (2) año en funciones similares.

Objetivo del cargo:	Será responsable de llevar a cabo todas las actividades que conlleva el área de contabilidad dentro de la empresa estando sujetas a lo reglamentario según la ley, así como el correcto funcionamiento en el ámbito financiero y económico que asegure el crecimiento comercial de la misma.
----------------------------	--

<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de Estados Financieros El contador gestionar y certificar la veracidad de la información utilizada en la elaboración de los Estados Financieros. 2. Analizar información El jefe de contabilidad debe realizar el respectivo análisis financiero con la finalidad de brindarle al gerente las posibles estrategias a implementar para mejorar aquellas falencias que se puedan presentar.
--

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:2/2

3. Verificación

El jefe de contabilidad cerciora que los reportes que son emitidos por el área de facturación cuenten con los datos fiscalmente regidos por la ley.

4. Controla

El jefe de contabilidad controla los ingresos/egresos de la empresa, así como garantizar el cumplimiento de los pagos que deben realizarse a los proveedores y demás pagos de obligaciones.

5. Obligaciones

El jefe de contabilidad debe mantener sin atrasos las obligaciones de pagos, tanto con el Servicio de Rentas Internas (SRI), los sueldos fijados previamente por el área de Talento humano y demás servicios económicos que sean empleados por la empresa para su funcionamiento.

6. Informes Mensuales

El jefe de contabilidad es el responsable de presentar el informe mensual y el acumulado trimestral de la situación actual de la empresa.

Condiciones de trabajo:	Oficina.
Equipamiento:	Computador, impresora y material de oficina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:3/3

Competencias generales:	Comprometido, responsable, proactivo
Competencias específicas	Comunicación efectiva, capacidad de análisis, destreza numérica y contable, capacidad de negociación.

APROBADO:	Gerencia Comercial
ELABORADO:	Talento Humano y Nómina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:1/3

GERENCIA GENERAL

CARGO: Jefe de talento humano	Reporta: Gerente
--------------------------------------	-------------------------

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Formación:	Administración, Psicología organizacional, Relaciones Humanas, Administración de recursos humanos.
Experiencia:	Al menos de dos (2) años en funciones similares.

Objetivo del cargo:	Gestionar de forma correcta las actividades del talento humano de la Empresa Fiel Pets, así como implementar políticas a seguir para el proceso de contratación, lo mismo que debe estar sujeto a la ley.
----------------------------	---

<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <p>1. Dirigir</p> <p>El jefe de talento humano dirige y supervisa de forma parcial el cumplimiento de las políticas establecidas al personal.</p>

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:2/3

2. Recluta

El jefe de talento humano es el encargado de definir el perfil de cada cargo dentro de la empresa, a su vez se encarga del proceso de reclutamiento del personal (Planeación, reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación) y que el mismo este sujeto a los requisitos legales establecidos por la ley.

3. Capacitación

Es el encargado de realizar y dirigir los diversos programas de capacitación al personal: establecer horarios, temas a impartir, cronograma y evaluación.

4. Clima laboral

Incentivar un buen clima laboral dentro de la organización mediante diversas actividades que promuevan la integración laboral y familiar.

5. Plan de incentivos

El jefe de talento humano debe coordinar un plan de incentivos que promuevan la satisfacción laboral, motivación y mejorar la productividad, mediante incentivos de forma mensual y trimestral, los mismos que son endosados por la empresa y proveedores.

Condiciones de trabajo:	Oficina
Equipamiento:	Computadora, impresora y material de oficina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:3/3

Competencias generales:	Orientación a los resultados, proactivo, dinamismo.
Competencias específicas	Liderazgo, Trabajo en equipo, comunicación asertiva, capacidad de solucionar problemas.

APROBADO:	Gerencia Comercial
ELABORADO:	Talento Humano y Nómina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:1/3

GERENCIA COMERCIAL

CARGO: Coordinador de facturación	REPORTA: Contabilidad
--	------------------------------

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de instrucción:	Bachiller, técnico o tecnólogo
Formación:	Tecnólogo en contabilidad o bachiller en área de contabilidad
Experiencia:	Al menos de un (1) año en funciones similares.

Objetivo del cargo:	Será responsable de recibir, verificar y controlar los pagos de clientes y pagos a proveedores para llevar una contabilidad transparente en la empresa.
----------------------------	---

<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <p>1. Administrar documentos</p> <p>El coordinador de facturación será encargado de administrar y organizar los documentos y registros de facturas de clientes o proveedores de la empresa.</p>

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:2/3

2. Verificar pagos de clientes

El coordinador de facturación se encargará de recibir los pagos de clientes que comunican los vendedores para revisar en el sistema si es correcto el pago por medio de cheque, transferencia o recibir el efectivo que recibe al final del día tras la ruta del vendedor

3. Abastecimiento de materiales de oficina

El coordinador de facturación se encargará de abastecer los materiales de oficina para las distintas áreas de la empresa, controlará el presupuesto establecido de los insumos para cada colaborador en su tiempo destinado.

4. Cuadre de caja

El coordinador de facturación será el encargado de cuadrar caja, los cobros y pagos deben ser registrados, tener en cuenta los soportes para cuentas claras y mostrar la transparencia de la empresa en declaraciones obligatorias.

5. Reporte de informes

El coordinador de facturación será el encargado de recopilar toda la información de facturación para el reporte a contabilidad y a gerencia cuando estos sean necesarios

Condiciones de trabajo:	Oficina
Equipamiento:	Computadora, sistema de facturación, impresora y material de oficina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:3/3

Competencias generales:	Adaptabilidad al cambio, compromiso, orientación al cliente, autocontrol
Competencias específicas	Comunicación, responsabilidad, honestidad, transparencia, buen manejo de sistemas contables

APROBADO:	Gerencia Comercial
ELABORADO:	Talento Humano y Nómina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:1/3

GERENCIA GENERAL

CARGO: Jefe de compras	REPORTA: Gerente general
-------------------------------	---------------------------------

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Formación:	Ingeniero comercial, Licenciado en administración de empresas
Experiencia:	Al menos de dos (2) años en funciones similares.

Objetivo del cargo:	Será responsable de toda la gestión de compras, contactar y negociar con proveedores sobre los productos para el abastecimiento de la empresa y cumplir con los pedidos de los clientes.
----------------------------	--

<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <p>1. Manejo de relaciones</p> <p>El jefe de compras será el encargado de la búsqueda y negociación con los proveedores manteniendo calidad y precio de forma equitativa.</p>

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:2/3

2. Análisis de productos

El jefe de compras analizará periódicamente los precios de los productos y controlará la calidad de los mismos para satisfacer al cliente.

3. Comunicación periódica

El jefe de compras informará constantemente sobre el stock de productos a los vendedores para ofrecer lo que hay en stock y no causar malestar en el cliente en la toma de pedidos, que pueda ofrecer lo que hay en inventario.

4. Reporte de compras

El jefe de compras será responsable de los soportes de cada compra realizada para el análisis de precios y presupuesto, además informar a contabilidad y gerencia cuando lo requieran.

5. Supervisar el orden de bodega

El jefe de compras supervisará a los despachadores que al momento de realizar sus funciones no se desordene el área para llevar un mejor control de inventario y ser eficientes al momento de realizar inventarios.

Condiciones de trabajo:	Oficina, campo de trabajo
Equipamiento:	Computadora, celular, impresora, sistema de inventarios y material de oficina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:3/3

Competencias generales:	Adaptabilidad al cambio, compromiso, orientación al cliente, autocontrol
Competencias específicas	Comunicación, persuasión, trabajo en equipo, iniciativa, buen manejo de relaciones sociales

APROBADO:	Gerencia Comercial
ELABORADO:	Talento Humano y Nómina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:1/3

GERENCIA GENERAL

CARGO: Vendedor	REPORTA: Gerente general
------------------------	---------------------------------

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de instrucción:	Bachiller, técnico o tecnólogo
Formación:	Tecnólogo en el área comercial, bachiller en área administrativa
Experiencia:	Al menos de un (1) año en funciones similares.

Objetivo del cargo:	Será responsable de la gestión de ventas de la actual cartera de clientes y buscará potenciales clientes, atención al cliente con dudas o inquietudes sobre productos o pedidos.
----------------------------	--

<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <p>1. Visita de clientes</p> <p>El vendedor recorrerá la ruta establecida según el horario para la toma de pedidos del cliente, en caso que el cliente no se encuentre buscará la manera de contactarse con él en el transcurso del día por vía telefónica.</p>

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:2/3

<p>2. Buscar potenciales clientes</p> <p>El vendedor no se limitará a la actual cartera de clientes, en el transcurso de su ruta podrá ofrecer productos a personas o empresas con el fin de hacer conocer la empresa para convertirlos en potenciales clientes.</p> <p>3. Enviar el pedido a bodega</p> <p>El vendedor tras la toma de pedido final una vez aprobado por el cliente lo enviará a bodega con detalle de productos, cantidad, código, zona y cliente para la preparación del pedido en bodega.</p> <p>4. Reporte de pagos</p> <p>El vendedor en su visita podrá cobrar pagos, recibir cheques o verificar transferencias para emitir la nota de venta o factura, reportando a caja para corroborar información.</p> <p>5. Monitorear productos en mal estado</p> <p>El vendedor en la visita al establecimiento del cliente observará productos en mal estado o vencidos para realizar la respectiva nota de crédito o devolución del producto y llevarlos a bodega para el registro en inventario.</p>
--

Condiciones de trabajo:	Oficina, campo de trabajo
Equipamiento:	Computadora, celular, impresora y material de oficina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág.: 3/3

Competencias generales:	Adaptabilidad al cambio, compromiso, capacidad de negociación.
Competencias específicas	Comunicación, persuasión, trabajo en equipo, iniciativa, buen manejo de relaciones sociales, honestidad

APROBADO:	Gerencia Comercial
ELABORADO:	Talento Humano y Nómina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:1/3

GERENCIA COMERCIAL

CARGO: Bodeguero	REPORTA: Gerente
-------------------------	-------------------------

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de instrucción:	Bachiller.
Formación:	Estudiante Universitario en carreras administrativa o afines.
Experiencia:	Al menos de un (1) año en funciones similares.

Objetivo del cargo:	Será responsable que recibir la mercadería de los proveedores, entregar los pedidos al área de logística, realizar inventarios y mantener el área de trabajo en buenas condiciones.
----------------------------	---

<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <p>a. Recibir y revisar</p> <p>El bodeguero es el encargado de recibir y contabilizar de forma eficiente la mercadería de los proveedores, así como revisar que los productos estén en buen estado para posteriormente ser perchado según su ubicación correspondiente.</p>

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:2/3

b. Inventario

Realiza los respectivos inventarios al inicio y mitad de año para conocer las mermas de productos.

c. Requerimientos

El bodeguero verifica el abastecimiento de su área de trabajo y se gestiona con el gerente el desabastecimiento de los productos para su reposición.

d. Entregar pedidos

El bodeguero recibe los pedidos de los clientes, busca el artículo y la cantidad que se solicita, una vez cuadrado debe ser entregado al área de logística para que continúe con el proceso.

Tomando en cuenta que este proceso no debe superar las 72 horas laborables.

e. Orden y seguridad

El bodeguero debe asegurar el orden y limpieza de su lugar de trabajo para facilitar sus funciones diarias, así como el correcto uso de los implementos de seguridad para proteger su salud ocupacional.

Condiciones de trabajo:	Bodega
Equipamiento:	Guantes industriales, botas especiales, materiales de bodega, faja para cargas pesadas.

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:3/3

Competencias generales:	Orientación a resultados, integridad, ética, responsabilidad, agilidad en los procesos.
Competencias específicas	Aprendizaje continuo, trabajo en equipo, destreza al entender y desarrollar procesos.

APROBADO:	Gerencia Comercial
ELABORADO:	Talento Humano y Nómina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:1/3

GERENCIA COMERCIAL

CARGO: jefe de logística	REPORTA: Gerente general
---------------------------------	---------------------------------

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de instrucción:	Bachiller.
Formación:	Estudiante de carrera de Administración o afines.
Experiencia:	Al menos de dos (1) años en funciones similares.

Objetivo del cargo:	Será responsable descargar la mercadería del transporte para el área de bodega, así como empacar y trasladar los pedidos para ser repartidos por el transportista. A su vez verificar que las guías de entregas sean las correctas.
----------------------------	---

<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <p>1. Empacar pedidos</p> <p>El jefe de logística es el encargado de empacar los pedidos previamente recibidos por el bodeguero, asegurando la correcta manipulación de los productos al ser puestos en sus cartones para posteriormente ser embalados.</p>

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:2/3

2. Descargar mercadería.

El jefe de logística descargar los bultos de mercadería del furgón, recibe los documentos de entrega y cerciora que sea correcto para finalmente ser entregado al bodeguero para su respectivo proceso.

3. Cargar mercadería

El jefe de logística carga la mercadería a los furgones para su respectiva entrega, controlando que los bultos no se estropeen y maximizando el espacio a utilizar para despachar todos los pedidos a tiempo.

4. Seguridad ocupacional

Utilizar de forma correcta los equipamientos entregados para evitar accidentes laborales y asegurar su salud. Así como solicitar la reposición en caso que o requiera.

5. Verificar documentos

El jefe de logística debe verificar las guías de entregas que es solicitada por el jefe de transporte, a su vez, recibir y tener un respectivo registro de los documentos de entrega de mercadería, para un mejor control y soporte al momento de cargar y descargar los bultos.

Condiciones de trabajo:	Bodega y zona de carga.
Equipamiento:	Guantes industriales, botas especiales, materiales de bodega, faja para cargas pesadas.

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:3/3

Competencias generales:	Proactivo, integro, compromiso, agilidad en procesos.
Competencias específicas	Trabajo en equipo, comunicación asertiva, capacidad para seguir procesos.

APROBADO:	Gerencia Comercial
ELABORADO:	Talento Humano y Nómina

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:1/3

GERENCIA GENERAL

CARGO: Transportista Profesional	REPORTA: Gerente general
---	---------------------------------

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de instrucción:	Bachiller.
Formación:	Licencia de manejo tipo B
Experiencia:	Al menos de dos (1) años en funciones similares.

Objetivo del cargo:	Será responsable de realizar el traslado de los pedidos hasta los distintos destinos de entrega, cumpliendo con el día y horario establecido.
----------------------------	---

<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <p>1. Transportar</p> <p>El conductor debe transportar la mercadería cargada por el área de logística, cumpliendo la fecha y horarios establecidos con el fin de fidelizar a nuestros clientes. Así como asegurar las mejores rutas antes de iniciar el recorrido.</p>
--

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:2/3

2. Precautelar

El conductor es responsable de precautelar su seguridad y la mercadería conduciendo con la debida precaución, bajo los límites de velocidad establecidos por la ATM (Autoridad de Tránsito Municipal)

3. Informar y solicitar

El conductor es el encargado de informar y solicitar oportunamente el mantenimiento o reparación del furgón para prevenir daños, accidentes o multas.

4. Presupuesto

Solicitar el presupuesto para el combustible a utilizar en los recorridos.

5. Documentación en regla

Los documentos del furgón y del conductor deberán estar en regla para poder realizar los viajes de entrega de mercadería.

6. Revisión anticipada

El conductor realiza una revisión antes de comenzar el recorrido, verificando que las luces, gasolina, frenos, aire en llantas, niveles de aceite y agua.

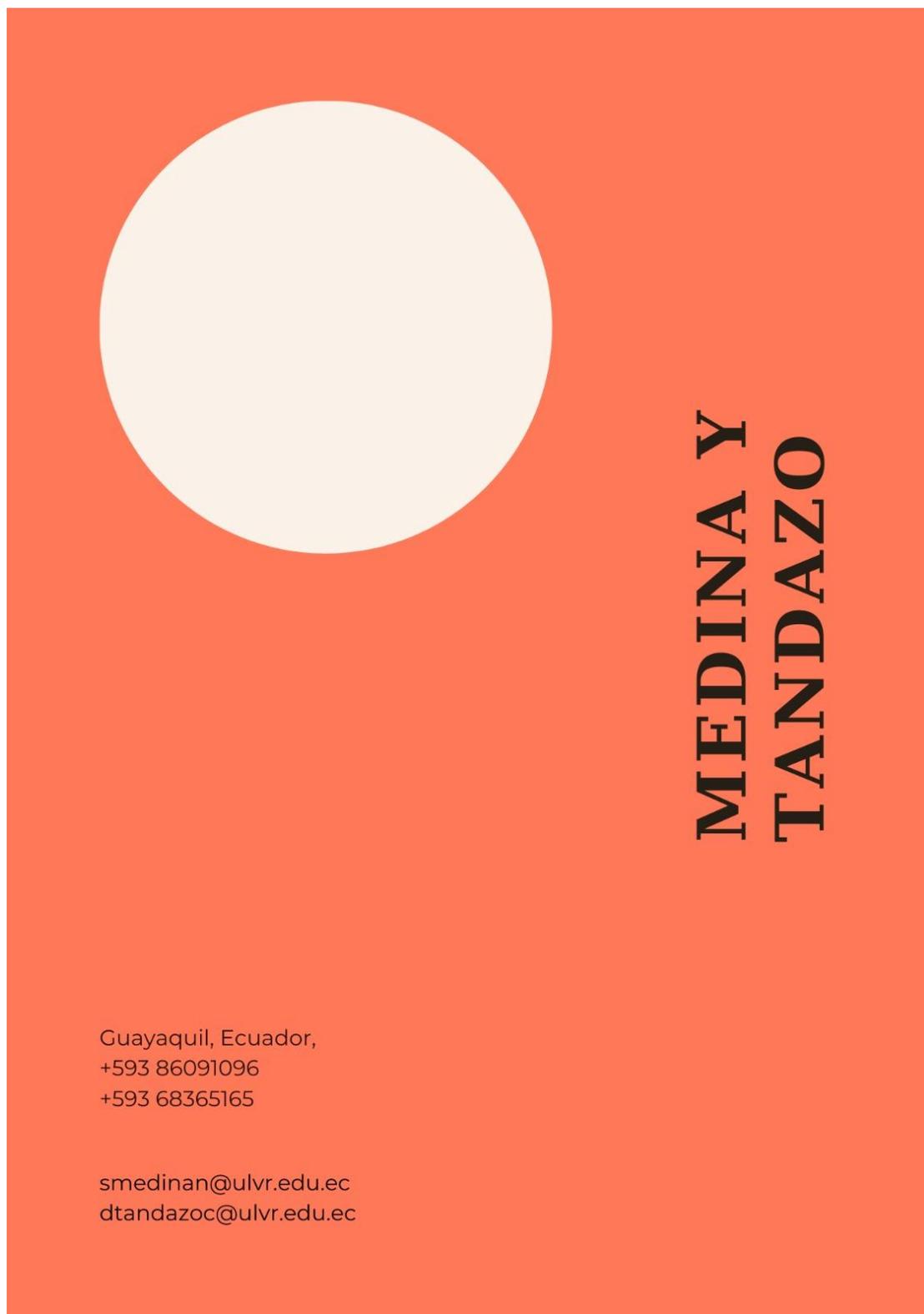
Condiciones de trabajo:	Viajes nacionales
Equipamiento:	Furgón

Coordinación de Talento Humano y Nómina		Formato no: C.TH. -0001-2023	
		Fecha de revisión: julio 18, 2023	
MANUAL DE FUNCIONES		Revisión 01	Pág:3/3

Competencias generales:	Proactivo, integro, compromiso, responsabilidad.
Competencias específicas	Trabajo en equipo, comunicación asertiva, orientación a resultados.

APROBADO:	Gerencia Comercial
ELABORADO:	Talento Humano y Nómina

Figura 22 Contraportada del Manual de Funciones de la Empresa Fiel Pets



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

4.4 Beneficios del diseño del Manual de Funciones

Se detallan los beneficios del diseño del Manual de funciones para la empresa Fiel Pets:

- a. Reducir duplicidad de funciones entre los colaboradores
- b. Promover la comunicación asertiva y efectiva entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa
- c. Describir las funciones de cada cargo y la estrecha relación que comparten ciertas áreas.
- d. Maximizar el tiempo y la gestión del talento humano
- e. Ser tomado como guía al momento de realizar las respectivas evaluaciones de cargos.
- f. Comprender los objetivos de cada cargo en la organización
- g. Facilita el proceso de selección de personal, al contar con el perfil y formación que se necesita en los puestos de trabajo.

Actualmente la empresa Fiel Pets cuenta con 9 cargos, los mismos que se detallan a continuación:

1. Gerente General	1 miembro
2. Contabilidad	1 miembro (Jefe de Contabilidad)
3. Talento Humano	1 miembro (Jefe de Talento Humano)
4. Ventas	6 miembros (Vendedores)
5. Facturación	1 miembro (Coordinador de facturación)
6. Compras	1 miembro (Jefe de compras)
7. Bodega	4 miembros (Bodegueros)
8. Logística	3 miembros (Jefe de logística)
9. Transporte	2 miembros (Transportista Profesional)

4.5 Costos del diseño del Manual de Funciones

A continuación, se presenta el desglose de los costos del diseño del manual de funciones en la Empresa Fiel Pets.

Tabla 19 Costo del diseño del Manual de Funciones

Detalle	Costo Total
Honorarios Profesionales	\$300
Plan de Capacitación	\$150
Break para la capacitación	\$32
Impresión del Manual	\$40
Total	\$522

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

4.6 Plan de capacitación para colaboradores de la empresa Fiel Pets

Tabla 20 Plan de capacitación para trabajo en equipo

Capacitación para trabajo en equipo	
Curso:	Trabajo en equipo
Departamento:	Administrativo, comercial y operacional
Horario:	8:00-11:00am
Número de horas:	3 horas
Dentro o fuera del horario laboral:	Mixto
Materiales requeridos:	No
Objetivo:	Desarrollar las capacidades y trabajo en equipo para que los colaboradores sean más eficientes y mejorar la gestión del talento humano en la empresa.
Temarios:	Comunicación afectiva en los distintos niveles jerárquicos. Toma de decisiones en conflictos.
Modalidad de la capacitación:	Presencial
Lugar de la capacitación:	Fiel Pets
Elaborado por:	Gisella Espinoza (Psicóloga)
Costo individual por capacitación:	\$7.50
Costo total de la capacitación:	\$150.00

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Tabla 21 Plan de capacitación general sobre Manual de Funciones

Capacitación general sobre manual de funciones	
Curso:	Generalidades del manual de funciones
Departamento:	Administrativo, comercial y operacional
Horario:	8:00-10:00am
Número de horas:	2 horas
Dentro o fuera del horario laboral:	Mixto
Materiales requeridos:	Manual de funciones
Objetivo:	Informar sobre el diseño del manual de funciones a los colaboradores para reducir errores actuales y corregir los mismos.
Temarios:	¿Qué es un manual de funciones? ¿Cómo usarlo? Beneficios de un manual de funciones
Modalidad de la capacitación:	Presencial
Lugar de la capacitación:	Fiel Pets
Reconocimiento adquirido:	Lenin Lisseth Ponce Solis (Ingeniera comercial)
Costo individual por capacitación:	-
Costo total de la capacitación:	-

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

4.7 Aprobación del manual de funciones

Posterior a la observación, análisis y correcciones respectivas sobre el manual de funciones se enviará a un proceso de aprobación por parte del área de administración de Fiel Pets. La aprobación para el diseño de manual de funciones será otorgada por el Gerente General y a la vez propietario de la empresa. Finalmente se realizará la distribución, capacitación y aplicación del manual en los colaboradores de la empresa para mejorar la gestión del talento humano y obtener los objetivos esperados.

CONCLUSIÓN

El objetivo principal de nuestro trabajo de investigación se basa en el diseño del Manual de funciones para mejorar la gestión del Talento humano, dentro del cual podemos evidenciar el cumplimiento de los objetivos específicos:

Se identifico la situación actual de la empresa, a través de una serie de herramientas de recolección de información, donde se evidencio que los empleados estaban desorientados al realizar ciertas actividades, no tenían definido la función que debían ejecutar específicamente, debido a que no contaban con un documento que respalde el objetivo y funciones de su cargo. Así como la afectación que recae en el talento humano tras la deficiencia del mismo.

Tras el análisis de la investigación, podemos comprobar mediante las bases teóricas que el manual de funciones es útil dentro de la empresa, ya que no solo nos permite mejorar la gestión del talento humano, a su vez maximiza y reduce el tiempo empleado en cada proceso de los departamentos, generando mayor productividad del recurso humano y financiero.

Finalmente se comprueba los beneficios que genera el diseño del manual de funciones dentro de la empresa, ya que permite definir las funciones de cada puesto de trabajo, reducir la duplicidad de funciones, conocer de forma clara y especifica los objetivos de empresa y del cargo asignado.

RECOMENDACIÓN

Al realizar la revisión de los resultados obtenidos en la presente investigación podemos dar a conocer las siguientes recomendaciones:

Analizar la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación, el cual se ha realizado en base al contexto actual de la empresa para evaluar la importancia del diseño de un manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano.

Diseñar el manual de funciones como herramienta y soporte a los colaboradores para el cumplimiento de sus actividades de forma más eficiente y contribuir a los objetivos de la empresa, debido a que han sido afectados con duplicidad de funciones o confusiones periódicas porque anteriormente no han sido definidas de forma clara y precisa.

Orientar a cada colaborador a ejercer las actividades de la empresa de forma ordenada y con un documento por escrito sobre las funciones a desempeñar para lograr que la empresa cuente con una estructura organizada que contribuya a los objetivos.

Finalmente realizar los planes de capacitación al personal con el fin de dar a conocer las generalidades, beneficios y uso del manual en sus funciones diarias. Además, se sugiere la capacitación sobre el trabajo en equipo para una mejor comunicación entre los colaboradores de las distintas áreas de la empresa.

Trabajos citados

Armijos Mayon, F., Bermúdez Burgos, A., & Mora Sánchez, N. (2019). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>

Arredondo Garcia, M. R. (s.f.). Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/20294/TESIS6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chavez, L. V. (2016). Obtenido de <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Chiavenato, I. (2009).

Codigo de trabajo. (s.f.). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Colcha Sailema, A., Moreira Macias, N., Anastacio Acosta, G., & Espinoza Toalombo, W. (2021). Obtenido de <file:///C:/Users/solan/Downloads/513-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1047-1-10-20220127.pdf>

Duhalt Krauss, M. (2002). En *Los Manuales De Procedimiento En Las Oficinas Públicas*. Mexico : UNAM.

Febre Perez, L., & Vera Guivar, K. (2020). Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23280>

Gonzales Sanchez , G. (2012). *Manual de Funciones. investigativo*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definici3b3n-del-manual-funciones.pdf>

Guamán, E. J. (2020). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA FONSECA, CIUDAD DE RIOBAMBA*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7008/1/PROYECTO%20DE%20INV%20ESTIGACION%20FINAL%20Edison%20Javier%20Shilquigua%20Guam%20c3%a1n-ING-COM.pdf>

Ley Organiza de la Contraloria General del Estado. (s.f.). Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2207&tipo=tradoc#:~:text=%2D%20La%20presente%20Ley%20tiene%20por,misi%C3%B3n%20y%20objetivos%20de%20las>

Marco, B. (2018). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/6051-la-carta-a-garcia-y-el-control-interno#:~:text=El%20control%20interno%20tiene%20su,y%20de%20la%20empresa%20que>

Marín, D. (2012). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>

Mazabanda Bayas, C. H. (2010). Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1483/1/214%20Ing.pdf>

Ministerio de Trabajo . (s.f.). Obtenido de <https://www.gob.ec/mt>

Olmedo, & Recalde. (9 de Febrero de 2018). *Manual De Funciones y Procedimientos para el Taller 5 Hermanos*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37470/1/TESIS%20OLMEDO%26RECALDE.pdf>

Palacio Cardoso , R. (2012). *MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR*. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* .

Quimiz Pozo, G., & Palacios Ramirez, P. (2020). *IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES EN EMPRESAS*. *Revista*

de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas,
20.

Quimiz Pozo,, G., & Palacios Ramírez, P. (2020).

Quinaluisa Moran, N. V., Ponce Alava, V. A., Muñoz Macias, S. C., Ortega Haro, X. F.,
& Perez Salazar, J. A. (Junio de 2018). Obtenido de
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-
60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)

RAE. (2021). Obtenido de <https://dle.rae.es/encuesta>

Ramos, D. P. (s.f.). Obtenido de
<https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/56/Archivos/propuesta.pdf>

Redalyc. (2002). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>

Solidaria, S. d. (s.f.). Obtenido de [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Manual-
de-Control-Interno-para-Organizaciones-del-Sector-No-Financiero_cc.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Manual-de-Control-Interno-para-Organizaciones-del-Sector-No-Financiero_cc.pdf)

Thompson, I. (s.f.). Obtenido de
https://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf

UNIR. (18 de Marzo de 2021). Obtenido de [https://ecuador.unir.net/actualidad-
unir/gestion-talento-humano/](https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/)

Vera Guivar, K., & Febre Perez, L. (2019). Obtenido de
[https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23280/Febre%20Perez%2
0Lenin_Vera%20Guivar%20Karina.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23280/Febre%20Perez%200Lenin_Vera%20Guivar%20Karina.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Obtenido de
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-
36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

Yubillo. (2017). *DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6617/1/82T00742.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Formado de encuesta a los colaboradores de empresa Fiel Pets

1) ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa?

- Menos de 6 meses
- 6 meses - 1 año
- 1 año a 3 años
- Más de 3 años

3) ¿Considera usted que cuenta con las herramientas para desempeñar sus funciones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4) ¿Cree usted que las funciones que desempeña están acorde a sus habilidades?

- Totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- indiferente
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

5) ¿Cree usted que es un colaborador polifuncional?

- Totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- indiferente
- en desacuerdo

- totalmente en desacuerdo

6) ¿La empresa comunica claramente sus objetivos y estrategias?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Muy raro
- Nunca

7) ¿Con qué frecuencia se siente desorientado al momento de desempeñar sus funciones?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Muy raro
- Nunca

8) ¿Cree usted que realiza duplicidad de funciones en el área que se desempeña?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9) ¿Considera usted que la empresa Fiel Pets cuenta con las funciones claras para la ejecución de sus actividades?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10) ¿La empresa Fiel Pets cuenta con algún documento por escrito de las funciones que debe desempeñar cada colaborador?

- Si
- No

11) ¿Qué nivel de importancia considera usted que tenga un manual de funciones en la empresa?

- No es importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

12) Un manual de funciones le permite mejorar la gestión en sus responsabilidades. ¿Está usted de acuerdo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13) ¿Considera importante que la empresa capacite al personal al aplicar un manual de funciones?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexo 2 Realización de encuestas a los colaboradores

Figura 23 Encuesta a personal de bodega



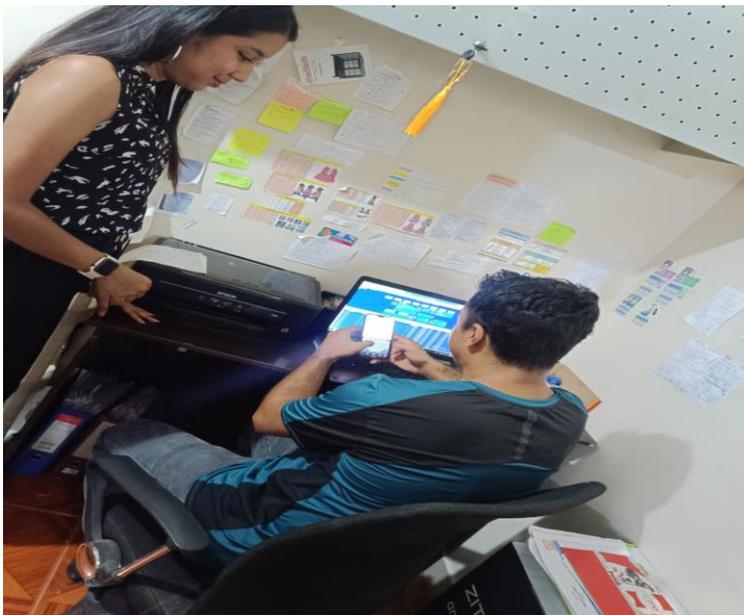
Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 24 Encuesta a personal administrativo



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 25 Encuesta a personal de facturación



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Anexo 3 Formato de ficha de observación

Ficha de Observación

A continuación, se presentará la ficha de observación del proyecto de investigación titulado “Manual de funciones para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Fiel Pets”, cuyo objetivo general es Diseñar un manual de funciones para mejorar la Gestión del Talento Humanos de la empresa Fiel Pets.

Fecha: Del 25 al 27 de junio del 2023

Tiempo empleado: 3 días

Horario: 10:00 a 14:00

Área: Administrativa

Cantidad de colaboradores: 3

Siendo:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N°	Criterio	1	2	3	4	5
1	Los colaboradores saben sus funciones a realizar a diario					
2	Las funciones son divididas equitativamente					
3	Optimizan recursos para realizar sus funciones					
4	Los colaboradores realizan duplicidad de funciones					
5	Si un trabajador comete un error retrasa a los demás compañeros					
6	Los trabajadores logran solucionar rápidamente ante algún imprevisto					
7	La desorientación con respecto a las actividades es constante					
8	Los trabajadores se basan en algún documento para realizar sus funciones					
9	El personal persigue los objetivos de la empresa					
10	Los resultados obtenidos fueron los deseados o planteados					

Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Anexo 4 Realización de ficha de observación

Figura 26 Evidencia de observación al área de logística



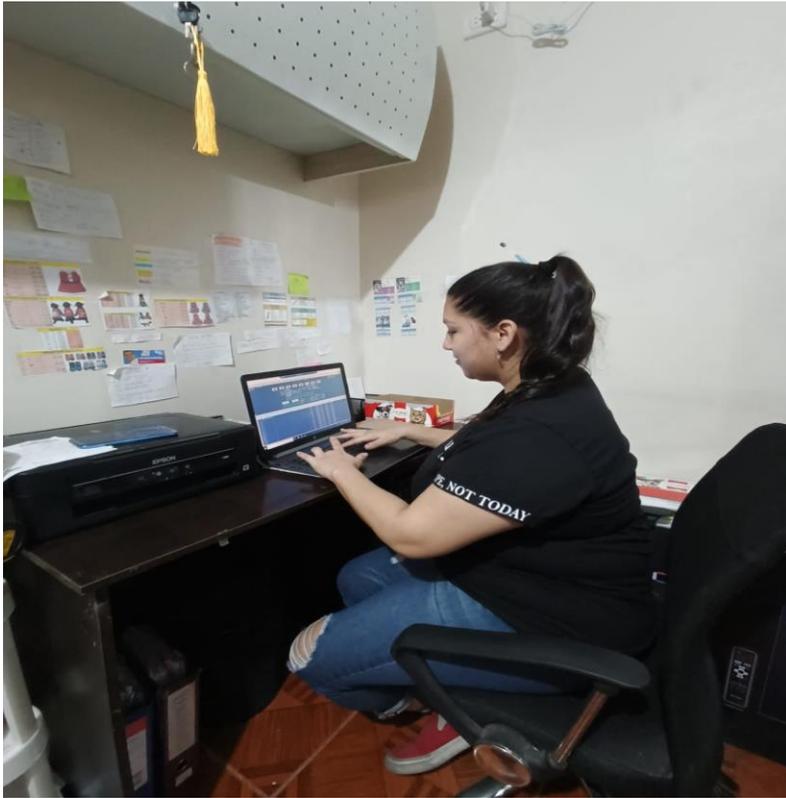
Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 27 Evidencia de observación al área administrativo



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Figura 28 Evidencia de la observación al área comercial



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)

Anexo 5 Formato de Entrevista al Jefe de Talento Humano

1. ¿Qué considera importante para mejorar la gestión y el desempeño laboral?
2. ¿Cómo determinan las funciones que deben ser realizadas por los colaboradores?
3. ¿Qué tipos de capacitación son impartidas a los nuevos empleados?
4. ¿Dentro de las áreas de la empresa han existido retrasos o duplicidad en las funciones debido al desconocimiento de las tareas que debe realizar su cargo?
5. ¿Cuáles considera que son los motivos por los que los colaboradores no realicen de forma correcta sus funciones?
6. ¿Considera usted que es necesario diseñar un manual de funciones?
¿Por qué?
7. ¿Cómo cree que evolucionaría la gestión del talento humano con el diseño de un manual de funciones?
8. ¿Todos los trabajadores cuentan con la misma carga laboral?
9. ¿Han comunicado alguna vez los colaboradores confusiones por las actividades a realizar?
10. ¿Qué determina el cumplimiento del trabajo de los trabajadores? ¿El horario o alguna meta?
11. ¿Cómo analiza la situación de la empresa actualmente?
12. ¿Cómo describiría al ambiente laboral de Fiel Pets?
13. ¿Considera que la empresa está en constante comunicación de objetivos a los colaboradores?
14. ¿Cómo motiva o incentiva a sus colaboradores para el desempeño de sus funciones?

Anexo 6 Realización de entrevista al Jefe de Talento Humano

Figura 29 Evidencia de entrevista al jefe de talento humano



Elaborado por: Medina, S. & Tandazo, D. (2023)