



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA AQUAFIT S.A., CANTÓN  
SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA 2025**

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

**AUTOR:**

**JONATHAN STALIN BERNABÉ ORRALA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2025**

### **Aprobación del profesor tutor**

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, **“Manual de funciones para la empresa Aquafit S.A. Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, Año 2025”**, elaborado por el **Sr. Jonathan Stalin Bernabé Orrala**, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente,**

---

**Ing. Divar Castro Loor, Msc**

**Profesor Tutor**

### **Autoría del Trabajo**

El presente Trabajo de Titulación denominado “**Manual de funciones para la empresa Aquafit S.A. Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, Año 2025**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de **Licenciado** en Administración de Empresas de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Jonathan Stalin Bernabé Orrala**, con cedula de identidad numero **240013823-2** declaro que la investigación es absolutamente original, autentica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente

.....

**Jonathan Stalin Bernabé Orrala**

**C.I. No: 240013823-2**

## **Dedicatoria**

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada momento. A mis padres, Vanessa y Stalin, por su amor incondicional, sacrificio constante y ejemplo de vida que han sido base sólida de todos mis logros. Su apoyo inquebrantable y sus enseñanzas han moldeado la persona que soy hoy. A mis queridas hermanas Camila e Iveth, por estar siempre a mi lado, brindándome su cariño y apoyo incondicional en cada etapa de este proceso. A mi madrina Yuly Borbor, por ser esa figura inspiradora que me alentó a seguir estudiando y a perseguir mis sueños académicos con determinación. A los amigos valiosos que conocí y que estimo profundamente en esta etapa universitaria: José Rebeca, Hailis, Daysi, Douglas y Robinson, por su amistad sincera, apoyo constante y por hacer de esta experiencia algo memorable. A todos mis familiares y conocidos, por su comprensión, paciencia y por acompañarme en este camino con palabras de aliento y ánimo que alimentaron mi perseverancia en los momentos más desafiantes.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos y experiencia con dedicación y profesionalismo. Especialmente a mi tutor, por su paciencia, guía académica y compromiso durante el desarrollo de esta investigación. Su orientación fue fundamental para alcanzar esta meta y culminar con éxito esta etapa de mi formación profesional.

*Jonathan Stalin Bernabé Orrala*

## **Agradecimiento**

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por brindarme la formación académica y las herramientas necesarias para mi desarrollo profesional. A esta prestigiosa institución que me abrió las puertas del conocimiento y me permitió alcanzar esta importante meta en mi vida.

Mi profundo agradecimiento al Ingeniero Divar Castro, tutor de este trabajo de investigación, por su guía académica, paciencia y dedicación durante todo el proceso. Así mismo a la Ingeniera María Gabriela Guevara especialista de la investigación por sus valiosos aportes, orientación y profesionalismo que enriquecieron significativamente este proyecto.

A la empresa Aquafit S.A. Por abrir sus puertas y facilitar el desarrollo de esta investigación, de manera especial a la Ingeniera Evelyn Figueroa, responsable del departamento de Talento Humano, por su colaboración, disposición y apoyo al proporcionar la información necesaria para la culminación exitosa de este proyecto.

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.  
DIRECTOR DE LA CARRERA

---

Ing. María Gabriela Guevara Loayza, Msc  
PROFESOR ESPECIALISTA

---

Ing. Divar Castro Loor, MSc.  
PROFESOR TUTOR

---

Ing. Sabina Villón Perero, Msc.  
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

---

Lic. Julissa González González  
SECRETARIA DE LA CARRERA

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>15</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>21</b>
<b>Marco Referencial</b> .....	<b>21</b>
Revisión de la literatura .....	21
Desarrollo de teorías y conceptos .....	23
Fundamento Legal.....	38
<b>Capítulo II</b> .....	<b>41</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>41</b>
Diseño de la investigación .....	41
Tipo de investigación .....	41
Enfoque de la investigación .....	41
Método de investigación .....	41
Población y muestra .....	42
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42
Validación de instrumentos .....	43
<b>Capítulo III</b> .....	<b>43</b>
<b>Resultados y Discusión</b> .....	<b>43</b>
Análisis de los resultados de las entrevistas.....	43
Análisis de los resultados de las encuestas .....	46
Discusión.....	69
Plan Acción o Propuesta .....	71
<b>Conclusiones</b> .....	<b>98</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>99</b>
Referencias.....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. Distribución de los participantes por edad .....	45
Tabla 3. Distribución de los participantes por sexo .....	46
Tabla 4. Cargo o puesto que ocupa el colaborador .....	48
Tabla 5. Área o departamento al que pertenece el colaborador .....	50
Tabla 6. Tiempo que los colaboradores llevan trabajando en la empresa .....	51
Tabla 7. Percepción sobre si el organigrama refleja claramente la estructura jerárquica .....	52
Tabla 8. Percepción sobre si los niveles jerárquicos están definidos y se respetan .....	53
Tabla 9. Claridad y efectividad en las líneas de autoridad entre niveles jerárquicos .....	55
Tabla 10. Percepción sobre si la estructura organizacional facilita la coordinación .....	56
Tabla 11. Percepción sobre si la estructura facilita comprender las funciones .....	57
Tabla 12. Existencia de una descripción formal de funciones del puesto .....	58
Tabla 13. Correspondencia entre las tareas diarias y las funciones del cargo .....	59
Tabla 14. Existencia de mecanismos para evaluar el cumplimiento de funciones .....	60
Tabla 15. Inclusión de habilidades blandas dentro de la descripción del puesto .....	61
Tabla 16. Opinión sobre descripción del puesto .....	62
Tabla 17. Definición clara del perfil profesional correspondiente al puesto .....	63
Tabla 18. Claridad de las competencias requeridas para el desempeño del cargo .....	64
Tabla 19. Coherencia entre responsabilidades del puesto y nivel de autoridad .....	65
Tabla 20. Disponibilidad de recursos o herramientas necesarias .....	66
Tabla 21. Necesidad de definir responsabilidades y tareas en el manual de funciones .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de los participantes por edad .....	46
Figura 2. Distribución de los participantes por sexo .....	47
Figura 3. Cargo o puesto que ocupa el colaborador .....	49
Figura 4. Área o departamento al que pertenece el colaborador .....	51
Figura 5. Tiempo que los colaboradores llevan trabajando en la empresa .....	52
Figura 6. Percepción sobre si el organigrama refleja claramente la estructura jerárquica .....	53
Figura 7. Percepción sobre si los niveles jerárquicos están definidos y se respetan .....	54
Figura 8. Claridad y efectividad en las líneas de autoridad entre niveles jerárquicos .....	55
Figura 9. Percepción sobre si la estructura organizacional facilita la coordinación .....	56
Figura 10. La estructura organizacional facilita la comprensión de las funciones .....	57
Figura 11. Existencia de una descripción formal de funciones del puesto .....	58
Figura 12. Correspondencia entre las tareas diarias y las funciones del cargo .....	59
Figura 13. Existencia de mecanismos para evaluar el cumplimiento de funciones .....	60
Figura 14. Inclusión de habilidades blandas dentro de la descripción del puesto .....	61
Figura 15. Opinión sobre si una descripción detallada mejoraría la organización .....	62
Figura 16. Definición clara del perfil profesional correspondiente al puesto .....	63
Figura 17. Claridad de las competencias requeridas para el desempeño del cargo .....	64
Figura 18. Coherencia entre responsabilidades del puesto y nivel de autoridad .....	65
Figura 19. Disponibilidad de recursos o herramientas necesarias .....	66
Figura 20. Necesidad de definir responsabilidades y tareas en el manual .....	67

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de Consistencia .....	85
Anexo 2. Solicitud de Carta Aval a la Empresa Aquafit S.A. ....	86
Anexo 3. Carta de Aceptación (Aval) de la Empresa Aquafit S.A. ....	87
Anexo 4. Certificado Antiplagio (Reporte de análisis) .....	89
Anexo 5. Certificado de Validación de Instrumentos .....	90
Anexo 6. Guía de Entrevista aplicada a expertos/directivos .....	91
Anexo 7. Formato de Encuesta dirigida a los colaboradores .....	94
Anexo 8. Evidencia fotográfica de la aplicación de instrumentos .....	97
Anexo 9. Cronograma de Actividades Tutoriales .....	98
Anexo 10. Ficha para el control de tutorías .....	99

## Resumen

La investigación realizada en Aquafit S.A. Analiza cómo la implementación de un manual de funciones contribuye al mejoramiento de la gestión empresarial, la organización interna y el desempeño del talento humano. En primer lugar, se planteó identificar las funciones de cada área y definir de qué manera un manual puede ordenar los procesos existentes. Con un enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas, entrevistas y fichas de observación para diagnosticar la operatividad de la empresa; esto permitió detectar duplicidad de tareas, falta de claridad en responsabilidades, retrasos en la producción y dificultades en la toma de decisiones. Posteriormente, se diseñó el manual de funciones estableciendo para cada puesto el objetivo del cargo, las funciones específicas, las responsabilidades asignadas, la autoridad y los requisitos del perfil profesional. Una vez concluido, se socializó el documento con el personal, se capacitó a los colaboradores y se realizó un seguimiento para verificar su correcta aplicación. Como resultado, se mejoró la comunicación interna, se redujeron errores operativos y se fortaleció el trabajo colaborativo, dado que cada trabajador comprendió con claridad sus funciones dentro de la estructura organizacional. En conclusión, el manual de funciones se convierte en una herramienta estratégica que ordena actividades y facilita la toma de decisiones; además, se recomienda actualizarlo periódicamente y vincular su uso con evaluaciones de desempeño para mantener los resultados logrados.

**Palabras clave:** *manual de funciones, gestión empresarial, talento humano, estandarización de procesos.*

### **Abstract**

The research carried out at Aquafit S.A. analyses how the implementation of a job description manual contributes to improving business management, internal organization and human talent performance. First, the aim was to identify the functions of each area and define how a manual could organize existing processes. Using a quantitative approach, surveys, interviews and observation sheets were used to diagnose the company's operations. This allowed for the detection of task duplication, lack of clarity in responsibilities, production delays, and difficulties in decision-making. Subsequently, the job description manual was designed, establishing for each position the objective of the role, specific functions, assigned responsibilities, authority, and professional profile requirements. Once completed, the document was shared with staff, employees were trained, and follow-up was conducted to verify its correct application. As a result, internal communication improved, operational errors were reduced, and collaborative work was strengthened, as each worker clearly understood their duties within the organizational structure. In conclusion, the job description manual becomes a strategic tool that organizes activities and facilitates decision-making. It is also recommended that it be updated periodically and linked to performance evaluations to maintain the results achieved.

***Keywords:*** *job manual, business management, human talent, process standardization*

## Introducción

Actualmente, el sector organizacional enfrenta un procedimiento dinámico, con la finalidad de optimizar la funcionalidad y la efectividad de cada una de sus áreas para sostener el éxito y el crecimiento económico de toda compañía. Con este preámbulo, se vuelve necesario, para las empresas legalmente constituidas, la creación, implementación y establecimiento de un manual de funciones que se convierte en una herramienta imprescindible. Además, dicho instrumento ayuda a mejorar la organización de la compañía y la dirección del grupo humano a cargo de cada área de trabajo, definiendo los roles de las secciones que intervienen en la creación de un producto o en la prestación de un servicio.

En cuanto a la compañía Aquafit S.A. se refiere, la creación e implantación adecuada de un manual de funciones toma una relevancia importante, porque involucra la diversificación y el control adecuado de las actividades que realizan los departamentos existentes dentro de la empresa y su aporte para que el procedimiento productivo y operativo sea el proyectado al inicio de cada año de trabajo. Además, una guía operativa contribuye de manera significativa a la dirección del personal, impulsa la cohesión y la efectividad, y permite examinar progresivamente posibles mejoras que se implementan de forma paulatina, hasta posicionar a la organización como referente en el sector comercial.

En la actualidad varias empresas pertenecientes a la unión europea han registrado los efectos negativos que causa la pandemia en el año 2020, lo cual llevó a la pequeña y mediana industria a buscar la manera de acrecentar su patrimonio mediante la optimización del rendimiento del personal operativo, estableciendo procedimientos que disminuyan tanto el gasto de recursos económicos como la concentración de la fuerza laboral en un solo sector. (Hernández & Martínez, 2023, p. 150)

Además, establece que la mejor forma de utilizar adecuadamente los recursos de la compañía es a través de la implantación de los manuales de funciones que contribuyen a que las empresas puedan establecer un proceso de análisis y evaluación de las actividades cotidianas con el fin de incorporar mejoras dentro del ámbito laboral.

En países de América Latina, el rendimiento operativo cobra especial relevancia debido a condiciones estructurales que limitan el desarrollo empresarial. Además, se señala que factores como la inestabilidad económica, la informalidad laboral, la baja inversión en innovación y la escasa cultura de gestión por resultados han obstaculizado el crecimiento sostenido de muchas organizaciones en la región. No obstante, en los últimos años se observa

un cambio progresivo hacia la adopción de buenas prácticas administrativas, el uso de tecnologías emergentes y la profesionalización de los sistemas internos.

Por consiguiente, esta adopción representa una ventaja para que las empresas latinoamericanas fortalezcan su posición en los mercados locales y se proyecten con mayor solidez a nivel internacional. En esa línea, la elaboración y aplicación de un documento funcional depende de las necesidades que se identifican dentro de la organización. Además, estos instrumentos son cambiantes; se hacen modificaciones para mejorar la competitividad de la empresa y para demostrar la capacidad de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

Para el caso de Ecuador, la necesidad de mejorar los niveles de eficiencia y productividad se vuelve imperativa en el contexto de recuperación económica y transformación digital que vive el país. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), columna vertebral del tejido empresarial ecuatoriano, necesitan instrumentos transparentes y prácticos para regularizar procesos, optimizar recursos y tomar mejores decisiones. En ese contexto, los manuales de funciones no solo dan claridad y estructuran los procesos, sino que fortalecen la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos exigentes.

Es importante mencionar que en las estructuras empresariales, sobre todo en la pequeña y mediana empresa, hay mucho desconocimiento en el campo administrativo, donde no se encuentra el perfil del trabajador para un determinado puesto. En múltiples oportunidades, las aptitudes y actitudes que poseen los colaboradores no permiten la consecución de los objetivos organizacionales, lo que limita la obtención de las ganancias deseadas.

Con base en Benítez et al. (2021), en el Ecuador existen pequeñas y medianas compañías en las cuales los conflictos internos se intensifican diariamente. Esto ocurre por la ausencia de una guía operativa en la que se establecen los roles de cada una de las secciones y las actividades que debe realizar el personal. Pero dicha carencia de conocimiento imposibilita las labores e incluso lleva a desaparecer a estas empresas del mercado organizacional.

En calidad de compañía ecuatoriana, manufacturera y comercializadora de productos para la hidratación sana, Aquafit S.A. admite la urgencia de reforzar sus operaciones mediante una gestión sistematizada. Dentro de este contexto, el estudio trata de investigar cómo la sistematización de procesos influye en la mejora del desempeño interno. Además, el estudio promueve la internalización de buenas prácticas, la incorporación de tecnologías genera una mentalidad de mejora continua y garantiza una experiencia de alta calidad a sus clientes.

La investigación tiene el objetivo de incrementar el funcionamiento de todas las áreas, normalizando los procesos de la empresa. Su relevancia radica en que facilita a las organizaciones estructurar el trabajo, definir procesos y estandarizar la forma de hacer las cosas. No obstante, sobre todo, conocer cómo se diseñan y aplican procedimientos eficientes es una forma de explorar dinámicas internas, identificar prácticas que generan orden y calidad y encontrar puntos susceptibles de mejora que fortalezcan la estructura organizacional.

Por lo cual, la investigación es un aporte para el conocimiento y mejorar la gestión empresarial local a través de un manual de funciones que permita que la empresa se ubique entre las primeras empresas dedicadas a esta actividad en la provincia de Santa Elena.

Luego de la recopilación de datos documentados y la observación directa en el lugar donde se desarrolla el fenómeno de interés, se establece que la implementación práctica de una guía operativa dentro de la empresa aporta a la consecución de objetivos y metas, tanto a corto como a largo plazo. Además, permite seleccionar adecuadamente el perfil profesional idóneo para cada departamento en la empresa Aquafit S.A..

Finalmente, con la exposición de lineamientos bibliográficos utilizados con anterioridad por diversos investigadores, se reduce la brecha existente entre la práctica y el uso adecuado de los manuales de funciones y, de esta manera, se replica su impacto positivo en otras organizaciones. En consecuencia, se plantea el siguiente objetivo: analizar de qué manera la implantación de un manual de funciones contribuye al mejoramiento de la gestión de la compañía, seleccionando adecuadamente al personal de cada sección, acorde con los perfiles de requerimiento de la empresa Aquafit S.A.

### **Planteamiento del problema**

En el entorno empresarial actual, la eficiencia de las funciones es un factor determinante para la sostenibilidad de las organizaciones. La capacidad de una empresa para ejecutar sus actividades de forma ordenada depende en gran medida de la existencia de procesos definidos, documentados y estandarizados. En un mercado caracterizado por la alta competencia y la inestabilidad económica, las empresas que no estructuran sus operaciones de manera eficiente presentan dificultades para mantenerse vigentes. En consecuencia se plantea la necesidad de analizar en profundidad los factores que inciden en la eficiencia de las funciones y de proponer mecanismos que fortalezcan la gestión interna, siendo los manuales de funciones una herramienta clave dentro de este proceso (Morán, 2025, p. 8).

Moreno (2025) evidencia que, en el sistema empresarial de Valencia, España, existe un aporte estadístico según el cual los organismos administrativos establecen que, en 2025, el uso de manuales de funciones va del 36,7 % al 47,7 % y 47,9 % en lo que va del año. Asimismo, manifiestan un crecimiento con relación a 2019, año en el que los valores fueron 29,5 %, 31,3 % y 28,6 %. Estos porcentajes se explican por el valor que otorgan a las actividades realizadas dentro de cada departamento, evidenciando mejoras en el rendimiento del personal operativo y en las ganancias.

En Latinoamérica se encuentran fallas comunes de gestión operativa en los diferentes sectores productivos, por causas como falta de capacitación técnica, poca inversión en innovación, falta de aplicación de modelos de mejora continua. Como indica Alcívar (2024), muchas empresas funcionan con estructuras informales y procesos improvisados, lo que causa ineficiencias, duplicidad de funciones y poca capacidad de reacción ante imprevistos. Este panorama limita la sostenibilidad de las empresas en el tiempo y frena su capacidad de crecimiento regional.

Por otra parte, Trujillo (2025) establece que la integración de la psicología organizativa tiene un impacto positivo y relevante en el ámbito laboral. En este marco, los manuales de funciones dentro de las actividades comerciales de una empresa cobran importancia para el inicio y desarrollo de las tareas. Uno de los aspectos que se aplica es el estado de “flow” donde se define como la inmersión total al momento de realizar una tarea. Es por ello que el reto y las capacidades se igualan, aumentando la productividad y el trabajo en equipo, generando un ambiente de motivación y tranquilidad en el área o departamento al que sea asignado.

En Ecuador, esta situación se repite con mayor intensidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan más del 90 % del tejido empresarial. Pero a pesar de su importancia económica y social, este tipo de organizaciones tiene problemas para aplicar mecanismos de gestión estandarizados de procesos que mejoren su productividad y la calidad del servicio. En específico, existe la falta de manuales de funciones actualizados, claros y ajustados a la realidad operativa de cada organización.

La empresa Aquafit S.A., que ofrece soluciones de hidratación y bienestar, tiene dificultades a pesar de estar posicionada en el mercado ecuatoriano. La empresa tiene fallas en la estructuración de sus principales departamentos operativos, limitando su eficiencia, control y capacidad para tomar decisiones basadas en datos precisos. Esto hace evidente que es de

vital importancia que la empresa evalúe, documente y mejore sus procesos para asegurar su permanencia y ser la mejor en el mercado cada vez más exigente.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar de qué manera la implementación de un manual de funciones contribuye en el mejoramiento de la gestión de la empresa, seleccionando adecuadamente al personal de cada departamento existente acorde a los perfiles de requerimiento la empresa Aquafit S.A.

### **Objetivos específicos**

Identificar las funciones actuales de los departamentos y áreas de Aquafit S.A.

Analizar los factores claves que influyen en el diseño y estructura de un manual de funciones para la empresa Aquafit S.A.

Proponer un manual de funciones para la empresa Aquafit S.A.

## **Justificación**

En la actualidad la función que cumple el área de recursos humanos dentro de la empresa aporta significativamente a que la distribución del trabajo sea estratégica y oportuna con el fin de otorgar un rol protagónico a cada uno de ellos, debido a que esta área tiene como principio aportar al mejoramiento del desempeño y la satisfacción entre colaboradores de la organización empresarial, una de las principales estrategias que se utiliza para realizar un levantamiento de información objetiva en donde se pueda establecer un trabajo colaborativo es el manual de funciones que se implemente en todas las áreas operativas.

Es fundamental el desarrollo de un manual de funciones permitiendo así que los empleados, operarios o colaboradores mantengan un direccionamiento eficaz, mediante su aplicación y evaluación paulatina se logrará el registro de la importancia que tiene la distribución de los roles y roles definida para cada operario con el fin de que su desempeño laboral logre ser funcional y efectivo, manejando como política interna de que todo los trabajadores deberán tener conciencia de la importancia de su cargo mediante el estudio de su perfil académico, logrando así tener una relación entre los roles y las actitudes las mismas que van a permitir desarrollar plenamente sus funciones en cada departamento de la organización.

Es necesario la intervención investigativa mediante el estudio previo para la implementación de un manual de funciones, dado que existen postulados teóricos en donde citan que la eficiencia operativa ha sido abordada desde diversas perspectivas, especialmente en el marco de la gestión organizacional, la mejora continua y la administración por procesos, pero a pesar de la abundante literatura sobre estos conceptos, para Ramírez (2024) aún existen vacíos en torno a su aplicación práctica en contextos empresariales específicos, como el de las microempresas ecuatorianas dedicadas a la producción y distribución de bienes esenciales, mientras Bravo y Zorrilla (2023) mencionan que en particular no se ha profundizado lo suficiente en cómo la estandarización de procedimientos puede incidir en la eficiencia operativa de empresas locales con estructuras administrativas en evolución.

La presente investigación busca ampliar la comprensión de la eficiencia operativa desde la óptica de los procesos sistematizados, especialmente en el sector de empresas de consumo masivo como Aquafit S.A., si bien la literatura reconoce que los manuales de funciones son herramientas útiles para ordenar la gestión interna, para Hurtado (2024) su implementación real en pequeñas empresas ecuatorianas sigue siendo escasa y poco documentada, con base a esto se busca generar conocimiento que complemente los marcos teóricos existentes, al tiempo que propone estrategias concretas de mejora sustentadas en un diagnóstico técnico y organizacional.

Si bien para Chiavenato, el funcionamiento ideal de una empresa radica en que cada una de las personas que colaboran dentro de ella debe permanecer en sus puestos de trabajo desempeñando de la manera más acertada sus funciones para las cuales fueron seleccionadas por el personal administrativo, el logro de este argumento teórico se da mediante el manejo adecuado de un manual de funciones generando así un equilibrio entre las capacidades individuales y el trabajo en equipo.

De la misma forma esta investigación va a permitir que el departamento administrativo logre reflexionar sobre la importancia de las funciones como instrumentos para la gestión del conocimiento organizacional, como indica Yanapa (2023) en muchas pequeñas empresas, el saber hacer se transmite de forma empírica y oral, lo que dificulta su preservación ante cambios de personal o expansión de actividades.

Por otro lado Valdez y Salcido (2021) sostienen que la estandarización documentada de las funciones no solo promueve la eficiencia, sino que también constituye un mecanismo formal de aprendizaje organizativo, desde una perspectiva epistemológica, este estudio se

vincula con enfoques que entienden a la organización como un sistema que aprende, se adapta y mejora a partir de la institucionalización de prácticas internas, en este sentido la investigación contribuye a enriquecer el debate académico sobre cómo las estructuras operativas influyen en la consolidación de capacidades organizacionales sostenibles en contextos de baja formalización.

Desde el plano práctico, la investigación responde a una problemática real en la empresa Aquafit S.A., la carencia de un manual de funciones operativas claramente definidos, lo que genera ineficiencias, duplicación de tareas, errores en la ejecución y dificultades en la toma de decisiones, en este sentido, se espera que los resultados permitan identificar puntos críticos dentro de la estructura operativa actual, y a partir de ello, construir lineamientos estratégicos que faciliten la gestión interna, optimicen el uso de recursos y mejoren la calidad del servicio prestado, debido a que mediante el proceso de observación de las actividades que realiza el personal operativo se dan en base a las necesidades y urgencia que tiene la empresa pero no por eso se establece un orden en sus funciones, esta desorganización da parte al malestar entre los colaboradores lo cuales no tienen claras las funciones específicas en su área de desempeño laboral diariamente.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los administradores y el personal operativo de Aquafit S.A., quienes podrán contar con herramientas organizativas que aporten a la formalización y mejora de sus procesos, por último se espera que esta investigación contribuya a la construcción de modelos replicables para la mejora operativa de pequeñas empresas, fortaleciendo la capacidad del sector productivo nacional para enfrentar los desafíos de competitividad, sostenibilidad y transformación digital, el enfoque propuesto combina el análisis técnico con la comprensión del entorno específico en el que se desenvuelve Aquafit S.A., lo cual garantiza la aplicabilidad y relevancia de sus resultados.

Es importante dejar establecido que la elaboración y su posterior implementación práctica del manual de funciones en la empresa Aquafit S.A., representará un aporte académico significativo en cuanto a la teoría y a la práctica, constituyéndose así en un insumo organizacional que mejorará progresivamente el recurso administrativo y la objetividad al momento de asignar responsabilidades optimizando el recurso humano.

En cuanto a los aportes académicos que hace este trabajo a comunidad educativa, uno de sus ejes centrales es consolidar la literatura existente dentro de un marco referencial

confiable y actualizado que sea aplicable en la gestión empresarial, es fundamental para esto que se delimite notoriamente cuales son las responsabilidades administrativas que deben ejercer las autoridades y su relación jerárquica que presenta la organización, avalándose de este contexto se puede precisas que esta propuesta de investigativa aporta nuevos descubrimientos al campo académico evidenciado la importancia de los manuales de funciones fortaleciendo el orden empresarial.

### **Idea a defender**

Con la aplicación de un manual de funciones se contribuiría a mejorar la gestión de la empresa Aquafit S.A.

### **Mapeo**

En el desarrollo de este proyecto de investigación se establecen la presentación de tres capítulos, los mismos que son necesarios para que el análisis de caso sea veraz y objetivo. Dentro del capítulo I que está concebido como marco referencial, se expone la revisión sistemática de los estándares teóricos que existen hasta la actualidad sobre el tema propuesto, aportes que otros autores ya han presentado con anticipación, la recopilación de la literatura de las variables, y los fundamentos legales que rigen la actividad comercial del país darán al lector la pauta de la magnitud del estudio del tema.

En correspondiente al capítulo II conocido como metodología, es aquí donde se encuentra de manera detallada cual es el enfoque investigativo que se seleccionó por parte del encargado de la realización del desarrollo del proceso de estudio, el análisis que puede ser cuantitativo o cualitativo de los instrumentos de recolección de dato, que pueden ser encuestas, entrevistas, grupos focales y ficha de observación, la población identificada y el espacio donde se va a realizar este proyecto.

Para finalizar el capítulo III que se lo conoce como resultados y discusión, es aquí donde se presentan los resultados de los instrumentos de investigación ya sea de manera numérica o de forma sistemática, los cuadros estadísticos o el consolidado de las preguntas de la entrevista, llegando así a obtener el material necesario para la presentación de la discusión comparando los resultados obtenidos con los que otros investigadores han desarrollado con antelación. Terminado este proceso de estudio con las conclusiones vinculándolas con los objetivos y las recomendaciones para próximos procesos de estudio.

## Capítulo I

### Marco Referencial

#### Revisión de la literatura

Hernández (2023) desarrolla la investigación titulada “*Metodología para la implementación de un manual de funciones*”, aprobada por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. En este estudio, el autor identifica que los problemas administrativos intensificados desde la pandemia revelan graves deficiencias en la asignación de tareas y responsabilidades dentro de las empresas. El objetivo principal consistió en proponer un manual de funciones que estructure políticas, objetivos y la organización interna de una entidad comercial. La metodología corresponde a un enfoque mixto de tipo descriptivo, en el cual se emplearon encuestas y entrevistas para obtener información precisa sobre las actividades de cada departamento. Los resultados demostraron que la propuesta del manual permitió distribuir funciones conforme al perfil del personal y fortalecer la coordinación interna. En conclusión, el autor confirma que los manuales de funciones representan herramientas estratégicas para mejorar la formalización de procesos y evitar duplicidad de tareas, lo cual impacta de manera directa en la eficiencia organizacional.

Ochoa (2023) presenta la investigación titulada “*Diseño y actualización de un manual de funciones para una empresa de alimentos*”, desarrollada con el aval de la Universidad de Antioquia. El propósito del estudio fue diseñar manuales que respondan a las áreas con mayores conflictos operativos, identificando los factores que limitan la productividad. El diseño metodológico fue descriptivo con enfoque cualitativo, donde se aplicaron técnicas como grupos focales, entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis documental. Los resultados reflejaron que el manual permitió clarificar responsabilidades en cada departamento, mejorar la comunicación interna y reducir los conflictos entre funciones similares. La investigación concluye que la actualización de manuales contribuye a la estandarización de procesos, facilita la supervisión y mejora el desempeño organizacional. Este antecedente evidencia que la estructura documental es clave para optimizar la actividad diaria del personal.

Rengifo, Castillo y Ramírez (2018) desarrollan el trabajo titulado “*Manual de funciones para auxiliares contables y administrativos en la empresa Vitamarket S.A.S.*”, enfocado en una organización colombiana dedicada a la producción de alimentos. El objetivo fue proponer un manual aplicable a diversas empresas para fortalecer el desempeño del

personal administrativo. La metodología presenta un enfoque cuantitativo, en el cual se implementaron encuestas y grupos focales con trabajadores de diferentes áreas para levantar información sobre los procesos internos. Los resultados demostraron que el manual permitió definir indicadores de evaluación, mejorar la asignación de tareas y reducir errores vinculados a procesos contables y administrativos. El estudio concluye que la implementación de manuales fomenta el orden, la eficiencia y el control interno dentro de la empresa. Este antecedente confirma que los manuales de funciones se convierten en instrumentos esenciales para fortalecer la gestión empresarial.

Quimiz (2020) desarrolla el artículo científico *“Importancia de los manuales de funciones en la estructura organizativa de las pymes ecuatorianas”*. El estudio analiza el impacto de estos manuales en sectores comerciales del país. La metodología se basa en un enfoque cuantitativo aplicando encuestas y fichas de observación a pymes, para identificar cómo estructuran sus procesos administrativos. Los resultados mostraron que gran parte de las empresas no cuentan con procesos formalizados, lo cual genera desorganización, duplicidad de tareas y baja calidad en el servicio. La investigación concluye que los manuales de funciones permiten ordenar las actividades internas y fortalecen la cultura organizativa. Este antecedente respalda la idea de que la formalización de procesos es necesaria para mejorar la productividad y efectividad del personal en empresas comerciales ecuatorianas.

Espinoza (2021) desarrolla el estudio titulado *“Creación de un manual de funciones para optimizar el talento humano en una empresa de Ambato”*, como parte de su titulación en la Universidad Técnica de Ambato. El objetivo fue establecer un manual que funcione como instrumento colaborativo para gestionar el talento humano y fortalecer la estructura organizativa. La metodología adoptó un enfoque cuantitativo, mediante encuestas aplicadas al personal operativo. Los resultados indicaron que la ausencia de funciones definidas ocasionaba retrasos, errores y descoordinación entre áreas. El autor concluyó que el manual propuesto contribuye a mejorar los procesos de selección, reclutamiento y desempeño del personal, permitiendo un funcionamiento más eficiente en cada departamento. Este antecedente evidencia la importancia de contar con documentos oficiales que ordenen las actividades internas en empresas ecuatorianas.

Espinosa y Mosquera (2022) presentan una investigación titulada *“Diseño de un manual de funciones basado en competencias para una empresa ecuatoriana”*, desarrollada con el apoyo de la Universidad Salesiana. El estudio buscó identificar las competencias,

habilidades y conocimientos requeridos en cada puesto de trabajo para formular un manual acorde con las necesidades organizativas. La metodología fue de enfoque mixto, con encuestas aplicadas al personal operativo y entrevistas al equipo administrativo. Los resultados señalaron que el manual mejora el funcionamiento interno, fortalece el trabajo en equipo y facilita el cumplimiento de objetivos. La investigación concluye que los manuales de funciones constituyen herramientas clave para asegurar eficiencia y calidad en las empresas ecuatorianas. Este antecedente respalda la importancia de establecer procesos claros para optimizar la productividad.

## **Desarrollo de teorías y conceptos**

### **Los manuales, definiciones**

Las definiciones de los manuales se definen como un documento que contiene de forma estructurada y organizada las instrucciones para llevar a cabo los procedimientos, políticas, antecedentes de la organización y principalmente la estructura de un organismo social, lo cual se considera indispensable para lograr una ejecución óptima del trabajo. Asimismo, los manuales son herramientas importantes para la administración.

Su objetivo es mejorar la eficiencia en la ejecución de las tareas asignadas al personal y ayudar a alcanzar los objetivos de la organización. Melo (2023) sostiene que los manuales deben explicar los procedimientos, normas e intereses de manera clara y fácil de entender para todos los colaboradores. Además, orientan al personal en la solución de conflictos jerárquicos, el control de los procedimientos y otros problemas administrativos cuando la comunicación interna no es eficaz o muy rígida.

### **Ventajas y limitaciones de los manuales**

Las ventajas de los manuales en la organización suelen ser varias. Estos brindan un gran apoyo a la gestión administrativa al permitir ahorrar tiempo y esfuerzo en las tareas del ocupante. También contribuyen a la ejecución correcta de las actividades y garantizan la uniformidad en los procesos. Además, facilitan la integración del nuevo personal al proporcionarles una guía para su incorporación. Asimismo, los manuales precisan las funciones del ocupante, evitando duplicidades y omisiones.

Lo que limita a las organizaciones realizar estos manuales que son sumamente importantes pueden ser varios factores como lo indica López (2019) si los manuales se hacen de forma deficiente, es decir, si se omiten o están defectuosos, causarán problemas en la

realización de las tareas. Además, es costoso producir y actualizar los manuales. Otro inconveniente es que, si se simplifican demasiado, pueden resultar inútiles; y si se detallan demasiado, pueden resultar complejos para los colaboradores.

### **Clasificación de los manuales**

Abrego y Baghin (2017) clasifican a los manuales de la siguiente manera:

#### **Por su contenido:**

Historia de la organización o empresa: tiene como propósito brindar datos sobre su origen, desarrollo, éxitos y situación actual.

Estructura organizativa de la empresa: se define la organización de la empresa a través de la descripción de los objetivos, funciones, supervisión, autoridad y responsabilidades de los puestos.

Directrices de la empresa: el objetivo de esto es explicar de forma detallada las normas que los empleados deben seguir para alcanzar los objetivos.

Procedimientos de la empresa: es la descripción de los procedimientos, en los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización.

Entrenamiento, guía y posición: usado en la formación, es un documento que detalla y describe de manera organizada las tareas que deben realizar los empleados, así como la manera en que deben llevarlas a cabo.

Técnico: Se refiere a los fundamentos y métodos de una tarea específica. Este texto se elabora como una referencia para el departamento administrativo encargado y como información general para aquellos interesados en la función.

#### **Por su función específica**

Producción: resuelve las funciones diarias para mejorar y encontrar soluciones rápidas.  
Compras: explica la acción de adquirir bienes y menciona las técnicas que influyen en esta tarea.

En ventas: las dimensiones de equipo y comunicación de ventas, políticas, procedimientos y controles.

Finanzas: Establecer las funciones financieras en todos los niveles, con instrucciones precisas para todo aquel que manipule dinero, bienes y suministros.

De contabilidad: explica los principios y métodos que la empresa usa para registrar sus transacciones financieras. Se crea como una guía de referencia para el personal a cargo e incluso puede cubrir aspectos legales.

De personal: esto incluye temas como: contratación, selección, normas, políticas, gestión, uso de servicios y formación.

### **Cómo se elaboran los manuales**

Para elaborar un manual se deben seguir las siguientes fases como lo indica Ortega (2013) las cuales se explican a continuación.

Planificación del trabajo: implica seleccionar las herramientas que se utilizarán para obtener la información del manual. Esto se hace en un grupo de trabajo compuesto por representantes de cada área de la organización, quienes establecerán un cronograma de actividades.

Búsqueda de la información: se inicia la recolección de datos necesarios para hacer el manual, usando las herramientas metodológicas previstas. La búsqueda se puede hacer a través de investigación en documentos y monumentos

Análisis de información: cuando se tenga toda la información necesaria, organizarla y mantener un orden lógico

Diseño del manual: se establece el formato y presentación del manual, considerando la redacción, el público objetivo, un lenguaje claro y comprensible, los diagramas y los formatos.

Validación del manual: se debe mostrar el manual a los superiores de la organización para revisar la información sobre las actividades, roles y destinatarios de cada ocupante.

Validación del manual: una vez confirmado, se deberá autorizar por parte de los responsables de cada área para su reproducción, difusión y distribución.

Difusión y distribución del manual: después de validar, aprobar y autorizar el manual, es crucial distribuirlo entre las áreas relevantes para que lo pongan en práctica.

Revisión y actualización del manual: los manuales deben ser adaptables a cambios y se usan con frecuencia, por lo tanto, es necesario llevar un registro de los cambios para que sigan en línea con los objetivos de la organización.

## **Manual de funciones**

Los manuales de funciones desempeñan un papel crucial al facilitar la formación y orientación del personal colaborador, al tiempo que contribuyen a estandarizar, supervisar los procesos y a resolver disputas de carácter jerárquico y otros desafíos administrativos que pueden surgir cuando la estructura de comunicación tiende a ser inflexible.

“La eficacia y oportunidad en la realización de funciones y actividades en cualquier empresa se basan en gran medida en la claridad y fluidez de las comunicaciones que se establezcan para transmitir la información esencial necesaria” (Gagñay, 2023). Es en este contexto que los manuales de funciones emergen como herramientas efectivas para la comunicación. Han sido creados en el ámbito de la administración con el propósito de registrar y difundir de manera fluida la información acerca de la organización y el funcionamiento de una empresa, junto con las distintas unidades administrativas que la conforman.

La necesidad de contar con manuales de este tipo se ha vuelto esencial y obligatoria en virtud de su capacidad para garantizar una comunicación efectiva y coherente en el seno de la organización, así como para cumplir con los requerimientos operativos y normativos.

### **Objetivos del manual de funciones**

Los propósitos del manual de funciones consisten en establecer de manera clara las funciones esenciales y las obligaciones correspondientes asignadas a cada puesto laboral o denominación de cada unidad operativa. Esto conlleva a delimitar tanto la naturaleza como el alcance del trabajo en cuestión de categorizar, organizar la ubicación y las funciones específicas que deben asumir los cargos dentro del contexto global de la empresa.

Asimismo, Sanmiguel (2020) sostiene que el manual de funciones tiene como finalidad definir la cadena de mando y las conexiones jerárquicas entre los líderes y su equipo de colaboradores, así como también las tareas tanto internas como externas que realiza la empresa y el manual de funciones proporciona información esencial a los colaboradores en relación con sus roles, funciones y responsabilidades, además de orientarles sobre su posición dentro de la estructura organizacional. También opera como una herramienta fundamental para optimizar los procedimientos en la empresa, permitiendo su eficiencia y efectividad. (Sanmiguel, 2020)

## **Importancia del manual de funciones para la empresa**

De acuerdo a Febre (2020) el manual de estructura y funciones se trata de una herramienta esencial en cada entidad, ya que en él se detallan con precisión las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y métodos de gestión de cada cargo; por eso su implementación debe ser prioritaria para que cada empleado tenga claridad de lo que la empresa espera de cada uno de sus empleados y de esta manera todos aporten al logro de los objetivos. El manual de funciones es el que define claramente y de manera práctica la información y orientaciones de las actividades, tareas, responsabilidades y procedimientos que se realizan en una empresa, las cuales son ejecutadas durante el trabajo pero sobre todo las responsabilidades.

## **Elementos del manual de funciones**

Loor (2018) establece los principales elementos que deben integrar al manual de funciones dentro de una empresa.

Portada: Se refiere a la introducción visual del manual de funciones, donde se exhiben elementos como el logotipo, nombre y fotos representativas de la empresa.

Logotipo de la organización: El logotipo de la empresa, situado en la esquina superior izquierda de las páginas del manual de funciones.

Fecha de emisión: Colocada en la esquina superior derecha de la hoja del manual, el día en que se expidió el documento. Código del Puesto: Se ubica en la parte superior derecha con las iniciales de la empresa y debajo el cargo al que va dirigido.

Nombre del cargo: Se indican los nombres de los departamentos administrativos que integran la organización. Página: Se codifica en forma progresiva para ubicar la información en el manual de funciones.

Objetivo del puesto: Elaborar con el gerente la descripción de cada puesto, especificando las funciones y responsabilidades que deben desarrollar los empleados en el área de producción.

Responsabilidades del puesto: Igualmente elaborado en conjunto con el gerente, en él se plasman las actividades de los colaboradores de la empresa, ya sean operativas o administrativas.

Requisitos: En este espacio se enumeran las características del perfil que deben cumplir las personas que aspiran a ocupar el cargo específico en la empresa. (Gov.co, 2015).

### **Organigrama**

Desde época remota las personas que han empezado a trabajar en la coordinación empresarial han tenido una clara concepción organizativa partiendo de las pautas de realizar la jerarquización de los departamentos y sus actividades. Dromi, (2015) pone en consideración a filósofos y pensadores tales como Ken Wilberlasi como también Gary Hamel pioneros en las teorías referente a la gestión de empresarial, que han utilizado grandes facetas de su vida a analizar a profundidad la organización y los organigramas de una empresa como un fenómeno corporativo.

Para realizar un organigrama bien enfocado a las tareas de la empresa se debe en primera instancia conocer cuáles son las jerarquías existentes en los diversos niveles lo cuales fomentan el statu quo dentro de una estructura empresarial que existe con antelación. Uno de los ejemplos más utilizados de jerarquización es la estructura con la que cuenta Iglesia Católica conocida como la organización más antigua existente hasta la actualidad.

La forma que tiene las personas para comprender el funcionamiento de estas estructuras tan complejas es a través del organigrama también. Todo tipo de organigrama permite a los empleados de una empresa a poder visualizar de una manera clara los diferentes niveles de la estructura de poder que compone a una organización, en donde se suele encontrar la siguiente estructura empezando por el jefe, secundado por la dirección, los departamentos intermedios y para terminar el personal operativo, esta es la manera más simple de explicarlo. Bajo el enfoque de (Ponti, 2022) es evidente que dentro de una empresa se pueden poner en práctica organigramas complejos y sencillos, los complejos van con varias ramificaciones, suborganigramas y un apartado de vericuetos gráficos lo que los convierte en difícil de entender y más aun de replicar en otra empresa.

Como describe el estudio realizado por Acosta (2008) define a un organigrama como la representación de forma gráfica de la estructura funcional de una empresa, con este importante instrumento se delineando los rangos de autoridad, directorios, cargos, de las diferentes áreas operativas que conforman a la empresa. Al utilizar adecuadamente un organigrama permite que el personal se pueda desarrollar correctamente sus actividades mediante el uso adecuado de los canales de comunicación, la acción de definir de forma coherente y clara los departamentos permiten a que se pueda tomar decisiones de manera

rápida y acertada sin perder la estructura organizacional, el organigrama es considerado como una fuente de consulta, para comprender de manera fácil y estandarizada la coordinación y jerarquía que poseen los miembros de una empresa esta guía ayuda al desenvolvimiento eficaz de los colaboradores dentro de un departamento o entre ellos.

La manera más habitual con la que cuenta la representación del organigrama es mediante figuras geométricas tales como el rectángulo que suelen ser del mismo tamaño. Estos gráficos van a representar cuales son las funciones de cada departamento y su personal operativo en la empresa, los mismos que se encuentran entrelazados mediante líneas que se forman en la parte inferior de cada rectángulo, relaciones son señaladas de manera ascendentes hacia sus superiores y de forma descendentes hacia sus subordinados.

También existe la formación del organigrama de manera vertical en donde los rectángulos suelen representar un nivel de jerarquía en un departamento específico, el rectángulo que representa el nivel de jerarquía inferior debe situarse de manera inmediata al superior que depende. “De otra manera en que se presentan los organigramas dentro de una empresa pero de una forma muy remota es el horizontal, en donde los departamentos de mayor responsabilidad se presentan al lado izquierdo y al lado derecho los niveles dependientes” (Vera, 2019). De la misma manera también se pueden crear organigramas por su naturaleza micro administrativos, macro administrativos y meso administrativos. Por su finalidad la cual es analítico, informativo, informal o formal. Por su ámbito: generales y específicos. Por el contenido: funcionales, de plazas, de puesto o por unidades. Por su disposición o presentación gráfica conocidos como: circulares, horizontales, verticales, de bloques y mixtos.

### **Niveles jerárquicos**

Se conoce como nivel jerárquico dentro de la planificación estratégica de una empresa a un proceso fundamental que tienen las organizaciones modernas, se da con el fin de establecer cuáles serán las metas a corto o largo plazo y definiendo las acciones que serán necesarias para lograr cristalizarlos. Investigaciones sobre este proceso establecen su descomposición en tres niveles que se relacionan entre sí siendo estos nivel estratégico, táctico y operativo. Una alineación acertada y balanceada garantizará en un futuro la eficiencia y eficacia en el lapso de conseguir las metas organizacionales.

Nivel estratégico: Este nivel está a cargo de la dirección de la empresa, incluyendo aquí al equipo ejecutivo. Centrándose en definir cuál es la misión y la visión de la empresa, así como también los objetivos a largo y corto plazo. Según lo indicado por Martins (2025) adentro

de la planificación estratégica también se debe generar metas las mismas que van a guiar el desenvolvimiento de la empresa. La alta gerencia es la encargada de analizar tanto el entorno interno y externo identificando así cuáles serán las oportunidades y a su vez las amenazas con el fin de formular estrategias partiendo de esta información para que la empresa tenga los recursos necesarios para situarse en un ámbito competitivo en el mercado, la visión denominada a largo plazo es un escalón crucial al momento de orientar a los administradores para que tomen una buena decisión a través de las acciones en cada nivel jerárquico.

Nivel táctico: es considerado como la implementación de estrategias establecidas por la gerencia de la organización que está a cargo de cada área funcional o departamentos. En este nivel se crean los objetivos estratégicos en un plan que puede ser a mediano plazo. Según lo que indica Bavaresco (2024), la planificación que se la conoce como táctica se encarga de convertir las metas y los objetivos en acciones reales y operativos, definiendo esquemas operativos y repartiendo responsabilidades por departamento. El equipo de marketing elabora campañas digitales conforme a la táctica corporativa; recursos humanos atraerá y retendrá talento en línea con las necesidades estratégicas de la empresa.

Nivel operativo: Se mantiene activo en la ejecución de diversas tareas que se realizan diariamente contribuyendo con logro de objetivos y metas tácticas por lo tanto son considerados como estratégicos. “Dentro de este nivel debe existir una gestión eficaz y eficiente sobre todo en los procesos de reclusión y administración del personal con el fin de asegurar de que las actividades regular se alineen con las metas operativas organizacionales” (Gómez & Lara, 2021) se destaca que el nivel operativo, se centra en estudiar los sistemas internos, el personal y las políticas para desarrollar una estrategia efectiva.

### **Líneas de autoridad**

Las líneas de autoridad constituyen un elemento esencial en la estructura organizacional de las empresas, ya que determinan la jerarquía, los canales de comunicación y el grado de responsabilidad en la toma de decisiones. Como estructura de autoridad, la autoridad es el derecho reconocido de algunas personas o posiciones para dar órdenes y controlar el comportamiento de los demás dentro de una organización.

Según Chiavenato (2019), la autoridad se ejerce en un flujo jerárquico que normalmente fluye de arriba hacia abajo, desde la alta gerencia hasta los niveles operativos, definiendo con precisión las funciones, responsabilidades y líneas de mando. Esto permite que el trabajo se realice de manera uniforme y sin sobrecarga ni conflictos laborales.

En las compañías, las barreras de mando están conectadas con la organización organizacional, debido a dicha determina la forma como se reparten las funciones, quién responde a quién y de qué manera fluyen las resoluciones. Según Cannice et al., (2012) una línea de autoridad definida garantiza eficiencia en la gestión, claridad en la asignación de funciones y responsabilidades.

Por otra parte, Mintzberg (2019) plantea que las líneas de autoridad deben ser lo suficientemente claras para mantener el orden jerárquico, pero también lo suficientemente flexibles para adaptarse a cambios en el entorno organizacional. La rigidez excesiva puede generar burocracia, mientras que una autoridad difusa puede producir incertidumbre y falta de control.

### **Funciones documentadas**

La función documentada hace referencia al conjunto de informaciones organizadas y registradas que describen, respaldan y controlan los procesos dentro de una organización. De acuerdo con, este concepto integra tanto documentos como registros, cuyo propósito es garantizar la coherencia, la transparencia y la eficacia en la gestión empresarial. “En el ámbito empresarial, documentar funciones permite estandarizar actividades y consolidar procedimientos que aseguren la calidad y continuidad de los procesos” (Arboleda, Gómez, & Tabares, 2020).

La función documentada es esencial para:

- Estandarización de procesos y reducción de errores.
- Control y trazabilidad de la información crítica de la empresa.
- Soporte a la toma de decisiones basada en evidencia confiable.
- Cumplimiento normativo, ya que constituye un requisito en auditorías de calidad.
- Capacitación de nuevos empleados, al contar con guías estructuradas.

Características principales

- **Accesibilidad:** deben estar disponibles para quienes las necesiten.
- **Actualización periódica:** se revisan y corrigen para evitar obsolescencia.
- **Autenticidad y control:** poseen responsables claros de aprobación y custodia.
- **Integración sistémica:** forman parte de un sistema de gestión global.

## **Función documentada y gestión empresarial**

En el entorno empresarial contemporáneo, la función documentada constituye un instrumento estratégico. “No solo asegura la correcta ejecución de las operaciones, sino que también fortalece la cultura organizacional al establecer un marco común de actuación además, facilita el alineamiento con estándares internacionales de gestión de calidad, innovación y sostenibilidad, aumentando la competitividad de las empresas”. (Montes, Nogueira, & Medina, 2019) A

## **Procesos funcionales**

Por años, el diseño estructural de las organizaciones no había cambiado en la misma medida que lo exigía el enfoque organizacional. Se establece ahora una nueva forma de estructura organizativa, donde toda organización se visualiza como una red de procesos interrelacionados o encadenados, a la que se le puede aplicar un modelo de gestión conocido como Gestión basada en Procesos (GbP).

En este contexto, la estructura jerárquica tradicional, eficiente en términos de Funciones, tiende a estructuras horizontales, en la medida que -como afirma Ostroff (2000)- no existe contradicción entre modelos, y cada organización debe encontrar su punto de equilibrio en función de sus necesidades y posibilidades.

De esta manera, el enfoque de gestión por procesos, Delgado y Rodríguez (2024), ayuda a que ésta se oriente en cómo contribuye a la misión de la organización, satisfaciendo las necesidades de sus partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) y qué hace la organización para satisfacerlas, en vez de en su estructura (cadena de mando, función de cada departamento).

Se considera un proceso como una sola entidad que logra un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y finaliza con un cliente o usuario interno. La familia de normas ISO es un conjunto de estándares de las mejores prácticas de gestión de calidad, establecidos por la ISO (Organización Internacional de Normalización). "La norma ISO 9001:2008, de la familia ISO 9000, se enfoca en los procesos que generan un servicio o producto, para transformarlo en algo que genere valor para un tercero". (González, Viteri, Aída, & Verdezoto, 2020)

Ramírez et al., (2022) definen que los componentes de un proceso son:

1. Insumos: recursos por transformar, materiales por procesar, personas por formar, informaciones por procesar, conocimientos por generar y sistematizar, etc.

2. Recursos o agentes de transformación: aplican una acción sobre los inputs a transformar. Aquí se reconocen dos tipos fundamentales:

a) Agentes dispositivos humanos.

b) Factores de soporte: infraestructura tecnológica (hardware, software, equipos, etc.).

3. Flujo físico de procesamiento o transformación: La alteración puede ser material (en el sentido de mecanización, montaje, etc.), espacial (el efecto del porteador, correo, etc.), aunque también jurídica. Si el bien son datos, es posible convertirlos (servicios financieros) o permitir su divulgación (comunicaciones).

4. Salidas: básicamente de dos tipos:

a. Bienes: materiales, almacenable, transportable. La producción se puede separar del consumo. Pero también se puede medir su excelencia de forma objetiva y en referencia al producto.

b. Servicios: intangibles, conducta frente al consumidor. La manufactura junto con el consumo es instantáneos.

Su calidad depende en gran medida de la opinión del cliente. Ante las nuevas modalidades híbridas, ya se habla incluso de serducto (ser-vicio + pro-ducto), para referirse al enfoque de satisfacer necesidades del cliente a través de una actividad o un objeto que es portador de valor.

### **Habilidades Blandas**

Las habilidades blandas en el ámbito laboral son cada vez más un elemento esencial para el desarrollo de las personas y para el crecimiento de las organizaciones. El 85% del éxito laboral se atribuye a las habilidades blandas de los trabajadores y solo el 15% a las habilidades técnicas.

Las habilidades blandas son un conjunto de habilidades no cognitivas, habilidades del "saber ser" para realizar actividades humanas como relacionarse con otros. "Cuando se trabaja

con otras personas se requieren habilidades interpersonales, personales, grupales y organizacionales para llevar a cabo las actividades diarias con éxito" (Cruz, 2020).

El desarrollo de estas habilidades blandas es constante, practicando y recibiendo retroalimentación, lo que permite que la persona se desempeñe y mejore en cada actividad. Acosta C., (2017) plantea que son habilidades requeridas en individuos que lideran equipos o trabajan en equipos, tales como habilidades de liderazgo, comunicación verbal y no verbal, organización, habilidades cognitivas como resolución de problemas, manejo de situaciones, entre otras; considerando que el desarrollo comienza porque existe una motivación personal por aprender y el entorno es propicio para aprender. Pues el éxito de los millennials en el trabajo va a depender de la formación y aprendizaje que le facilite la empresa.

Las habilidades en general van evolucionando, por ejemplo, la habilidad de un supervisor cada vez se enfoca más en la innovación de procesos, de la manera de hacer las cosas o de mejorar el servicio al cliente; busca un auténtico equipo de trabajo y sabe cómo influir en él para obtener mejores resultados.

### **Perfiles profesionales**

Los perfiles del cargo suelen establecer una serie de requisitos como específica que son un conjunto de aspectos extrínsecos, los mismos que determinan los requisitos que el ocupante debe desempeñar de manera eficiente. Melo, (2023) expone los requisitos que se debe cumplir de acuerdo con el perfil y cargo que se pretende desarrollar.

**Requisitos intelectuales:** Indican las exigencias de un puesto en cuanto a los requerimientos que la persona debe tener para poder desempeñarse correctamente. Educación de base, experiencia, adaptabilidad, iniciativa y habilidades.

**Exigencias físicas:** es el esfuerzo físico y mental que se exige y la constitución física que se requiere. Estos son: esfuerzo físico, vista, habilidad y físico necesario.

**Deberes tácitos:** define las obligaciones de la persona, que deben ser cumplidas a la par de sus funciones comunes, tales como vigilar, utilizar materiales y equipos, manipular dinero, documentos, ganancias y pérdidas, mantener relaciones internas y externas, salvaguardando la información confidencial.

Condiciones laborales: alude a las condiciones del entorno y la capacidad del trabajador para adaptarse y mantener su eficiencia y desempeño, incluyendo el entorno laboral y los peligros.

El término de perfil profesional suele referirse tanto a la experiencia educativa como a las características que posee una persona, así como el tipo de tareas que este pueda realizar, las competencias y las habilidades que tenga. El perfil profesional se refiere a la descripción clara y concisa de las capacidades, habilidades y competencias de un trabajador para un puesto específico. Adicionalmente indica la formación de los empleados con el fin de el trabajo que se requiere. Como bien refiere Brandan (2023), el perfil profesional es un resumen de la historia laboral y educativa de una persona, con sus vivencias, estudios y mejores habilidades. Esta información varía según el tipo sobre currículum que decidas usar: cronológico, operativo o mixto.

El perfil de cargos resulta esencial para la administración del talento humano, ya que define las habilidades y competencias requeridas para un puesto, facilitando el proceso de reclutamiento y selección. Esto es útil para la capacitación y rendimiento laboral al permitir establecer metas claras y determinar las habilidades necesarias para alcanzar el éxito en un campo profesional, junto con los objetivos de la organización. El perfil de puestos al contener el detalle de todos los puestos de trabajo de una organización, este se convierte en una herramienta de gestión esencial para la organización, ya que, contiene las bases para los distintos procesos y procedimientos del área de recursos humanos.

### **Competencias requeridas**

El primer de estos enfoques es la administración por competencias, a través de la cual se determinan las capacidades de las personas a través de un perfil cuantificador y cuantificado de manera objetiva para cada cargo, el perfil de puesto por destrezas. Suárez et al., (2023) define que las competencias se dividen en tres niveles, ligadas a los objetivos estratégicos, las características de la atención y las funciones del puesto. Los temas de competencias laborales representan una innovadora manera de mejorar el desempeño y la motivación, demostrando que se puede alcanzar la eficiencia organizacional si se cuenta con personas altamente competentes.

Asimismo, la administración de gestión de personal debe de promover el empoderamiento de los trabajadores para ser capaces de competir; la evaluación de desempeño, como un proceso de la gerencia de recursos humanos, se vuelve estratégico, ya

que al mejorar el rendimiento en el trabajo, se mejora el desempeño y se logra la efectividad del entorno laboral.

### **Responsabilidades asignadas**

Las responsabilidades asignadas se entienden como el conjunto de tareas, deberes y compromisos que una organización delega formalmente a un individuo o grupo, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Según Robbins y Coulter (2021) la asignación de responsabilidades es un proceso esencial en la administración, ya que permite distribuir funciones de manera clara y efectiva, evitando duplicidad de esfuerzos y conflictos internos. En la administración de empresas, las responsabilidades que se delegan son el fundamento de la estructura formal, porque a cada puesto de trabajo le corresponden unas tareas que deben ser ejecutadas bajo unos criterios de eficiencia, eficacia y transparencia.

La comisión implica potestad y entrega de responsabilidades. "A fin de que un peso se ejerza apropiadamente, debe de tener la autoridad de tomar determinaciones y los recursos con el fin de ejecutar las labores; la rendición de cuentas garantiza que cada persona responda por sus acciones, mejorando las cosas claras y la supervisión interna". (Flores, 2023)

En el entorno empresarial actual, caracterizado por cambios rápidos y alta competitividad, la asignación de responsabilidades debe ser flexible y dinámica. Allauca, (2019) argumenta que las empresas que logran adaptar sus estructuras de responsabilidad pueden responder mejor a la innovación, al cambio tecnológico y a las demandas del mercado. Así, el diseño de responsabilidades claras, acompañado de sistemas de medición del desempeño, contribuye a la sostenibilidad y competitividad organizacional.

### **Aplicación al caso Aquafit S.A.**

La empresa Aquafit S.A., dedicada a la producción y comercialización de agua embotellada, cuenta con 85 empleados distribuidos en las áreas de producción, logística, ventas y administración. Con el crecimiento sostenido de la demanda y la apertura de nuevos mercados, se identificaron problemas internos relacionados con duplicidad de funciones, falta de claridad en los roles y conflictos en la toma de decisiones. Ante esta situación, desde la perspectiva del investigador se propone el levantamiento de información y la posterior implementación de un Manual de Funciones como herramienta de organización y gestión.

En la fase de diagnóstico se detectaron los siguientes problemas vinculado con el área del producción, operarios que no cuentan con una función definida, lo cual genera retraso en la cadena de embotellado, por su parte la logística presenta serios inconvenientes al controlar el sistema de inventario y la distribución del producto, dentro del departamento de ventas presenta un problema al momento de establecer los lineamientos y se dificulta la asignación de responsabilidades por parte del área de producción.

El manual de funciones que se pretende incorporar dentro de esta importante empresa debe contar con los lineamientos y estándares de calidad adecuados para que cada área de trabajo pueda conocer sus roles, el manual debe contener los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo
- Área de ubicación
- Objetivo del puesto
- Funciones específicas
- Responsabilidades asignadas
- Autoridad
- Relaciones internas y externas
- Requisitos del cargo (formación, experiencia, competencias).

El proceso de incorporación se desarrollará en las siguientes fases:

- Socialización: reuniones con jefes de área y trabajadores para explicar la finalidad del manual y su utilidad.
- Capacitación: talleres prácticos sobre el uso del manual como guía en la ejecución de tareas.
- Monitoreo: seguimiento quincenal durante tres meses para evaluar la efectividad y realizar ajustes.

### **Síntesis**

Al realizar el levantamiento de información literaria, teorías previas e investigaciones en el contexto local se evidenció la necesidad de contar en el ámbito empresarial con un manual

de funciones que llene el vacío que existe dentro de esta organización, de la misma manera se establece que con la puesta en práctica de este manual se puede mejorar la competitividad en el mercado comercial, al no tener un antecedente de la existencia de una investigación previa en este aspecto esta se convertirá en pionera para mejorar la funcionalidad de los procesos operativos y las funciones que desempeñan cada una de las áreas que componen a la empresa Aquafit S.A..

### **Fundamento Legal**

Según el **Art. 33** de la constitución de la Republica del Ecuador indica lo siguiente: "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía". "El Estado protegerá al trabajador contra toda forma de explotación, y le garantizará condiciones dignas de vida, salario y prestaciones justas y un trabajo sano y de libre elección o aceptación".

El **Art. 66** numeral 15 de la constitución de la Republica del Ecuador establece: "El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental."

Como indica el **Art. 326** de la constitución de la Republica del Ecuador: "El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:"

- 1) El Estado promoverá el pleno empleo y suprimirá el subempleo y el desempleo.
- 2) Los derechos laborales son irrenunciables e inalienables. Será nula toda estipulación en contrario.
- 3) En caso de duda sobre el alcance de las normas legales, reglamentarias o contractuales de trabajo, se interpretarán en el sentido más favorable a las trabajadoras y los trabajadores.
- 4) A trabajo de igual valor, igual salario.
- 5) Toda persona tiene derecho a trabajar en condiciones adecuadas que protejan su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- 6) Toda persona rehabilitada tras un accidente de trabajo o enfermedad tiene derecho a ser reintegrada al trabajo y a conservar su relación laboral, en los términos que la ley establezca.

- 7) Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las trabajadoras y los trabajadores sin necesidad de autorización previa. Este derecho incluye el de constituir sindicatos, gremios, asociaciones y cualquier otra organización o asociarse a las de su elección y desafiliarse. Asimismo, se asegurará la organización de los empleadores.
- 8) El Estado fomentará el establecimiento de organizaciones de trabajadoras y trabajadores y empleadoras y empleadores, de conformidad con la ley; y estimulará su desarrollo democrático, participativo y transparente, con alternabilidad en la dirección.
- 9) Para todos los efectos de la relación de trabajo en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
- 10) El diálogo social será la herramienta para resolver conflictos laborales y negociar acuerdos.
- 11) Será nula toda transacción laboral que implique renuncia de derechos y que se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
- 12) Todos los conflictos colectivos de trabajo, en cualquiera de sus etapas, se someterán a tribunales de conciliación y arbitraje.
- 13) Se garantizará la negociación colectiva entre trabajadores y empleadores, con las limitaciones que establezca la ley.
- 14) Se reconocerá a los trabajadores y a sus organizaciones sindicales el derecho a la huelga. Los delegados gremiales estarán amparados por las garantías en estos casos. Las patronas tendrán derecho a paro según la ley.
- 15) No podrán suspenderse los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, refinación, transporte y distribución de combustibles, transporte público, correos y telecomunicaciones. La ley definirá los límites para garantizar el funcionamiento de tales servicios.

16) En las instituciones estatales y en las entidades de derecho privado en las que tengan participación mayoritaria de fondos públicos, quienes desempeñen funciones de representación, dirección, administración o profesionales, quedarán sometidos a las normas de derecho administrativo que rigen la administración pública. Quienes no estén comprendidos en esta clasificación quedarán sujetos al Código del Trabajo.

El **Art. 64** del Código de Trabajo establece: "Reglamento interno. - Las fábricas y todo lugar de trabajo colectivo notificarán a la Dirección Regional del Trabajo de su jurisdicción, en copia autenticada, el horario y reglamento interno para su aprobación. Sin dicha aprobación, los reglamentos no podrán aplicarse en todo aquello que vaya en contra de los intereses de los trabajadores, en particular en materia de sanciones.

El director regional del Trabajo podrá modificar o enmendar de oficio en cualquier momento, dentro de su territorio, los reglamentos del trabajo aprobados, para ajustarlos a todas las disposiciones que sean necesarias para la equitativa regulación de los intereses de empleadores y trabajadores y el estricto cumplimiento de las leyes que rigen en la materia.

Copia fiel del reglamento de régimen interno, firmado por el director regional del Trabajo, deberá ser remitida a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse en lugares visibles del lugar de trabajo, para conocimiento de los trabajadores. "El reglamento podrá ser revisado y modificado por la autoridad de que se trata, por causas justificadas, en todo caso, cuando lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la respectiva empresa".

Según el **Art. 6** de la Ley de Compañías: "Toda sociedad nacional o extranjera que comercie o que contraiga obligaciones en el Ecuador, tendrá en el territorio de la república un apoderado o representante que responda a las acciones que se intenten y que cumpla las obligaciones".

El **Art. 123** de la Ley de Compañías dispone: "Los administradores o gerentes se ajustarán en el ejercicio de sus funciones a las facultades que les confiera el contrato social y, a falta de indicación, a las decisiones de los socios reunidos en junta general.

"A falta de disposición estatutaria o acuerdo de la junta general, se considerarán facultados para representar judicial y extrajudicialmente a la sociedad y para realizar toda clase de actos y contratos, con excepción de los ajenos al objeto social, los que impidan en lo sucesivo el cumplimiento de los fines sociales y cualquiera que suponga una modificación del contrato social".

## **Capítulo II**

### **Metodología**

#### **Diseño de la investigación**

De acuerdo con Hernández Sampieri & Fernandez-Collado (2014), un diseño no experimental se caracteriza por observar los fenómenos tal como se presentan en su contenido natural, sin manipular variables. Este estudio adopta un diseño no experimental y transversal, puesto que la información fue recolectada en un único momento, con el propósito de analizar la situación actual del uso y conocimientos del manual de funciones en la empresa Aquafit.

#### **Tipo de investigación**

Según Arias (2020), la investigación descriptiva busca especificar características y comportamientos de situaciones o individuos, sin modificar su entorno. En este caso, la investigación es descriptiva, debido a que se orienta a examinar y detallar el nivel de claridad, aplicación y percepción del manual de funciones dentro de la organización, sin intervenir ni alterar los procesos laborales.

#### **Enfoque de la investigación**

El presente estudio adopta un enfoque mixto, ya que integra características de los enfoques cuantitativo y cualitativo según Hernández et al. (2021), el enfoque mixto representa una serie de procedimientos estructurados, empíricos y analíticos de estudio que implica la recolección y el análisis de los datos, así como su integración y discusión conjunta.

En este caso, se emplearon encuestas para obtener información cuantitativa que permita analizar tendencias generales dentro de la empresa, y entrevistas para profundizar en las percepciones y experiencias de los jefes departamentales complementando así ambos tipos de datos.

#### **Método de investigación**

El método aplicado fue el analítico-sintético. Tamayo (2019) señala que el análisis permite descomponer información y examinarla de forma detallada, mientras que la síntesis integra resultados para obtener conclusiones generales. En este sentido, se analizó teoría referente manuales de funciones y posteriormente se sintetizaron los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa.

## **Población y muestra**

Arispe Alburquerque et al. (2020) definen la población finita como el total de elementos que comparten características comunes y forman parte del objeto de estudio. La población estuvo conformada por 50 colaboradores de la empresa Aquafit, incluyendo personal administrativo, operativo y directivo.

Según Sierra Bravo (2022), cuando es posible acceder a todos los integrantes de la población, se puede trabajar directamente con ellos sin necesidad de selección muestral. En este estudio se encuestó a totalidad de la población accesible, compuesta por los 50 empleados autorizados por la empresa para participar.

Sin embargo, metodológicamente, siguiendo a Hernández et al. (2021), se considera que la selección se enmarca en un muestreo no probabilístico por conveniencia, puesto que se incluyó a los colaboradores disponibles y autorizados para responder el instrumento.

De acuerdo con Otzen y Manterola (2017), el muestreo no probabilístico por juicio se fundamenta en la selección de participantes que poseen características, funciones o experiencias que permiten aportar información relevante al estudio.

Este tipo de muestreo se utiliza cuando el investigador requiere incluir a personas cuya opinión resulta indispensable para comprender el fenómeno analizado. En este caso, la incorporación de personal administrativo y directivo responde a este criterio, debido a que su conocimiento de los procesos internos contribuye de manera significativa al análisis de la información recopilada.

**Población:** 50 colaboradores

**Muestra:** 50 colaboradores (selección por conveniencia)

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según Malhotra (2020), la encuesta es una técnica estructurada que permite obtener información de forma estandarizada mediante preguntas previamente diseñadas. En este estudio se aplicó una encuesta estructurada con escala Likert de cinco niveles, dirigida a los colaboradores de la empresa para evaluar su percepción sobre el manual de funciones y el conocimiento de sus responsabilidades laborales.

Como indica Martínez (2011) la entrevista es una técnica de comunicación interpersonal que permite obtener información a partir del dialogo directo entre el investigador

y el informante. En este caso se utilizó la guía de entrevista, elaborada con preguntas abiertas que permitieron explorar opiniones, experiencias y sugerencias de los participantes

### **Validación de instrumentos**

Antes de la aplicación definitiva de los instrumentos, se realizó un proceso de validación con el fin de garantizar la confiabilidad y validez de los datos obtenidos. Para asegurar la validez de contenido, los instrumentos como la encuesta y entrevista fueron revisados por expertos en el área, quienes evaluaron la claridad, coherencia y adecuación de los ítems a los objetivos de la investigación.

## **Capítulo III**

### **Resultados y Discusión**

#### **Análisis de los resultados de las entrevistas**

##### **Pregunta 1**

**¿Considera que el organigrama actual refleja adecuadamente la estructura y funcionamiento real de la empresa?**

Normalmente, existen controversias sobre hasta qué punto el organigrama llega a reflejar la realidad: hay quien considera que la refleja perfectamente y quien encuentra puntos que necesitan ser modificados o que detectan claras inconsistencias. Esta diversidad de criterios genera dispersión en la forma de comprender y aplicar estructuralmente el esquema; por lo tanto, se deben establecer criterios unificados. Además, la equiparación entre valoraciones positivas y negativas muestra que en algunas áreas se han llevado a cabo procesos de actualización o reestructuración, pero que la información no ha permeado a través de toda la organización. En consecuencia, el manual de funciones debe incluir un organigrama oficializado y un procedimiento de actualización y difusión para garantizar que la representación documental y la práctica diaria coincidan.

##### **Pregunta 2**

**¿Qué impactos observa en la actual distribución de niveles jerárquicos sobre el trabajo dentro de la empresa?**

Las respuestas indican que la distribución jerárquica aporta control y claridad en responsabilidades, pero genera efectos negativos sobre la rapidez en la toma de decisiones y la carga de trabajo cuando la comunicación falla. Por ello, la estructura aporta orden pero

puede limitar la agilidad operativa. En consecuencia, el manual de funciones debería contemplar mecanismos que mantengan la claridad jerárquica al mismo tiempo que deleguen facultades operativas para decisiones rutinarias, y establecer protocolos de coordinación que eviten la sobrecarga de tareas en ciertos equipos.

### **Pregunta 3**

**¿Cómo se definen y aplican las líneas de autoridad entre los distintos departamentos o cargos?**

Las líneas de autoridad están aparentemente bien definidas en el organigrama, pero en la práctica son inconsistentes cuando la comunicación falla o la delegación no se define en términos de responsabilidad. Por lo cual, el manual de funciones debe de especificar no solo la línea de mando, sino también los límites de delegación, las responsabilidades inherentes y los procedimientos para la delegación temporal de autoridad, para minimizar la ambigüedad y asegurar la rendición de cuentas.

### **Pregunta 4**

**¿De qué manera la comunicación interna influye en la coordinación del trabajo entre el personal?**

Las respuestas coinciden en que la comunicación interna constituye el factor determinante para la coordinación operativa. En consecuencia, cuando los canales funcionan, la programación y ejecución de tareas mejoran; cuando fallan, aparecen retrasos y duplicidad de esfuerzos. Por lo tanto, el manual de funciones debe incorporar protocolos de comunicación (reuniones periódicas, responsables de enlace, canales oficiales) y criterios de seguimiento para asegurar flujo continuo de información entre áreas.

### **Pregunta 5**

**¿Cómo considera que la estructura organizacional influye en el ambiente laboral dentro de la empresa?**

Las respuestas muestran consenso en que una estructura clara mejora clima, motivación y colaboración; por el contrario, la ambigüedad en roles deteriora el ambiente. En consecuencia, el manual de funciones representa una intervención directa sobre el clima organizacional porque formaliza expectativas, reduce conflictos de rol y facilita la

retroalimentación. Por tanto, su implementación puede promover mayor compromiso y menor rotación.

### **Pregunta 6**

**¿Qué consecuencias ha tenido la carencia de un manual de funciones en la gestión diaria de la empresa?**

Las respuestas describen efectos recurrentes: desconocimiento de actividades, duplicidad de tareas, dificultad para evaluar desempeño y conflictos de rol. Estos problemas afectan eficiencia operativa y coordinación. Por ello, el manual debe establecer funciones, indicadores de desempeño y procedimientos de control y seguimiento para reducir la curva de aprendizaje y evitar la superposición de tareas.

### **Pregunta 7**

**¿Cómo cree que la implementación de un manual de funciones podría impactar en el desempeño del personal?**

Las respuestas anticipan mejoras en eficiencia, reducción de duplicidades, mayor claridad en responsabilidades y mayor motivación. Por ende, el manual se percibe como herramienta para optimizar desempeño individual y colectivo y para facilitar evaluación y formación. Por tanto, su diseño debe incluir descripciones de tareas, límites de autoridad e indicadores de rendimiento vinculados a planes de mejora.

**¿Considera que el manual de funciones podría servir como base para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral?**

Existe consenso en que el manual constituiría la base técnica para diseñar planes de capacitación alineados con requisitos de cada puesto. En consecuencia, el desarrollo del manual debe incorporar perfiles por puesto y competencias requeridas, facilitando diagnóstico de brechas y priorización de programas formativos.

### **Pregunta 9**

**¿Qué mecanismos existen actualmente para coordinar actividades entre departamentos y qué tan efectivos considera que son?**

Los mecanismos actuales combinan reuniones, correo y mensajería informal; su efectividad varía por consistencia y seguimiento. En consecuencia, hay ausencia de un sistema

formal de coordinación con responsabilidad de cierre de acciones. Por tanto, el manual debe establecer protocolos de coordinación, periodicidad de reuniones, responsables de seguimiento y formatos de registro para asegurar cierre y trazabilidad de acuerdos interdepartamentales.

### **Pregunta 10**

**¿En qué situaciones los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos?**

Las respuestas coinciden en que la autonomía existe para decisiones rutinarias y operativas, y que las decisiones estratégicas requieren aprobación. En consecuencia, el manual debe especificar las facultades de decisión por puesto, ejemplos concretos de decisiones delegadas y los límites que requieren escalamiento, de modo que la autonomía opere como herramienta de eficiencia sin generar riesgo operativo o estratégico.

### **Análisis de los restados de las encuestas**

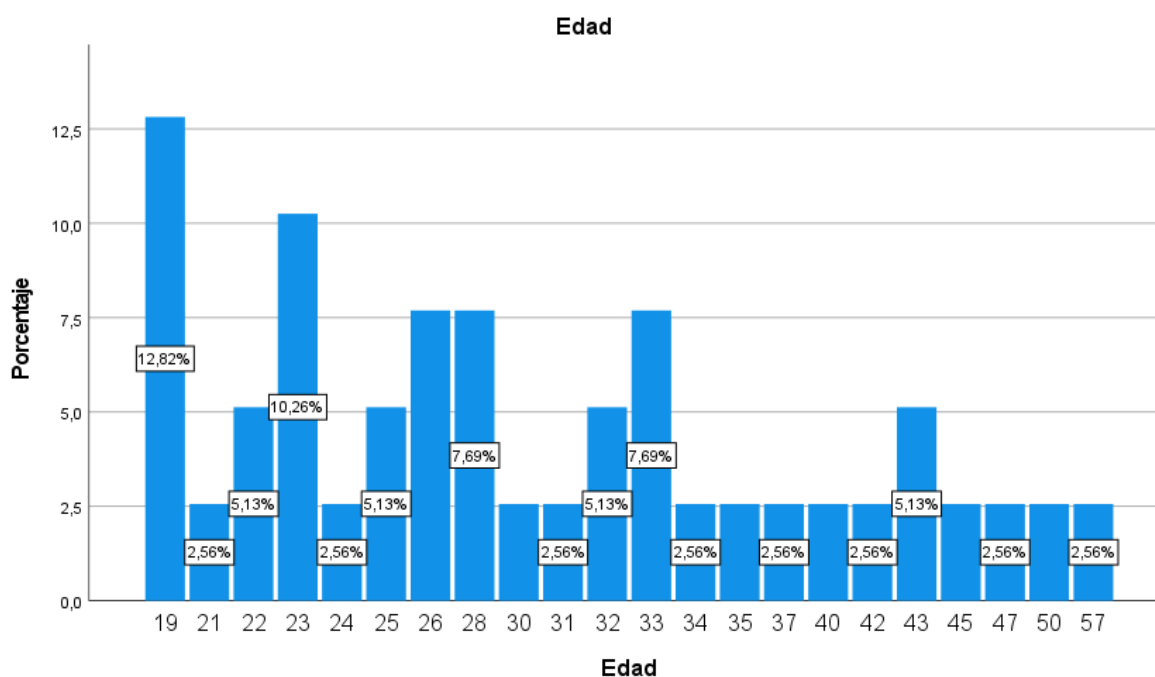
**Tabla 2**

*Distribución de los participantes por edad*

Edad	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
19	5	12.5	12.5	12.5
21	1	2.5	2.5	15.0
22	2	5.0	5.0	20.0
23	4	10.0	10.0	30.0
24	1	2.5	2.5	32.5
25	2	5.0	5.0	37.5
26	3	7.5	7.5	45.0
28	3	7.5	7.5	52.5
30	1	2.5	2.5	55.0
31	1	2.5	2.5	57.5
32	2	5.0	5.0	62.5
33	3	7.5	7.5	70.0
34	1	2.5	2.5	72.5
35	1	2.5	2.5	75.0
37	1	2.5	2.5	77.5

**Tabla 2**  
*Distribución de los participantes por edad*

Edad	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
40	1	2.5	2.5	80.0
42	1	2.5	2.5	82.5
43	2	5.0	5.0	87.5
45	1	2.5	2.5	90.0
47	1	2.5	2.5	92.5
50	1	2.5	2.5	95.0
57	1	2.5	2.5	97.5
49años	1	2.5	2.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



**Figura 1.** *Distribución de los participantes por edad.*

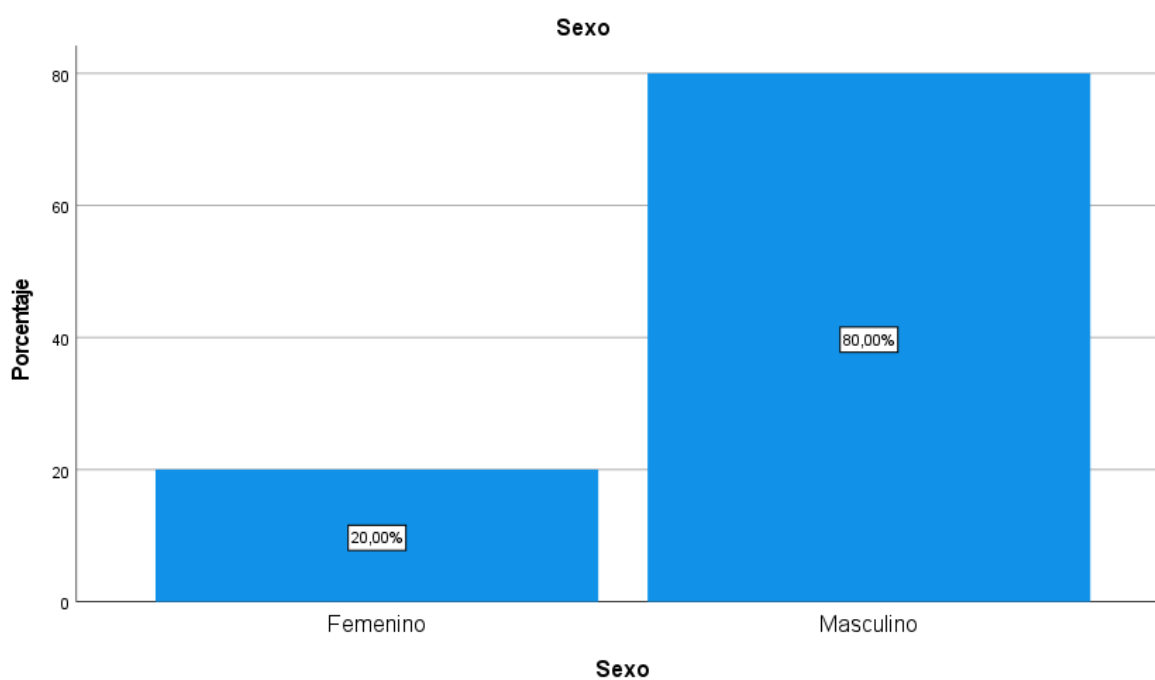
Al iniciar el análisis, se observa que la mayor parte de los colaboradores pertenece a un grupo etario joven, destacando el rango de 19 años con 12.5% y el de 23 años con 10%. Esta distribución de edades crea un equipo de trabajo adaptable y flexible ante los procesos de cambio. Pero también hay diversidad generacional, ya que se encuentran colaboradores hasta

los 57 años. Esta diversidad significa que el manual de funciones debe incluir instrucciones precisas y de fácil acceso para evitar confusiones en la realización de las tareas, con lo cual todo el personal conoce la función que desempeña en la estructura organizacional.

**Tabla 3**

*Distribución de los participantes por sexo*

Sexo	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Femenino	8	20.0	20.0	20.0
Masculino	32	80.0	80.0	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



**Figura 2.** *Distribución de los participantes por sexo.*

A partir de la clasificación de la población, el 80% del personal son hombres y solo el 20% son mujeres. Esta estructura demuestra que la gestión de la empresa Aquafit esta compuesta mayormente por personal masculino, de acuerdo con las actividades productivas y logísticas que obligan esfuerzo físico. Partiendo de este punto de vista del manual de responsabilidades, este resultado refuerza la necesidad de asignar funciones según

competencias y no de normas de género, asegurando la equidad en la asignación de tareas y oportunidades.

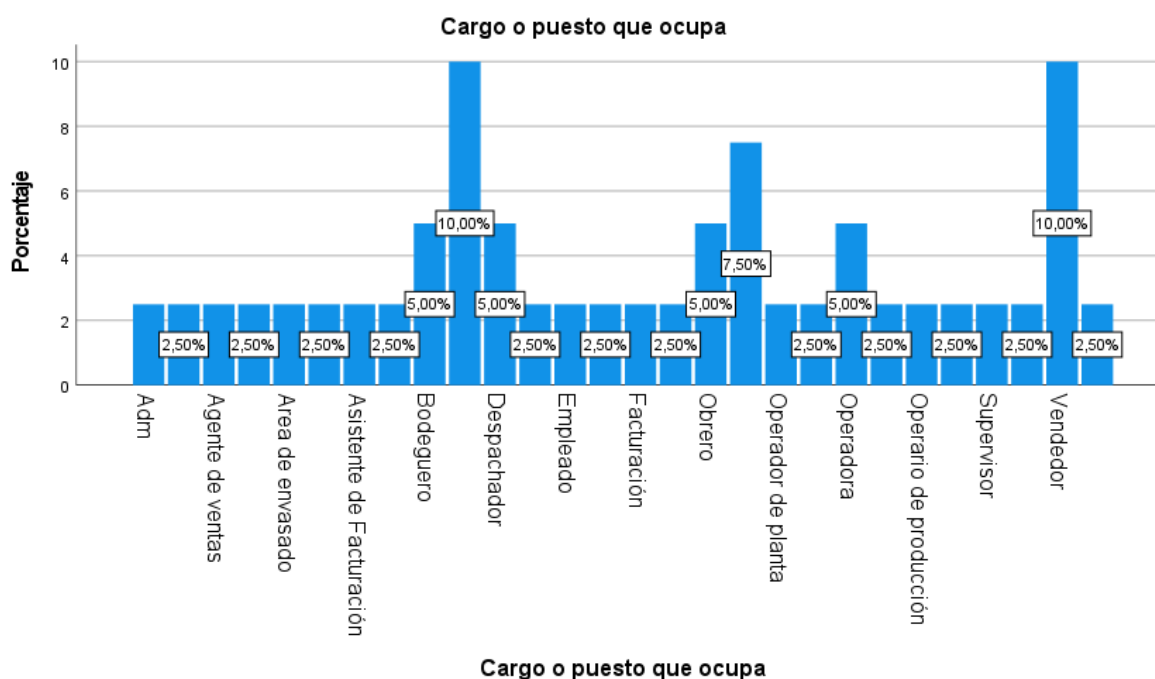
**Tabla 4**

*Cargo o puesto que ocupa el colaborador*

Cargo o puesto que ocupa	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Adm	1	2.5	2.5	2.5
Agente de ventas	1	2.5	2.5	5.0
Area de envasado	1	2.5	2.5	7.5
Asistente Contable	1	2.5	2.5	10.0
Asistente de Facturación	1	2.5	2.5	12.5
Auxiliar de bodega	1	2.5	2.5	15.0
Bodeguero	2	5.0	5.0	20.0
Chofer	4	10.0	10.0	30.0
Despachador	2	5.0	5.0	35.0
El trabajo es rotativo	1	2.5	2.5	37.5
Empleado	1	2.5	2.5	40.0
Eventual Despacho	1	2.5	2.5	42.5
Facturación	1	2.5	2.5	45.0
Mantenimiento	1	2.5	2.5	47.5
OPERADOR DE PRODUCCIÓN	1	2.5	2.5	50.0
Obrero	2	5.0	5.0	55.0
Operador	3	7.5	7.5	62.5
Operador de planta	1	2.5	2.5	65.0
Operadora	2	5.0	5.0	70.0
Operario	1	2.5	2.5	72.5
Operario de producción	1	2.5	2.5	75.0
Producción	1	2.5	2.5	77.5

**Tabla 4**  
*Cargo o puesto que ocupa el colaborador*

Cargo o puesto que ocupa	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Supervisor	1	2.5	2.5	80.0
Trabajador	1	2.5	2.5	82.5
Vendedor	4	10.0	10.0	92.5
Vendédor jr	1	2.5	2.5	95.0
administracion	1	2.5	2.5	97.5
Área de envasado	1	2.5	2.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



**Figura 3.** *Cargo o puesto que ocupa el colaborador.*

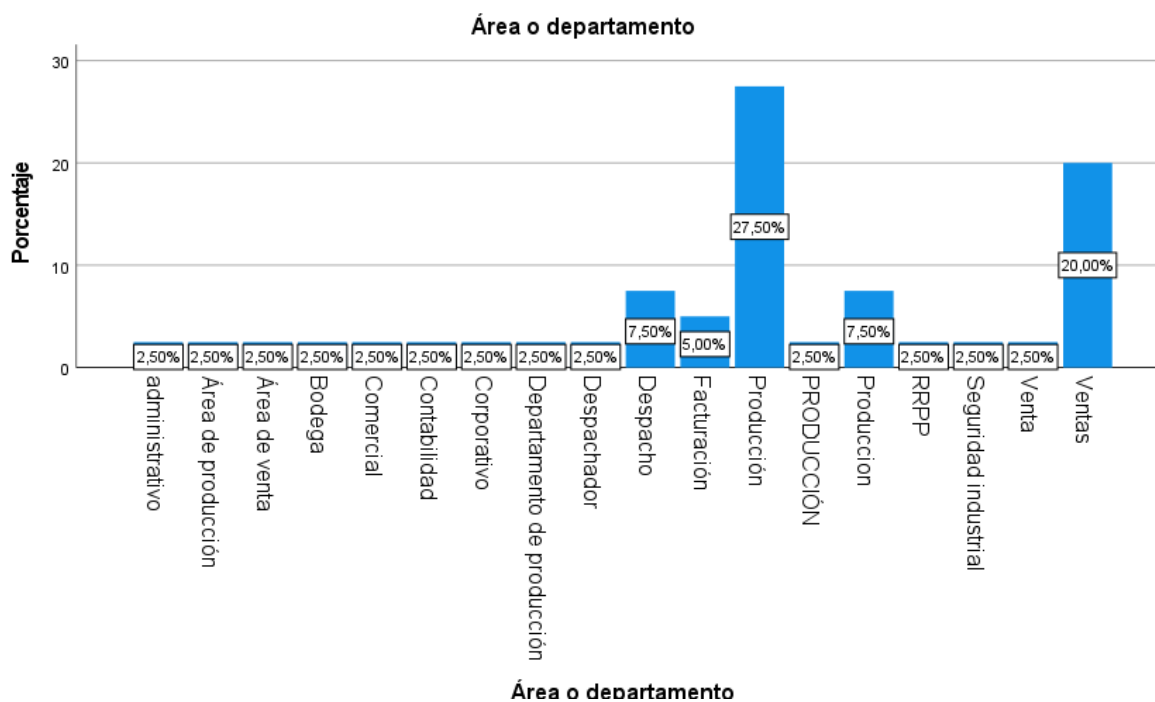
Seguidamente, se aprecia una considerable dispersión de cargos dentro de la empresa, donde choferes y vendedores alcanzan los porcentajes más altos con 10% cada uno, seguidos por operadores con 7.5%. Esta distribución evidencia que gran parte del personal se concentra en áreas operativas y comerciales. Esto confirma que el manual de funciones debe definir con

precisión los roles vinculados a la producción y venta, evitando confusión sobre responsabilidades y facilitando la asignación adecuada de tareas según el puesto.

**Tabla 5**

*Área o departamento al que pertenece el colaborador*

Área o departamento	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bodega	1	2.5	2.5	2.5
Comercial	1	2.5	2.5	5.0
Contabilidad	1	2.5	2.5	7.5
Corporativo	1	2.5	2.5	10.0
Departamento de producción	1	2.5	2.5	12.5
Despachador	1	2.5	2.5	15.0
Despacho	3	7.5	7.5	22.5
Facturación	2	5.0	5.0	27.5
PRODUCCIÓN	1	2.5	2.5	30.0
Produccion	3	7.5	7.5	37.5
Producción	11	27.5	27.5	65.0
RRPP	1	2.5	2.5	67.5
Seguridad industrial	1	2.5	2.5	70.0
Venta	1	2.5	2.5	72.5
Ventas	8	20.0	20.0	92.5
administrativo	1	2.5	2.5	95.0
Área de producción	1	2.5	2.5	97.5
Área de venta	1	2.5	2.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



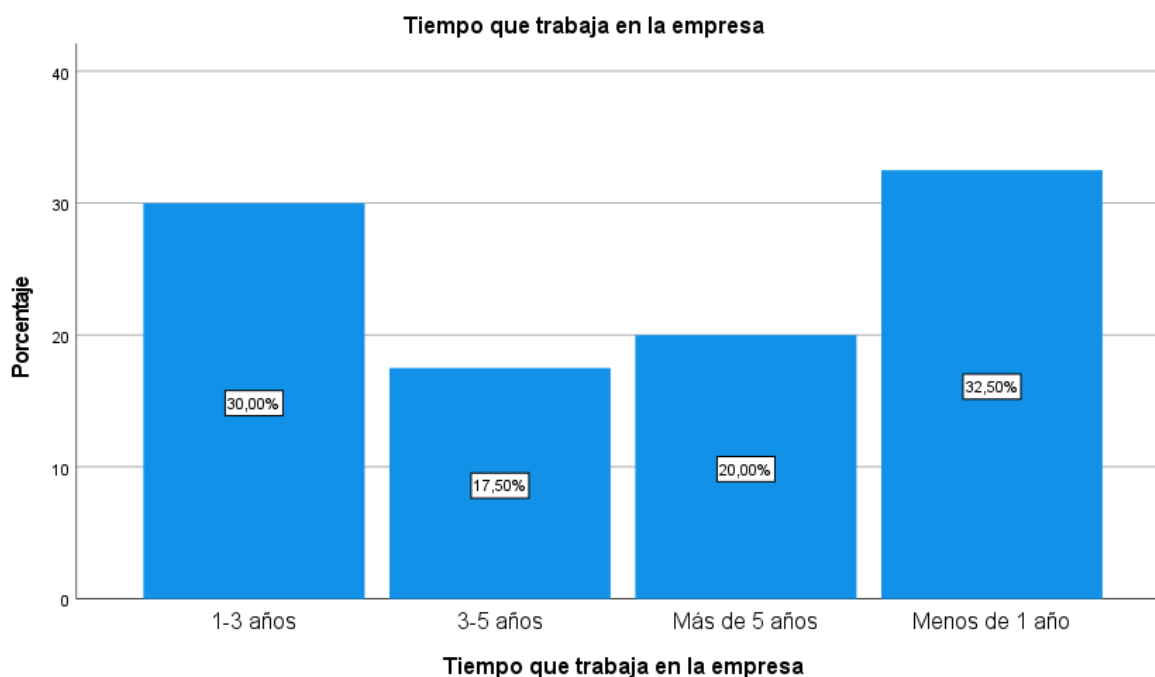
**Figura 4.** Área o departamento al que pertenece el colaborador.

Posteriormente, se identifica que el área de producción concentra 27.5% de los colaboradores, mientras que ventas representa 20%. La mayor presencia de estas áreas indica que la empresa se dedica principalmente a la producción y venta del producto. Por lo tanto, el manual de funciones se debe enfocar en estandarizar las actividades en estas áreas, definiendo los procesos de coordinación entre producción y ventas para mejorar el flujo de trabajo y el control operativo.

**Tabla 6**

*Tiempo que los colaboradores llevan trabajando en la empresa*

Tiempo que trabaja en la empresa	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-3 años	12	30.0	30.0	30.0
3-5 años	7	17.5	17.5	47.5
Menos de 1 año	13	32.5	32.5	80.0
Más de 5 años	8	20.0	20.0	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



**Figura 5.** *Tiempo que los colaboradores llevan trabajando en la empresa.*

Al analizar la permanencia laboral, se observa que 32.5% del personal tiene menos de un año en la empresa y 30% registra entre uno y tres años. Esta rotación indica que Aquafit incorpora personal de manera constante, lo que refuerza la necesidad de contar con un manual de funciones que facilite la inducción, reduzca errores durante el periodo de adaptación y mejore la continuidad operativa frente al ingreso de nuevos colaboradores.

**Tabla 7**

*Percepción sobre si el organigrama refleja claramente la estructura jerárquica*

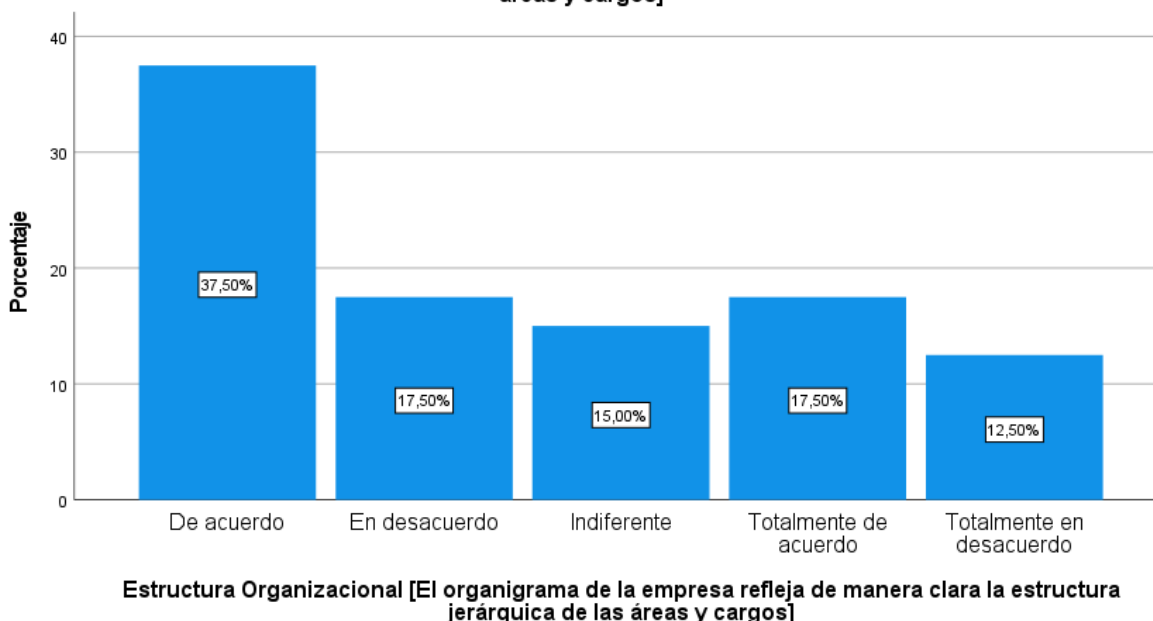
El organigrama de la empresa refleja de manera clara la estructura jerárquica de las áreas y cargos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	15	37.5	37.5	37.5
En desacuerdo	7	17.5	17.5	55.0
Indiferente	6	15.0	15.0	70.0
Totalmente de acuerdo	7	17.5	17.5	87.5
Totalmente en desacuerdo	5	12.5	12.5	100.0
Missing	0	0.0		

**Tabla 7**

*Percepción sobre si el organigrama refleja claramente la estructura jerárquica*

El organigrama de la empresa refleja de manera clara la estructura jerárquica de las áreas y cargos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Total	40	100.0		

**Estructura Organizacional [El organigrama de la empresa refleja de manera clara la estructura jerárquica de las áreas y cargos]**

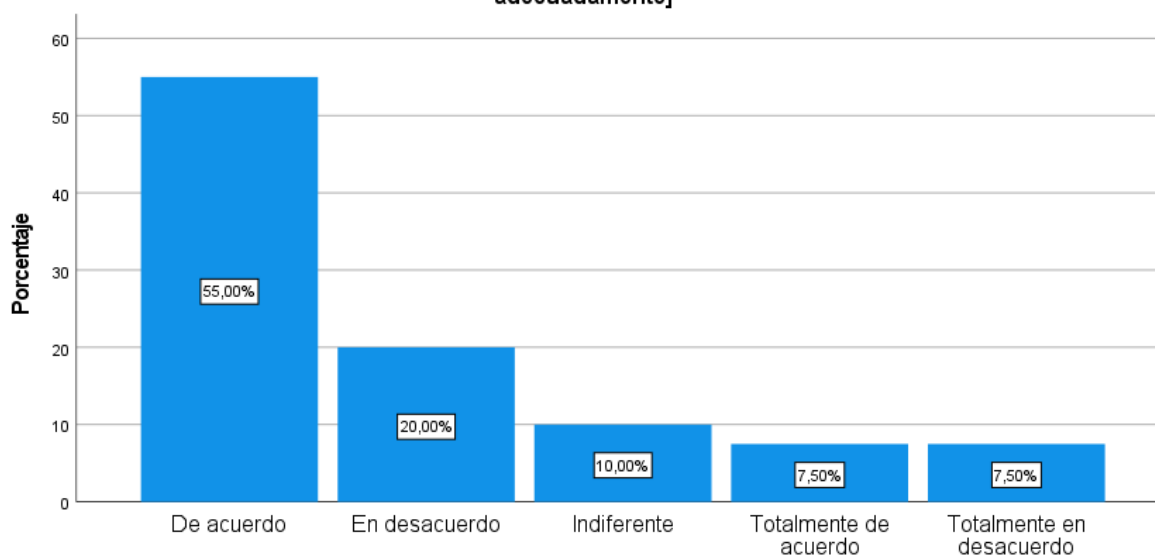


**Figura 6.** *Percepción sobre si el organigrama refleja claramente la estructura jerárquica.*

Sobre la percepción del organigrama, un 37.5% está de acuerdo y un 17.5% totalmente de acuerdo en que el organigrama refleja la estructura jerárquica, mientras que un 12.5% está totalmente en desacuerdo. Esto evidencia que, a pesar de que el organigrama esté presente, no todos lo interpretan de la misma manera. Por lo cual, el manual de funciones debe contener un organigrama actualizado y detallado donde se puedan visualizar jerarquías, niveles de autoridad y canales de comunicación internos.

**Tabla 8***Percepción sobre si los niveles jerárquicos están definidos y se respetan*

Los niveles jerárquicos en la empresa están debidamente definidos y se respetan adecuadamente	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	22	55.0	55.0	55.0
En desacuerdo	8	20.0	20.0	75.0
Indiferente	4	10.0	10.0	85.0
Totalmente de acuerdo	3	7.5	7.5	92.5
Totalmente en desacuerdo	3	7.5	7.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		

**Estructura Organizacional [Los niveles jerárquicos en la empresa están debidamente definidos y se respetan adecuadamente]****Estructura Organizacional [Los niveles jerárquicos en la empresa están debidamente definidos y se respetan adecuadamente]****Figura 7.** *Percepción sobre si los niveles jerárquicos están definidos y se respetan.*

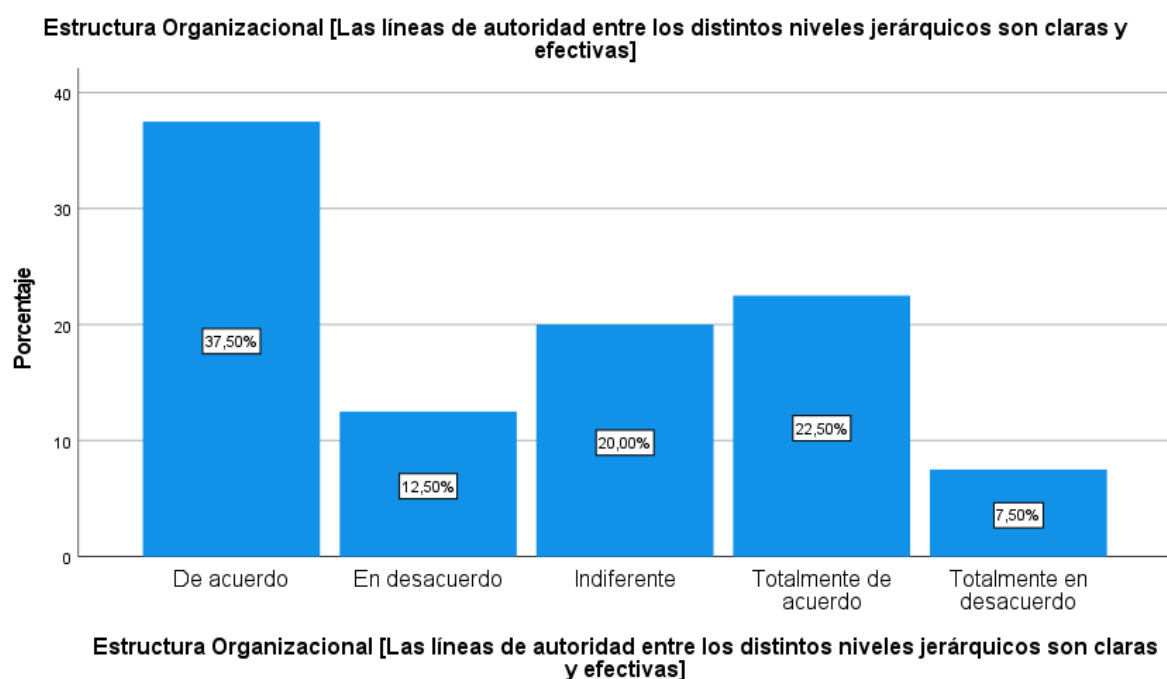
En este punto, 55% de los colaboradores manifiesta estar de acuerdo con que se respetan los niveles jerárquicos, mientras que un 20% expresa desacuerdo. Este resultado indica que, aunque existe reconocimiento general del orden jerárquico, aún hay colaboradores que perciben falta de coherencia en el ejercicio de la autoridad. El manual de funciones deberá

formalizar estas relaciones, especificando claramente quién supervisa, ejecuta y controla cada actividad.

**Tabla 9**

*Claridad y efectividad en las líneas de autoridad entre niveles jerárquicos*

Las líneas de autoridad entre los distintos niveles jerárquicos son claras y efectivas	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	15	37.5	37.5	37.5
En desacuerdo	5	12.5	12.5	50.0
Indiferente	8	20.0	20.0	70.0
Totalmente de acuerdo	9	22.5	22.5	92.5
Totalmente en desacuerdo	3	7.5	7.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



**Figura 8.** *Claridad y efectividad en las líneas de autoridad entre niveles jerárquicos.*

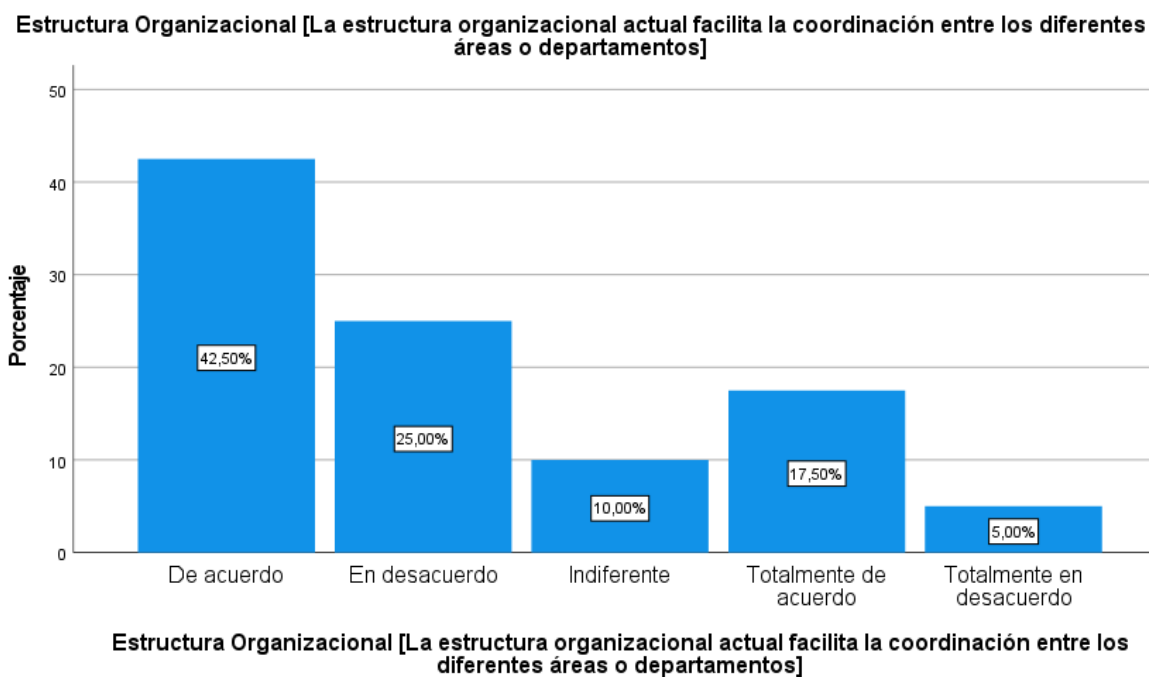
Asimismo, 37.5% de los encuestados señala estar de acuerdo y 22.5% totalmente de acuerdo con que las líneas de autoridad son claras, mientras que 12.5% expresa desacuerdo.

La diferencia entre percepciones evidencia que la autoridad no siempre se comunica con claridad. Con el manual de funciones se busca evitar duplicidad de órdenes y garantizar que cada colaborador conozca a quién debe reportarse.

**Tabla 10**

*Percepción sobre si la estructura organizacional facilita la coordinación entre áreas*

La estructura organizacional actual facilita la coordinación entre los diferentes áreas o departamentos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	17	42.5	42.5	42.5
En desacuerdo	10	25.0	25.0	67.5
Indiferente	4	10.0	10.0	77.5
Totalmente de acuerdo	7	17.5	17.5	95.0
Totalmente en desacuerdo	2	5.0	5.0	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



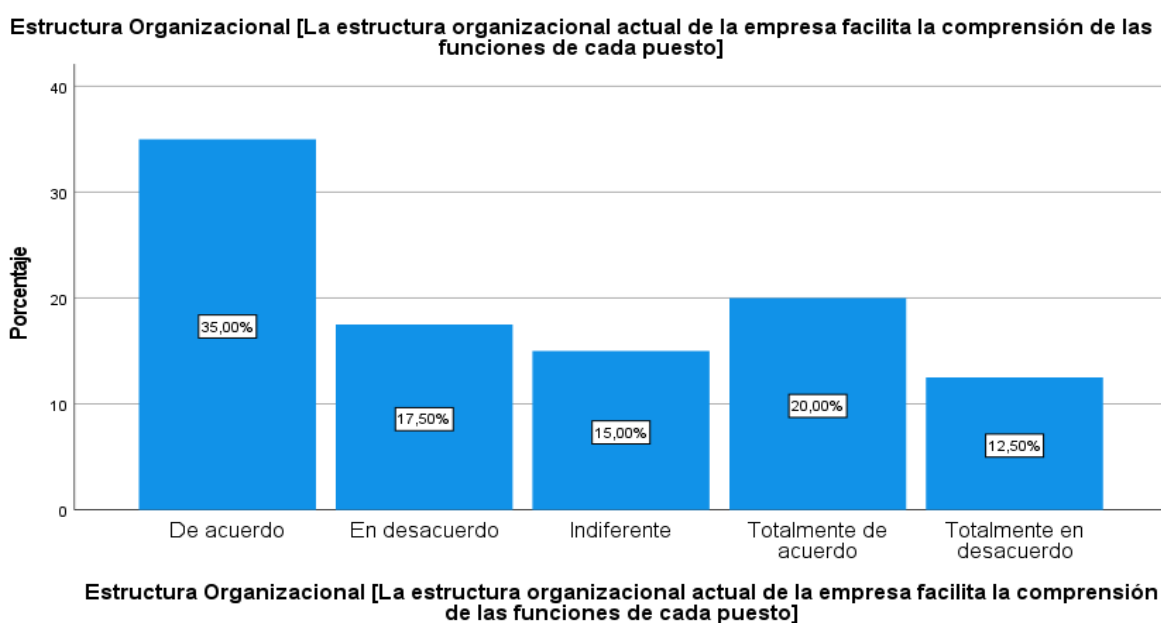
**Figura 9.** *Percepción sobre si la estructura organizacional facilita la coordinación entre áreas.*

En este aspecto, 42.5% está de acuerdo con que la estructura actual facilita la coordinación, mientras que 25% opina lo contrario. La empresa evidencia avances en trabajo interdisciplinario; sin embargo, aún existen dificultades de comunicación. El manual permitirá definir los flujos de información entre departamentos, asegurando coordinación y evitando retrasos operativos.

**Tabla 11**

*Percepción sobre si la estructura organizacional facilita comprender las funciones del puesto*

La estructura organizacional actual de la empresa facilita la comprensión de las funciones de cada puesto	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	14	35.0	35.0	35.0
En desacuerdo	7	17.5	17.5	52.5
Indiferente	6	15.0	15.0	67.5
Totalmente de acuerdo	8	20.0	20.0	87.5
Totalmente en desacuerdo	5	12.5	12.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



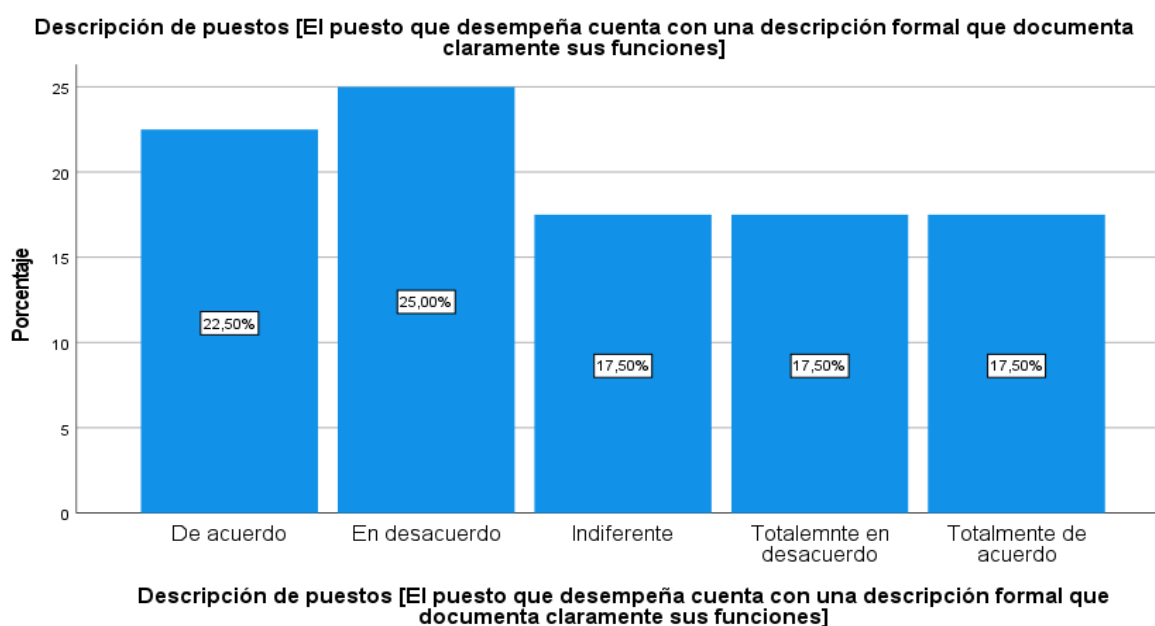
**Figura 10.** *La estructura organizacional facilita la comprensión de las funciones del puesto.*

Aquí, 35% está de acuerdo con que la estructura les permite comprender sus funciones y 20% totalmente de acuerdo, aunque un 17.5% expresa desacuerdo. Este hallazgo revela que no todos tienen claridad sobre lo que deben hacer, situación que puede generar errores y pérdida de tiempo. La implementación del manual clarificará funciones, evitando tareas duplicadas o mal ejecutadas.

**Tabla 12**

*Existencia de una descripción formal de funciones del puesto*

El puesto que desempeña cuenta con una descripción formal que documenta claramente sus funciones	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	9	22.5	22.5	22.5
En desacuerdo	10	25.0	25.0	47.5
Indiferente	7	17.5	17.5	65.0
Totalmente en desacuerdo	7	17.5	17.5	82.5
Totalmente de acuerdo	7	17.5	17.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



**Figura 11.** *Existencia de una descripción formal de funciones del puesto.*

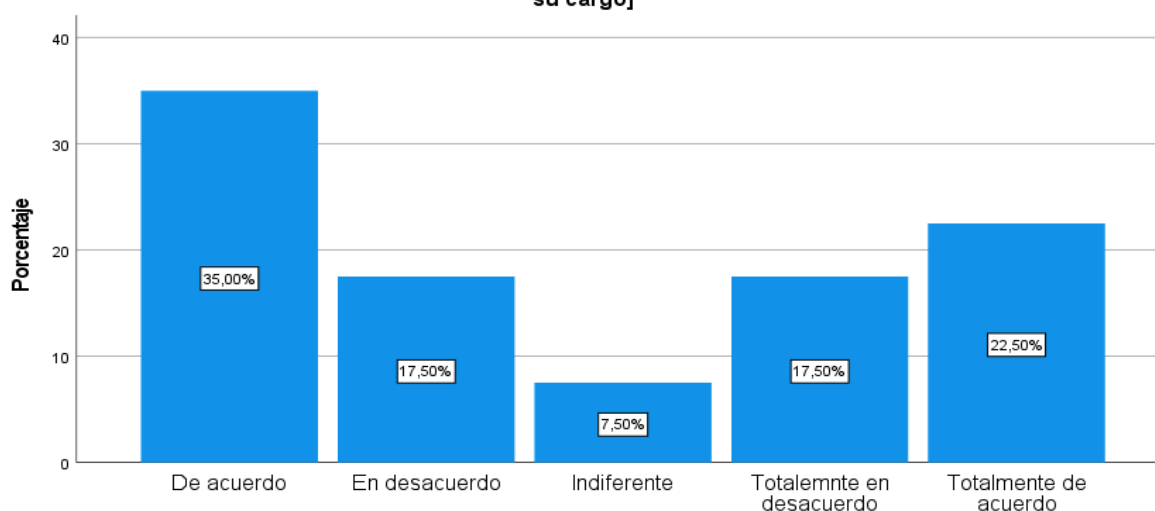
Frente a esta pregunta, 25% está en desacuerdo y 17.5% totalmente en desacuerdo respecto a que exista una descripción formal de funciones. Esto significa que más del 40% no cuenta con documentación oficial sobre lo que debe hacer. El manual dará solución a esta falencia, estableciendo funciones por cargo y mostrando el propósito de cada puesto dentro de la empresa.

**Tabla 13**

*Correspondencia entre las tareas diarias y las funciones del cargo*

Las tareas que realiza diariamente corresponden con las funciones establecidas para su cargo	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	14	35.0	35.0	35.0
En desacuerdo	7	17.5	17.5	52.5
Indiferente	3	7.5	7.5	60.0
Totalmente en desacuerdo	7	17.5	17.5	77.5
Totalmente de acuerdo	9	22.5	22.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		

**Descripción de puestos [Las tareas que realiza diariamente corresponden con las funciones establecidas para su cargo]**



**Descripción de puestos [Las tareas que realiza diariamente corresponden con las funciones establecidas para su cargo]**

**Figura 12.** *Correspondencia entre las tareas diarias y las funciones del cargo.*

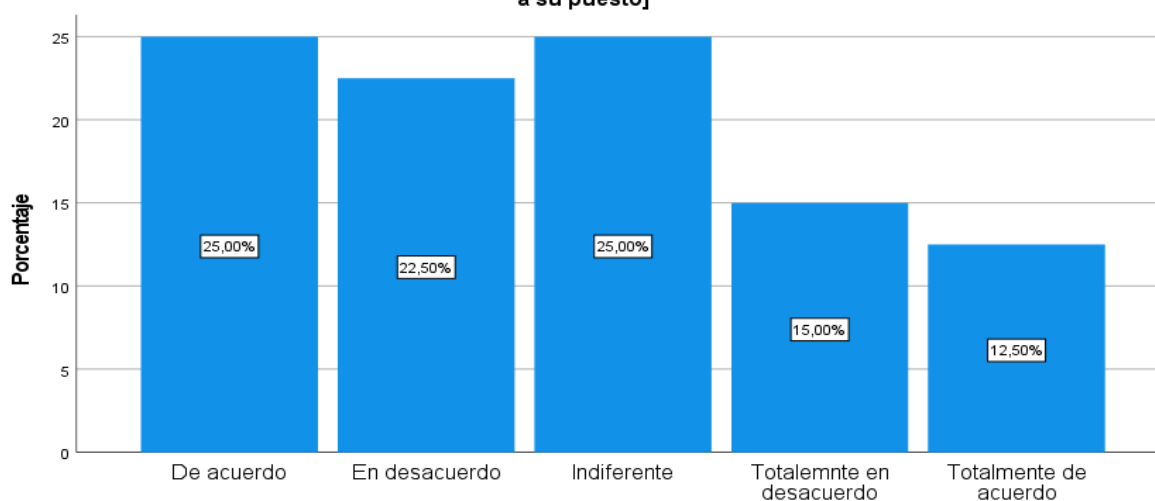
De forma similar, el 35% indica estar de acuerdo y 22.5% totalmente de acuerdo con que sus tareas diarias corresponden con su cargo, pero 17.5% está totalmente en desacuerdo. La incongruencia detectada demuestra que algunos colaboradores realizan actividades fuera de lo asignado. El manual será clave para alinear tareas con objetivos del puesto y evitar carga laboral injustificada.

**Tabla 14**

*Existencia de mecanismos para evaluar el cumplimiento de funciones*

Existen mecanismos claros para evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas a su puesto	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	10	25.0	25.0	25.0
En desacuerdo	9	22.5	22.5	47.5
Indiferente	10	25.0	25.0	72.5
Totalmente en desacuerdo	6	15.0	15.0	87.5
Totalmente de acuerdo	5	12.5	12.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		

**Descripción de puestos [Existen mecanismos claros para evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas a su puesto]**



**Descripción de puestos [Existen mecanismos claros para evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas a su puesto]**

**Figura 13.** *Existencia de mecanismos para evaluar el cumplimiento de funciones.*

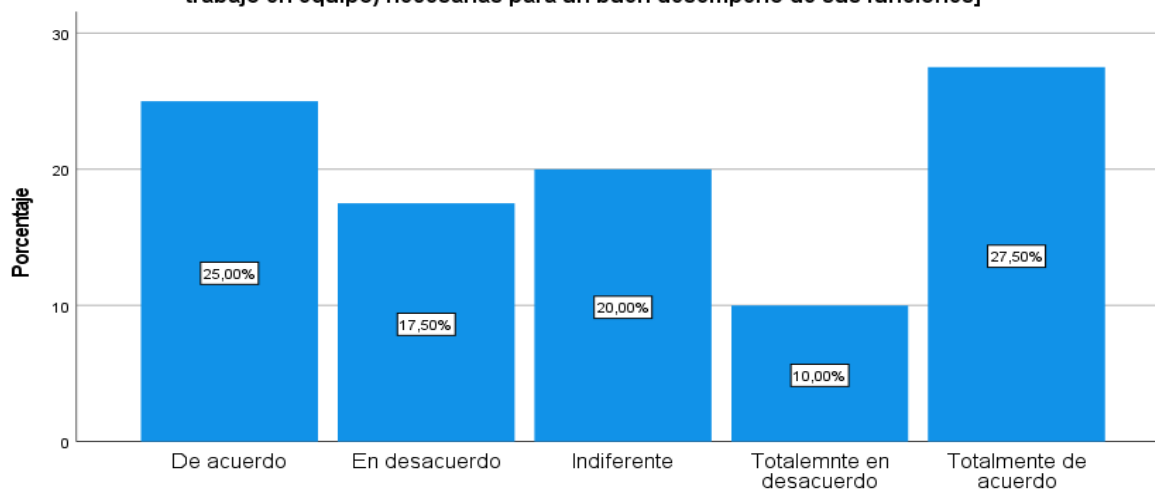
En cuanto al seguimiento de funciones, 25% está de acuerdo con que existen mecanismos de evaluación, mientras que 22.5% se muestra en desacuerdo y 15% totalmente en desacuerdo. Esto evidencia falta de indicadores y procesos de control. Por ello, el manual deberá incluir criterios de evaluación y responsables de medir el desempeño del personal.

**Tabla 15**

*Inclusión de habilidades blandas dentro de la descripción del puesto*

La descripción de su puesto incluye las habilidades blandas (actitud, comunicación o trabajo en equipo) necesarias para un buen desempeño de sus funciones	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	10	25.0	25.0	25.0
En desacuerdo	7	17.5	17.5	42.5
Indiferente	8	20.0	20.0	62.5
Totalmente en desacuerdo	4	10.0	10.0	72.5
Totalmente de acuerdo	11	27.5	27.5	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		

**Descripción de puestos [La descripción de su puesto incluye las habilidades blandas (actitud, comunicación o trabajo en equipo) necesarias para un buen desempeño de sus funciones]**



**Descripción de puestos [La descripción de su puesto incluye las habilidades blandas (actitud, comunicación o trabajo en equipo) necesarias para un buen desempeño de sus funciones]**

**Figura 14.** *Inclusión de habilidades blandas dentro de la descripción del puesto.*

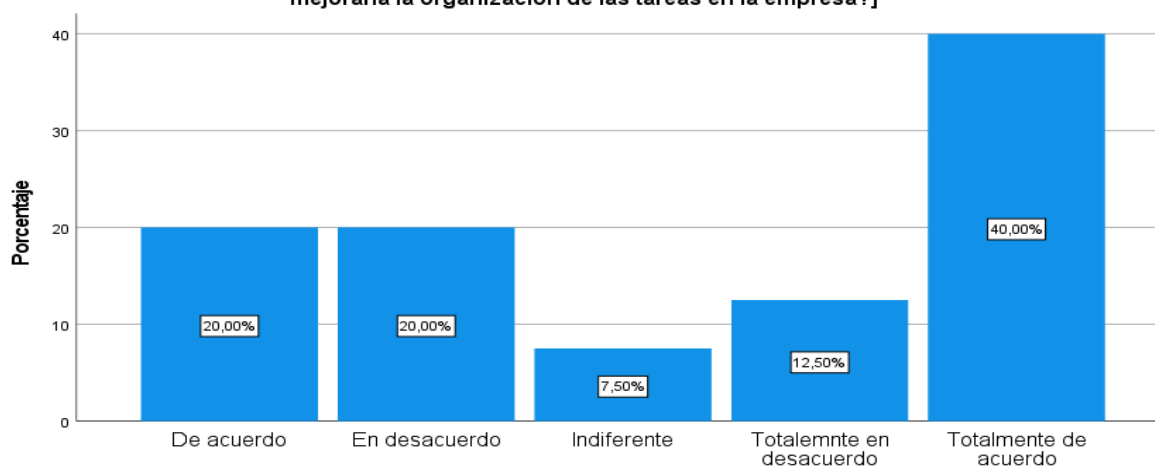
En esta tabla, 27.5% está totalmente de acuerdo y 25% de acuerdo con que se consideran habilidades como comunicación y trabajo en equipo. Sin embargo, un 17.5% aún expresa desacuerdo. Esto demuestra que la empresa reconoce parcialmente la importancia del comportamiento laboral. El manual integrará habilidades blandas como requisitos para cada puesto, alineando desempeño técnico y actitud profesional.

**Tabla 16**

*Opinión sobre descripción del puesto*

¿Está usted de acuerdo en que contar con una descripción detallada de cada puesto mejoraría la organización de las tareas en la empresa?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	8	20.0	20.0	20.0
En desacuerdo	8	20.0	20.0	40.0
Indiferente	3	7.5	7.5	47.5
Totalmente en desacuerdo	5	12.5	12.5	60.0
Totalmente de acuerdo	16	40.0	40.0	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		

**Descripción de puestos [¿Está usted de acuerdo en que contar con una descripción detallada de cada puesto mejoraría la organización de las tareas en la empresa?]**



**Descripción de puestos [¿Está usted de acuerdo en que contar con una descripción detallada de cada puesto mejoraría la organización de las tareas en la empresa?]**

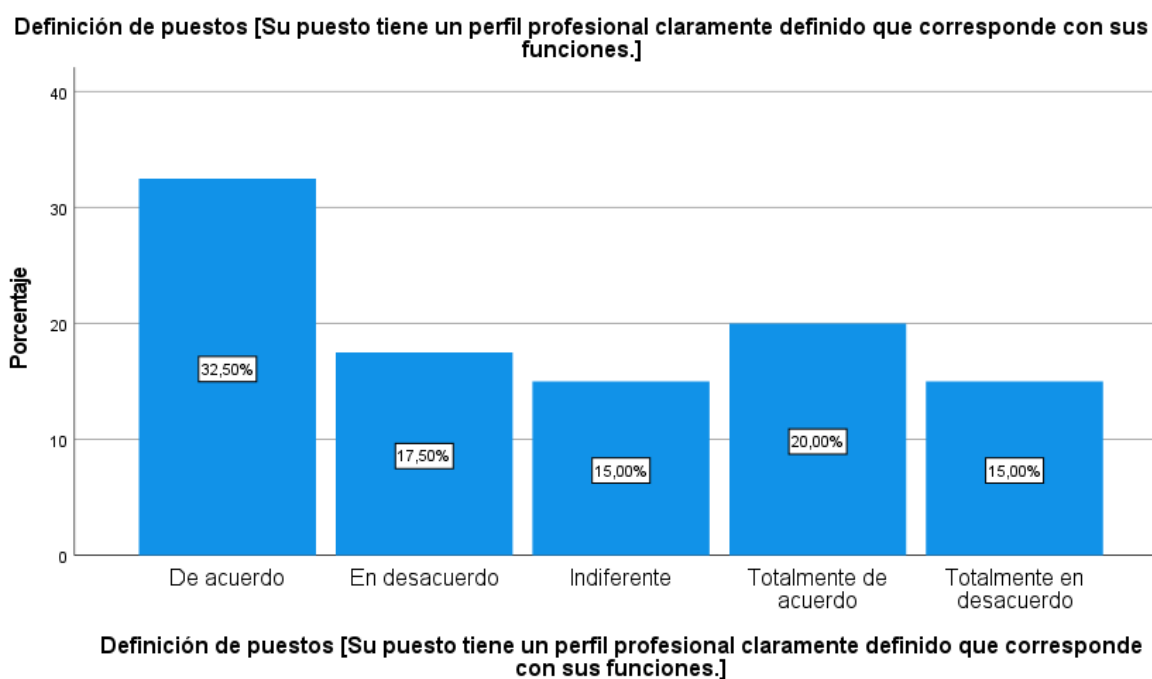
**Figura 15.** Opinión sobre si una descripción detallada de cada puesto mejoraría la organización.

El resultado es contundente: 40% está totalmente de acuerdo con que una descripción estructurada mejoraría la organización, mientras que solo 12.5% está totalmente en desacuerdo. Esto refleja una necesidad directa identificada por el personal, justificando la implementación del manual como herramienta de orden y eficiencia.

**Tabla 17**

*Definición clara del perfil profesional correspondiente al puesto*

Su puesto tiene un perfil profesional claramente definido que corresponde con sus funciones.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	13	32.5	32.5	32.5
En desacuerdo	7	17.5	17.5	50.0
Indiferente	6	15.0	15.0	65.0
Totalmente de acuerdo	8	20.0	20.0	85.0
Totalmente en desacuerdo	6	15.0	15.0	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



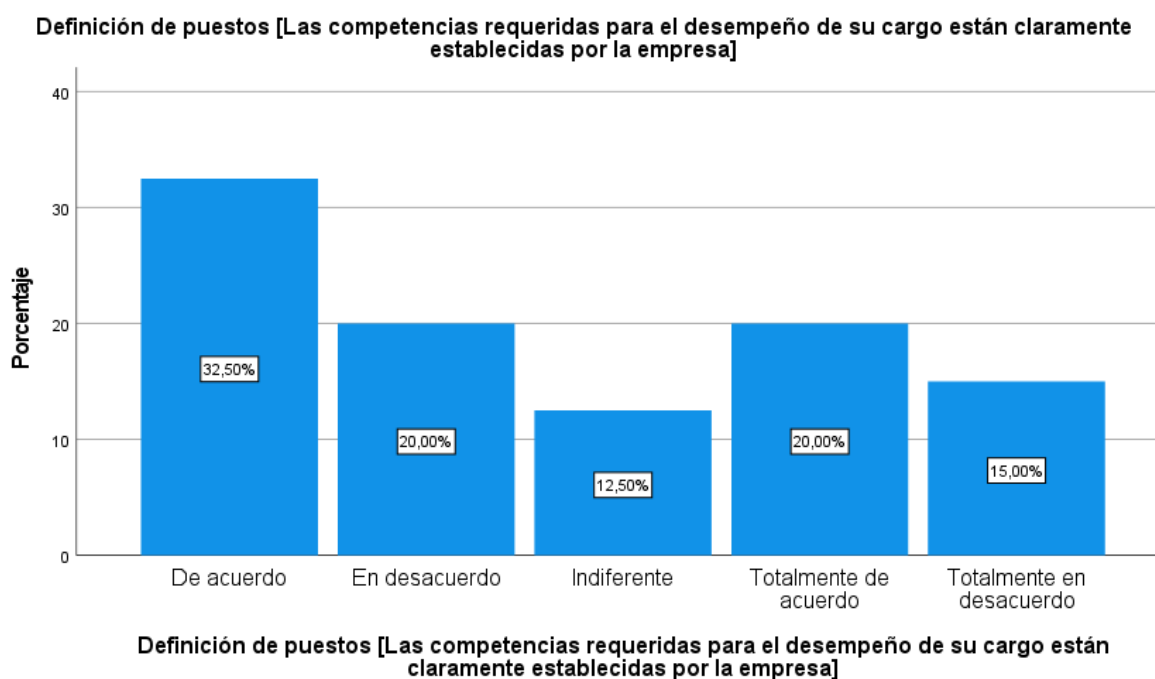
**Figura 16.** *Definición clara del perfil profesional correspondiente al puesto.*

En este resultado, 32.5% está de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo en que su perfil corresponde con las funciones asignadas, aunque 17.5% manifiesta desacuerdo. Esto demuestra que aún existen cargos ocupados por personas con perfiles no alineados. El manual permitirá definir requisitos mínimos para cada puesto, asegurando una selección adecuada

**Tabla 18**

*Claridad de las competencias requeridas para el desempeño del cargo*

Las competencias requeridas para el desempeño de su cargo están claramente establecidas por la empresa	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	13	32.5	32.5	32.5
En desacuerdo	8	20.0	20.0	52.5
Indiferente	5	12.5	12.5	65.0
Totalmente de acuerdo	8	20.0	20.0	85.0
Totalmente en desacuerdo	6	15.0	15.0	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



**Figura 17.** *Claridad de las competencias requeridas para el desempeño del cargo.*

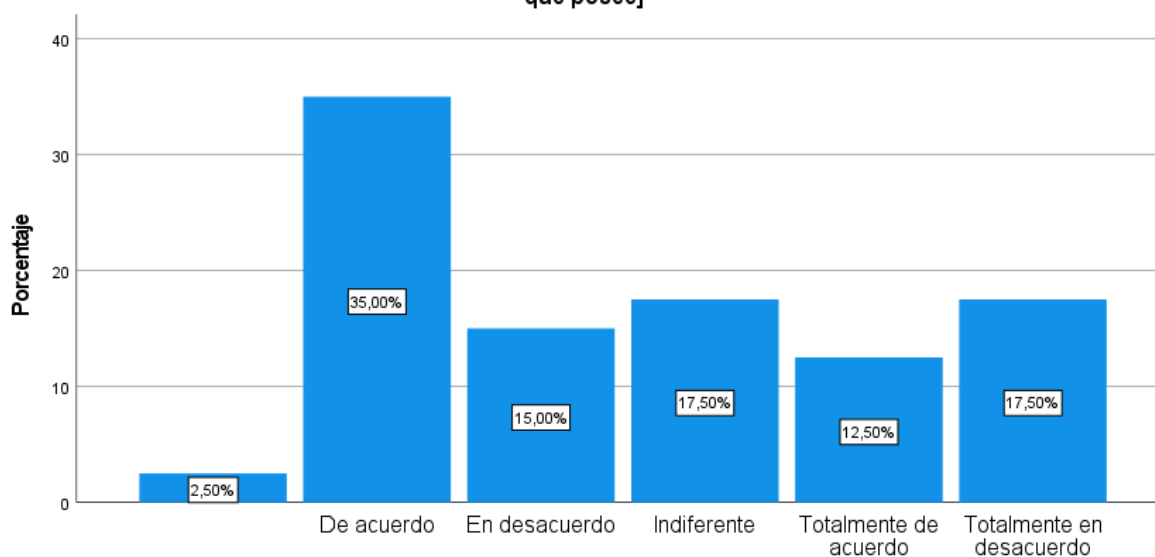
Se observa que 32.5% está de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo con que las competencias están definidas, mientras que 20% está en desacuerdo. Esto confirma que no todos conocen las habilidades que deben dominar para desempeñar su cargo. El manual brindará claridad al respecto, permitiendo una gestión más objetiva del talento humano.

**Tabla 19**

*Coherencia entre responsabilidades del puesto y nivel de autoridad*

Las responsabilidades asignadas a su puesto son coherentes con el nivel de autoridad que posee	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	14	35.0	35.9	35.9
En desacuerdo	6	15.0	15.4	51.3
Indiferente	7	17.5	17.9	69.2
Totalmente de acuerdo	5	12.5	12.8	82.1
Totalmente en desacuerdo	7	17.5	17.9	100.0
Missing	1	2.5		
Total	40	100.0		

**Definición de puestos [Las responsabilidades asignadas a su puesto son coherentes con el nivel de autoridad que posee]**



**Definición de puestos [Las responsabilidades asignadas a su puesto son coherentes con el nivel de autoridad que posee]**

**Figura 18.** *Coherencia entre responsabilidades del puesto y nivel de autoridad.*

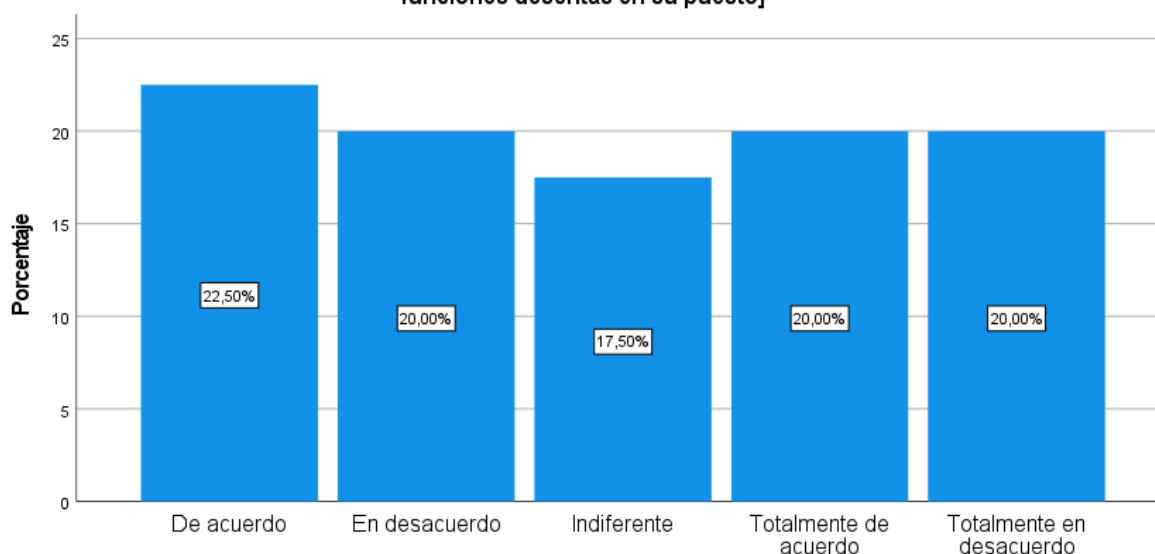
En esta tabla, 35% está de acuerdo con que las responsabilidades asignadas son coherentes con su autoridad, pero 17.5% totalmente en desacuerdo. Esto indica que algunos colaboradores reciben tareas sin contar con el nivel de decisión correspondiente, lo cual afecta el desempeño. Con el manual se asignarán responsabilidades proporcionales a la autoridad de cada puesto.

**Tabla 20**

*Disponibilidad de recursos o herramientas necesarias para cumplir funciones*

Cuenta usted con los recursos o herramientas necesarios para cumplir eficazmente las funciones descritas en su puesto	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	9	22.5	22.5	22.5
En desacuerdo	8	20.0	20.0	42.5
Indiferente	7	17.5	17.5	60.0
Totalmente de acuerdo	8	20.0	20.0	80.0
Totalmente en desacuerdo	8	20.0	20.0	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		

**Definición de puestos [Cuenta usted con los recursos o herramientas necesarios para cumplir eficazmente las funciones descritas en su puesto]**



**Definición de puestos [Cuenta usted con los recursos o herramientas necesarios para cumplir eficazmente las funciones descritas en su puesto]**

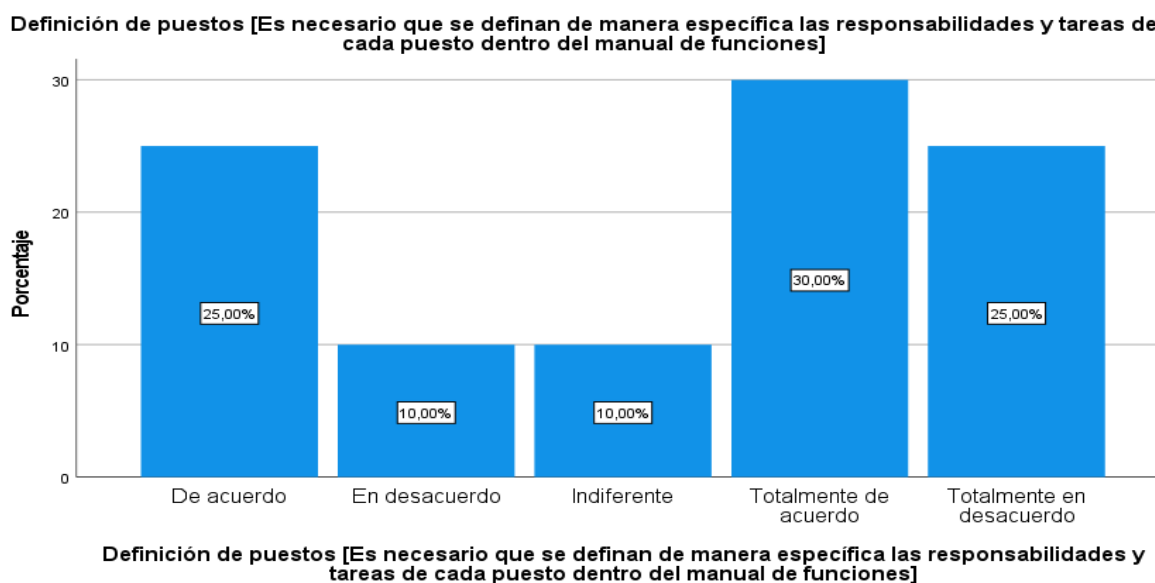
**Figura 19.** Disponibilidad de recursos o herramientas necesarias para cumplir funciones.

Aquí se evidencia un equilibrio: 22.5% está de acuerdo y 20% totalmente en desacuerdo. Esto revela que parte del personal considera que no cuenta con los recursos necesarios para cumplir sus funciones. El manual permitirá documentar los recursos mínimos por cargo, asegurando que cada área opere con las herramientas adecuadas.

**Tabla 21**

*Necesidad de definir responsabilidades y tareas en el manual de funciones*

Es necesario que se definan de manera específica las responsabilidades y tareas de cada puesto dentro del manual de funciones	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	10	25.0	25.0	25.0
En desacuerdo	4	10.0	10.0	35.0
Indiferente	4	10.0	10.0	45.0
Totalmente de acuerdo	12	30.0	30.0	75.0
Totalmente en desacuerdo	10	25.0	25.0	100.0
Missing	0	0.0		
Total	40	100.0		



**Figura 20.** Necesidad de definir responsabilidades y tareas en el manual de funciones.

Finalmente, en esta tabla, la mayoría afirma que es necesario definir responsabilidades dentro del manual, confirmando que el personal identifica la falta de claridad en funciones y que el documento contribuirá a mejorar el orden interno. El resultado refuerza la relevancia y la pertinencia del proyecto.

## Discusión

El estudio evidenció que la ausencia de descripciones formales de puestos y mecanismos de evaluación se tradujo en duplicidad de tareas, confusión en responsabilidades y deficiencias en la comunicación interna, afectando la eficiencia operativa de Aquafit S.A.

Como lo plantea Hernández (2023), se coincidió en la necesidad de un instrumento protocolizado: Hernández explicó que el manual surgió por problemas que dejó la pandemia y ayudó a homologar los roles y políticas internas y demostró que, al igual que en Aquafit, la documentación estandarizada ayudó a definir responsabilidades y procedimientos. En ese sentido, los resultados de este estudio confirmaron lo que Hernández (2016) planteó sobre el manual para encauzar responsabilidades por perfil, aunque en Aquafit falló la difusión y actualización uniforme del organigrama, una condición para el triunfo de la implementación.

En contraste respecto a Rengifo et al. (2018), se hallaron distinciones significativas: Rengifo et al. hallaron que la distribución e implementación de manuales indujo la creación de indicadores de medición y reducción de fallos en los procedimientos administrativos; en

contraste, Aquafit no disponía de métodos establecidos de cuantificación de realización de funciones, generando incertidumbre en la evaluación de la eficiencia. Esta diferencia nos indica que no es suficiente el manual, sino que su implementación debe acompañarse de herramientas de seguimiento e indicadores, como evidenció Rengifo, para convertir los registros en mejoras operativas medibles.

Para el caso ecuatoriano, los hallazgos concuerdan con los de Quimiz (2020), quien encontró en las PYMES locales la necesidad de codificar en documentos formales los procesos operativos y elevar los estándares de servicio mediante la estandarización de los procedimientos de trabajo. La similitud entre la investigación de Quimiz y la actual se evidenció en los testimonios del personal: en ambos casos se concluyó que definir responsabilidades evita la duplicidad de funciones y permite capacitar personal nuevo, evidenciando que en la región aún existe la necesidad de formalizar cargos en empresas con alta rotación de personal.

Pero Muñoz y Santamaría (2022) hallaron diferencias metodológicas y de alcance que afectan la interpretación de sus resultados. Ellos tomaron una muestra más grande en el sector agrícola y hallaron mejoras en la eficacia y el trabajo en equipo tras la elaboración de un manual; estas mejoras sugerían mayor capacidad de generalización en situaciones productivas reales. Por lo cual, a pesar de que los dos estudios coincidieron en el sentido práctico del manual, el tamaño y el sector al que pertenecen dieron lugar a unos resultados de implementación más sólidos en Muñoz y Santamaría, por lo que la efectividad del manual en Aquafit dependerá de la inclusión de indicadores, el plan de capacitación ligado y un proceso de validación con control y seguimiento periódico.

Finalmente, los resultados arrojaron que la evidencia empírica respalda que el manual de funciones beneficia el orden y mejora la medida en que se complementa con sistemas como organizaciones modernas, protocolos de delegación de poder, criterios de evaluación y capacitaciones ajustadas al perfil por cargo. Por lo cual, la principal contribución del estudio fue reconocer las fallas prácticas que evitaron que Aquafit convirtiera la documentación en resultados y plantear que en el diseño del documento se incorporen matrices de obligaciones, criterios de evaluación y cronograma de divulgación que sincronicen la actividad con la información documentada.

## **Plan Acción o Propuesta**

### **Introducción de la propuesta**

La propuesta constituye la solución al problema identificado en el diagnóstico: en AQUAFIT S.A. no existían funciones formalmente documentadas, lo cual ocasionaba duplicidad de actividades, confusión en la delegación de responsabilidades y falta de claridad en las líneas de autoridad. Los resultados de la encuesta evidenciaron que los colaboradores requerían que el manual defina funciones, responsabilidades y criterios de evaluación del desempeño.

El manual de funciones permitirá establecer de manera formal la estructura organizacional, clarificar las responsabilidades de cada puesto y orientar la evaluación del desempeño del personal.

### **2. Fundamentación teórica de la propuesta**

Los manuales de funciones son documentos formales que organizan y describen los cargos, sus objetivos, funciones, responsabilidades y relaciones internas en una empresa. Las normas ecuatorianas para el diseño de estos manuales (como la estructura oficial del Acuerdo Ministerial 004-2020) definen unos contenidos mínimos: identificación del puesto, propósito del puesto, funciones principales, requisitos académicos y competencias laborales.

Diversas investigaciones respaldan su uso como herramienta de organización, control y eficiencia. Hernández (2023) demostró que el manual permitió distribuir las funciones de acuerdo a los perfiles del personal. Como lo demostró Quimiz (2020) en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, el manual disminuye la duplicidad de funciones y mejora la calidad del servicio, y como concluyeron Muñoz y Santamaría (2022), mejora la eficiencia operativa, el orden y el trabajo en equipo.

Los beneficios coinciden con los hallazgos obtenidos en AQUAFIT: necesidad de clarificar funciones, delegación adecuada y disminución de actividades duplicadas.

### **3. Objetivo general de la propuesta**

Diseñar un manual de funciones para AQUAFIT S.A. que permita definir responsabilidades, líneas de autoridad y estándares de desempeño para cada puesto, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la coordinación interdepartamental.

### Objetivos específicos

1. Establecer las funciones y responsabilidades de cada cargo de acuerdo con el organigrama vigente.
2. Identificar los requisitos académicos, experiencia y competencias laborales necesarias para cada puesto.
3. Determinar líneas de autoridad, comunicación interna y relaciones interdepartamentales para garantizar el flujo de información.
4. Validar la propuesta mediante retroalimentación de los responsables de cada área.

### 4. Metodología para el diseño del manual

Etapa	Descripción
Diagnóstico	Aplicación de encuesta y entrevistas para identificar problemas organizacionales.
Análisis	Clasificación de información por área: funciones reales, responsabilidades y flujos de comunicación.
Estructuración	Uso del modelo normativo del Manual institucional (Acuerdo Ministerial 004-2020) como guía de diseño.
Construcción	Desarrollo de fichas funcionales por cargo con funciones, requisitos, competencias y relaciones internas.
Validación	Revisión con los responsables de cada área antes de su implementación.

### 5. Justificación de la estructura del manual

Se adopta el formato normativo visto en el manual institucional subido, porque:

- Organiza información de forma estandarizada.
- Facilita auditorías y procesos de certificación.
- Permite evaluar desempeño con base en funciones y competencias.

Se adapta el modelo oficial, evitando copiar funciones, garantizando una estructura válida y reconocida en el Ecuador.

## Desarrollo de la Ficha de Funciones

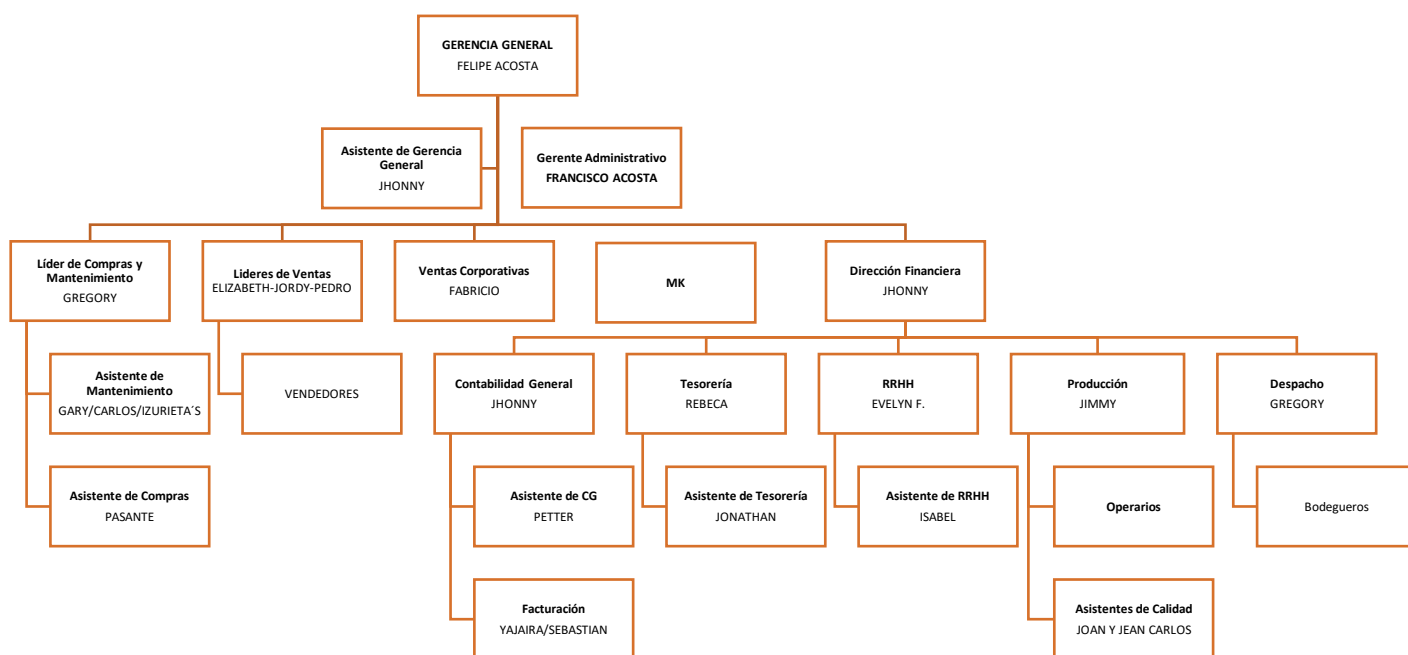
### Portada (empresa, logo, fecha de emisión y versión del manual)

### MANUAL DE FUNCIONES – AQUAFIT S.A.

Versión: 1.0

Vigencia: 2025-2027

### Organigrama General



## Ficha del personal

### Ficha 1. Gerente general

Campo	Información
<b>Cargo</b>	Gerente General
<b>Área</b>	Dirección
<b>Reporta a</b>	Junta Directiva
<b>Personal a cargo</b>	Gerencia Administrativa, Líderes de Área, Marketing, Ventas Corporativas, Producción, Despacho
<b>Propósito</b>	Dirigir la empresa para garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos, financieros y operativos.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Definir y aprobar la estrategia institucional. 2. Aprobar planes anuales y presupuestos. 3. Supervisar desempeño de gerencias y líderes. 4. Autorizar inversiones y contratos de alto impacto. 5. Aprobar políticas corporativas. 6. Representar a la empresa ante stakeholders clave.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Participar en procesos de selección de mandos medios. 2. Revisar reportes de auditoría interna.

<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Autorizar gastos mayores, aprobar contratación de mandos medios, garantizar cumplimiento normativo. Responsabilizarse por resultados organizacionales.
<b>Requisitos</b>	Formación universitaria en administración, economía o afín. Experiencia mínima cinco años en dirección.
<b>Habilidades técnicas</b>	Planificación estratégica, análisis de estados financieros, gestión de riesgos.
<b>Habilidades conductuales:</b>	Liderazgo, toma de decisiones, comunicación, pensamiento sistémico.
<b>Indicadores de rendimiento</b>	Objetivos estratégicos alcanzados (%), operativo vs presupuesto, tasa de rotación de mandos medios.
<b>Relaciones internas</b>	Todas las áreas.
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores estratégicos, clientes corporativos, agencias reguladoras.

## 1. Gerente General

El Gerente General constituye la máxima autoridad ejecutiva de la organización y asume la responsabilidad de dirigir las operaciones estratégicas, financieras y operativas de la empresa. Su función principal consiste en garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la aprobación de planes, políticas y presupuestos. Supervisa de manera directa a la gerencia administrativa, a los líderes de área, al departamento de marketing, a las ventas corporativas, a la producción y al despacho. También representa formalmente a la empresa ante proveedores estratégicos, entidades reguladoras y clientes corporativos, lo que convierte su cargo en un eje central de interacción externa.

Entre sus actividades esenciales se incluye definir la estrategia institucional, aprobar la planificación anual, evaluar el desempeño de cada gerencia y autorizar inversiones que tengan impacto relevante en el funcionamiento empresarial. De igual forma, valida políticas corporativas que regulan los procesos internos y que orientan el accionar del personal. Como actividades complementarias, participa en la selección de mandos medios y revisa reportes de auditoría interna para asegurar la transparencia del control administrativo.

El cargo posee autoridad para aprobar gastos mayores, validar contrataciones estratégicas y tomar decisiones clave que afectan de manera directa los resultados empresariales. Se exige formación profesional en administración, economía o afines, así como experiencia mínima de cinco años en funciones directivas. El desempeño del gerente general se mide mediante indicadores como cumplimiento de metas estratégicas, ejecución presupuestaria y rotación de mandos medios. Sus relaciones internas abarcan a todas las áreas, mientras que en el ámbito externo mantiene contacto con aliados comerciales, proveedores y organismos de control.

## Ficha 2. ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Asistente de Gerencia General
<b>Área</b>	Dirección
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Apoyar al Gerente General en tareas administrativas y de coordinación para facilitar la gestión ejecutiva.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Preparar informes ejecutivos. 2. Coordinar agendas y reuniones. 3. Elaborar actas y seguimiento de acuerdos. 4. Gestionar correspondencia ejecutiva. 5. Preparar documentación requerida por la gerencia.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar en la organización de visitas externas y auditorías.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Gestionar información requerida por gerencia; custodiar documentación confidencial.
<b>Requisitos</b>	Título técnico o universitario en administración o afín. Experiencia 1–3 años en soporte gerencial.
<b>Competencias técnicas</b>	Manejo de herramientas ofimáticas, redacción ejecutiva.
<b>Competencias conductuales</b>	Organización, discreción, proactividad.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Tiempo de entrega de informes, calidad de actas y documentación.
<b>Relaciones internas</b>	Gerente General, gerencias funcionales.
<b>Relaciones externas</b>	Contactos institucionales ocasionales.

### 2. Asistente de Gerencia General

El Asistente de Gerencia General constituye un soporte directo para la gestión ejecutiva y se encarga de organizar actividades administrativas de alto nivel. Su propósito consiste en facilitar la labor del Gerente General a través de la preparación de informes ejecutivos, organización de reuniones, elaboración de actas y seguimiento de acuerdos institucionales. También cumple un rol clave en la gestión de comunicaciones formales y en el manejo de documentación confidencial.

Entre sus funciones esenciales se incluyen la coordinación de agendas, la sistematización de información ejecutiva y la elaboración de reportes que consolidan datos provenientes de diversas gerencias. Como funciones secundarias, apoya en la organización de auditorías internas y visitas institucionales, lo que implica mantener una comunicación activa con diferentes áreas.

El puesto demanda una formación técnica o universitaria en administración o áreas relacionadas, además de experiencia entre uno y tres años en soporte gerencial. El desempeño del asistente se evalúa en función de la calidad y oportunidad de los informes, la exactitud de las actas y la eficiencia en la organización de agendas. Mantiene relaciones internas con todas

las gerencias funcionales y, de manera externa, interactúa con contactos institucionales relacionados con actividades oficiales.

### Ficha 3. Gerente administrativo

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Gerente Administrativo
<b>Área</b>	Administración
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Dirección Financiera, RR.HH., Líder de Compras y Mantenimiento
<b>Propósito</b>	Coordinar la gestión administrativa, financiera y de cumplimiento para garantizar soporte operativo a la organización.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Supervisar procesos contables y financieros. 2. Coordinar compras y mantenimiento. 3. Velar por cumplimiento de controles internos. 4. Asegurar suministro de recursos para operación. 5. Informar periódicamente a gerencia sobre situación administrativa.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar en la mejora de procesos administrativos.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Tomar decisiones operativas en el ámbito administrativo; validar gastos operativos.
<b>Requisitos</b>	Título en contabilidad, administración o afín. Experiencia mínima tres años en funciones administrativas.
<b>Competencias técnicas</b>	Gestión de procesos, control interno, manejo de presupuestos.
<b>Competencias conductuales</b>	Liderazgo, análisis crítico, coordinación.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Cumplimiento de cierre contable, reducción de costos operativos, cumplimiento de compras en tiempo.
<b>Relaciones internas</b>	Finanzas, compras, producción, RR.HH.
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores, consultores contables.

### 3. Gerente Administrativo

El Gerente Administrativo dirige las actividades administrativas y financieras de la empresa, asegurando que todos los procesos de soporte operen de manera eficiente. Está a cargo de la Dirección Financiera, Talento Humano, Compras y Mantenimiento, lo que implica una supervisión integral de las áreas que sostienen el funcionamiento interno. Su objetivo consiste en coordinar la gestión contable, financiera y operativa para garantizar que la empresa disponga de recursos adecuados y cumpla con las normativas vigentes.

Sus funciones esenciales incluyen supervisar los cierres contables, coordinar compras y mantenimiento de activos, validar gastos operativos y asegurar la aplicación de controles internos. Además, mantiene una comunicación continua con la gerencia general para informar el estado financiero y administrativo de la organización. Entre sus funciones secundarias se contempla la participación en procesos de mejora de procedimientos que optimicen la eficiencia administrativa.

El cargo posee autoridad para aprobar decisiones operativas dentro del ámbito administrativo y validar gastos que correspondan a su nivel de responsabilidad. Requiere formación en contabilidad, administración o áreas afines, así como experiencia mínima de tres años en posiciones similares. Los indicadores de rendimiento comprenden cumplimiento del cierre contable, reducción de costos operativos y gestión de compras en tiempo adecuado. Las relaciones internas se extienden hacia finanzas, compras, producción y talento humano, mientras que externamente mantiene contacto con proveedores y consultores especializados.

#### Ficha 4. Dirección financiera

Campo	Información
<b>Carga</b>	Dirección Financiera
<b>Área</b>	Finanzas
<b>Informa a:</b>	Gerente Administrativo
<b>Personal responsable</b>	Contabilidad General, Tesorería, Facturación
<b>Objetivo</b>	Gestionar recursos financieros y contables para garantizar liquidez, control y transparencia de la información financiera.
<b>Las funciones básicas</b>	1. Integrar la contabilidad y la tesorería. 2. Elaborar estados financieros. 3. Controlar el flujo de caja y las provisiones. 4. Manejar la facturación y cobranza. 5. Establecer controles de auditoría interna.
<b>Función secundaria</b>	1. Apoyar en la elaboración de la propuesta de inversiones operativas.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Acreditar pagos mayores, supervisar cierres contables. Asegurar la fidelidad de la información financiera.
<b>Requisitos:</b>	Título en contaduría o finanzas. Habilidad en cierre contable y finanzas.
<b>Habilidades técnicas</b>	Normas contables, manejo de software económico, análisis sobre flujo de caja.
<b>Habilidades conductuales:</b>	Rigor, integridad, capacidad de análisis.
<b>Métricas de rendimiento</b>	Días de cobranza, precisión dentro de los informes financieros, finalización mensual oportuno.
<b>Relaciones internas</b>	Contabilidad, tesorería, facturación, gerencia funcional.
<b>Relaciones externas</b>	Bancos, revisores externos, autoridades fiscales.

#### 4. Dirección Financiera

La Dirección Financiera constituye el eje central de la gestión económica de la empresa, encargándose de administrar los recursos financieros, supervisar la contabilidad y asegurar la transparencia en los registros. Su propósito consiste en garantizar liquidez, presentar estados financieros confiables y mantener un control riguroso sobre las operaciones contables. Supervisa a los departamentos de Contabilidad General, Tesorería y Facturación, coordinando el flujo financiero desde el registro contable hasta la ejecución de pagos.

Entre sus funciones esenciales se encuentran la elaboración de estados financieros, la integración de contabilidad y tesorería, el control del flujo de caja diario y la validación de procesos de facturación y cobranza. Complementariamente, apoya en la propuesta de inversiones operativas y fortalece la auditoría interna mediante controles y reportes periódicos.

Su autoridad incluye acreditar pagos mayores, supervisar cierres contables y garantizar la veracidad de la información financiera.

El cargo requiere formación en contaduría o finanzas y dominio de funciones de cierre contable. Las habilidades clave incluyen manejo de software financiero, análisis de flujo de caja y cumplimiento normativo. Los indicadores de rendimiento abarcan días de cobranza, precisión en informes y oportunidad en cierres mensuales. Mantiene relaciones internas con todas las divisiones financieras y externas con bancos, revisores fiscales y entidades tributarias.

### Ficha 5. Contabilidad General

Campo	Información
<b>Cargo</b>	Contabilidad General
<b>Área</b>	Finanzas / Contabilidad
<b>Reporta a</b>	Dirección Financiera
<b>Personal a cargo</b>	Asistente de Contabilidad, Facturación
<b>Propósito</b>	Registrar operaciones contables y elaborar información confiable para control y toma de decisiones.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Elaborar asientos contables. 2. Conciliar cuentas bancarias. 3. Realizar cierres mensuales. 4. Actualizar el soporte documental. 5. Apoyar auditorías internas.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Preparar informes contables personalizados.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Ejecutar cierres contables, garantizar la integridad de los registros.
<b>Requisitos</b>	Título de contador. Experiencia en sistemas contables.
<b>Competencias técnicas</b>	Conciliaciones, plan de cuentas, software contable.
<b>Competencias conductuales</b>	Precisión, disciplina, responsabilidad.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Fin de mes, montaña de ajustes de auditoría.
<b>Relaciones internas</b>	Tesorero, facturador, gerente administrativo.
<b>Relaciones externas</b>	Audidores, proveedores de software contable.

### 5. Contabilidad General

El área de Contabilidad General se encarga de registrar de forma íntegra las operaciones económicas de la empresa y proporcionar información contable para la toma de decisiones. El puesto incluye supervisión directa de asistentes y del personal de facturación, por lo que constituye un punto clave para el control documental. Su propósito es garantizar registros exactos, conciliaciones confiables y cierres contables oportunos que reflejen la realidad económica de la empresa.

Entre sus funciones principales se encuentran elaborar asientos contables, conciliar cuentas bancarias, ejecutar cierres mensuales y mantener actualizado el soporte documental. También participa en auditorías internas aportando registros, reportes y evidencia contable.

Como actividad secundaria, prepara informes personalizados cuando son requeridos por la Dirección Financiera.

El cargo exige título profesional en contabilidad y experiencia en sistemas contables. Sus competencias técnicas incluyen manejo de plan de cuentas, conciliaciones y software especializado. El desempeño se evalúa mediante el cumplimiento del cierre mensual, número de ajustes requeridos por auditoría y consistencia de los registros. En lo interno, mantiene relación permanente con tesorería y facturación; en lo externo, coordina con auditores y proveedores de sistemas contables.

### Ficha 6. Asistente de Contabilidad

Campo	Información
<b>Cargo</b>	Asistente de Contabilidad
<b>Área</b>	Contabilidad
<b>Reporta a</b>	Contabilidad General
<b>Personal a cargo</b>	N/A
<b>Propósito</b>	Apoyar las funciones operativas de registro, archivo y emisión de documentos contables.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Capturar comprobantes y respaldos. 2. Mantener el archivo organizado. 3. Apoyar acuerdos básicos. 4. Preparar documentación para auditoría.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar en la facturación cuando se requiera.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Mantener intacto el archivo contable; reportar cualquier anomalía.
<b>Requisitos</b>	Formación técnica contable o experiencia equivalente.
<b>Competencias técnicas</b>	Manejo de hojas de cálculo y software contable.
<b>Competencias conductuales</b>	Meticulosidad, responsabilidad.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Número de documentos procesados, tiempo de respuesta.
<b>Relaciones internas</b>	Contabilidad, facturación, tesorería.
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores de facturación, si aplica.

### 6. Asistente de Contabilidad

El Asistente de Contabilidad cumple funciones operativas que respaldan el trabajo del departamento contable, principalmente en la captura, registro y archivo de documentos. Su propósito consiste en garantizar que la información contable esté completa, organizada y disponible para auditorías, conciliaciones y cierres. Este cargo representa un soporte crítico para mantener el orden documental y la exactitud de los registros.

Sus funciones esenciales incluyen capturar comprobantes contables, organizar archivos, preparar documentación requerida en auditorías y apoyar en tareas básicas asignadas por el contador general. También presta apoyo ocasional en actividades de facturación cuando se requiere coordinación entre áreas.

El cargo requiere formación técnica contable o experiencia equivalente, además de manejo de hojas de cálculo y software contable. Las competencias conductuales incluyen responsabilidad y meticulosidad. El desempeño se mide mediante el número de documentos procesados y el tiempo de respuesta. Mantiene relaciones internas con contabilidad, tesorería y facturación, además de interacción puntual con proveedores de facturación.

### Ficha 7. Facturación

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Facturación
<b>Área</b>	Finanzas / Comercial
<b>Reporta a</b>	Contabilidad General
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Emitir y controlar documentación comercial para asegurar ingresos y cumplimiento fiscal.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Emitir facturas y notas de crédito. 2. Verificar requisitos fiscales. 3. Enviar documentación a clientes. 4. Archivar registros de facturación.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Coordinar con cobranza y ventas para resolver incidencias.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Validar emisión de documentos fiscales; custodiar registros.
<b>Requisitos</b>	Conocimiento de normativa fiscal; manejo de sistema de facturación.
<b>Competencias técnicas</b>	Excel intermedio, sistemas de facturación.
<b>Competencias conductuales</b>	Orden, responsabilidad, comunicación.
<b>Indicadores de desempeño</b>	% facturación sin errores, tiempo medio de emisión.
<b>Relaciones internas</b>	Ventas, tesorería, contabilidad.
<b>Relaciones externas</b>	Clientes, autoridad tributaria (reportes).

## 7. Facturación

El área de Facturación se encarga de emitir y controlar toda la documentación comercial necesaria para asegurar la generación de ingresos y el cumplimiento fiscal. Su propósito consiste en garantizar que las facturas y notas de crédito se emitan sin errores y conforme a la normativa tributaria.

Entre sus funciones esenciales se encuentran emitir comprobantes electrónicos, verificar que la información cumpla requisitos fiscales, enviar documentación a clientes y archivar registros de facturación. Como actividad secundaria, coordina con ventas y cobranza para resolver incidencias relacionadas con discrepancias u omisiones en los documentos.

El cargo exige conocimientos de legislación fiscal y manejo de sistemas de facturación electrónicos. Las competencias técnicas incluyen uso de Excel y plataformas tributarias, mientras que las conductuales se orientan al orden y la responsabilidad. El desempeño se evalúa mediante el porcentaje de documentos sin errores y el tiempo promedio de emisión.

Mantiene relación interna con ventas, tesorería y contabilidad, mientras que en lo externo coordina con clientes y entidades tributarias.

### Ficha 8. Tesorería

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Tesorería
<b>Área</b>	Finanzas
<b>Reporta a</b>	Dirección Financiera
<b>Personal a cargo</b>	Asistente de Tesorería
<b>Propósito</b>	Gestionar la liquidez y operaciones bancarias para garantizar disponibilidad de recursos.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Controlar flujo de caja. 2. Ejecutar pagos y gestionar cobros. 3. Preparar conciliaciones bancarias. 4. Elaborar proyecciones de liquidez.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar en planificación financiera a corto plazo.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Autorizar pagos dentro de límites definidos; custodiar documentación bancaria.
<b>Requisitos</b>	Formación técnica o universitaria en finanzas o afín.
<b>Competencias técnicas</b>	Gestión bancaria, conciliaciones, Excel avanzado.
<b>Competencias conductuales</b>	Confidencialidad, orden, capacidad analítica.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Días de caja, exactitud de conciliaciones, porcentaje de pagos a tiempo.
<b>Relaciones internas</b>	Contabilidad, facturación, compras.
<b>Relaciones externas</b>	Bancos, proveedores financieros.

### 8. Tesorería

El departamento de Tesorería administra la liquidez y todas las operaciones bancarias de la empresa, asegurando la disponibilidad de recursos para cumplir compromisos financieros. Su propósito consiste en controlar el flujo de caja, gestionar pagos y mantener un registro claro y actualizado de movimientos bancarios.

Sus funciones esenciales comprenden controlar el flujo de caja diario, ejecutar pagos, gestionar cobros, preparar conciliaciones bancarias y proyectar necesidades de liquidez. Como función complementaria, apoya en la planificación financiera de corto plazo. Este cargo posee autoridad para autorizar pagos dentro de límites establecidos y custodiar documentación bancaria.

El puesto demanda formación en finanzas o áreas afines, así como dominio de conciliaciones bancarias y herramientas de cálculo financiero. Los indicadores de desempeño incluyen días de caja disponibles, exactitud en conciliaciones y porcentaje de pagos realizados en tiempo. Mantiene relación interna con contabilidad, facturación y compras, y relación externa con bancos y proveedores financieros.

### Ficha 9. Asistente de tesorería

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Asistente de Tesorería
<b>Área</b>	Tesorería
<b>Reporta a</b>	Tesorería
<b>Personal a cargo</b>	N/A
<b>Propósito</b>	Soporte a operaciones bancarias y registro de movimientos para control de liquidez.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Elaborar órdenes de pago. 2. Registrar transacciones bancarias. 3. Promover conciliaciones.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Archivar la documentación de soporte de pago.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Realizar las funciones que le sean asignadas por tesorería; archivar documentación.
<b>Requisitos</b>	Formación técnica administrativa o experiencia equivalente.
<b>Competencias técnicas</b>	Manejo de bancas electrónicas, Excel.
<b>Competencias conductuales</b>	Rigurosidad, responsabilidad.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Errores en los pagos, en los tiempos de procesamiento.
<b>Relaciones internas</b>	Tesorero, contador.
<b>Relaciones externas</b>	Bancos, proveedores.

### 9. Asistente de Tesorería

El Asistente de Tesorería respalda las operaciones bancarias mediante el registro ordenado de movimientos financieros y el procesamiento de pagos. Su propósito consiste en garantizar que cada operación cuente con soporte, documentación y control adecuado.

Sus funciones principales incluyen elaborar órdenes de pago, registrar transacciones bancarias y apoyar en conciliaciones. Además, gestiona el archivo de documentación bancaria como actividad secundaria. Su autoridad se limita a ejecutar labores delegadas por el tesorero y a mantener el orden documental.

Se requiere formación técnica administrativa o experiencia relacionada, así como competencias técnicas en banca electrónica y Excel. El desempeño se mide por el nivel de errores en pagos y por la rapidez en el procesamiento. Sus relaciones internas incluyen tesorería y contabilidad; en lo externo, interactúa con bancos y proveedores.

## Ficha 10. RR.HH

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Responsable de RR.HH.
<b>Área</b>	Talento Humano
<b>Reporta a</b>	Gerente Administrativo
<b>Personal a cargo</b>	Asistente de RR.HH.
<b>Propósito</b>	Gestionar procesos de personal para asegurar disponibilidad de talento y cumplimiento normativo laboral.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Coordinar reclutamiento y selección. 2. Diseñar planes de capacitación. 3. Administrar políticas laborales. 4. Implementar evaluaciones de desempeño.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Gestionar clima y comunicación interna.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Aprobar procesos de contratación operativa; custodiar expedientes del personal.
<b>Requisitos</b>	Título en recursos humanos, psicología o afín.
<b>Competencias técnicas</b>	Diseño de perfiles, evaluación por competencias.
<b>Competencias conductuales</b>	Empatía, comunicación, confidencialidad.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Tiempo de cobertura de vacantes, satisfacción del personal, tasa de rotación.
<b>Relaciones internas</b>	Todas las áreas para perfiles y capacitaciones.
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores de capacitación, entidades laborales.

### 10. Responsable de Recursos Humanos

El Responsable de Recursos Humanos dirige los procesos relacionados con la administración del personal y garantiza el cumplimiento normativo en materia laboral. Su propósito consiste en asegurar que la empresa disponga de talento competente, capacitado y alineado con los objetivos organizacionales. Este puesto supervisa al Asistente de RR.HH. y coordina de manera directa con todas las áreas para gestionar perfiles, reclutamiento y necesidades de capacitación.

Sus funciones esenciales abarcan la coordinación de procesos de selección, el diseño de planes de formación, la administración de políticas laborales y la implementación de evaluaciones de desempeño. Como función secundaria, se encarga de gestionar el clima organizacional y fortalecer la comunicación interna. El cargo posee autoridad para aprobar contrataciones operativas y custodiar expedientes del personal, además de velar por el cumplimiento de normas legales.

El puesto requiere formación en recursos humanos, psicología o áreas afines, con dominio en evaluación por competencias y diseño de perfiles. Las competencias conductuales relevantes incluyen empatía, confidencialidad y comunicación efectiva. El desempeño se evalúa mediante indicadores como tiempo de cobertura de vacantes, satisfacción del personal

y tasa de rotación. Mantiene relaciones internas con todas las gerencias y externas con proveedores de capacitación y entidades laborales.

### Ficha 11. Asistente de RR.HH

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Asistente de RR.HH.
<b>Área</b>	Talento Humano
<b>Reporta a</b>	Responsable de RR.HH.
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Apoyar en la ejecución de procesos administrativos de personal y en la gestión documental.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Mantener expedientes actualizados. 2. Apoyar logística de capacitaciones. 3. Gestionar comunicaciones internas de RR.HH.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar en reclutamiento operativo.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Ejecutar actividades asignadas por RR.HH.; preservar confidencialidad.
<b>Requisitos</b>	Formación técnica o experiencia administrativa.
<b>Competencias técnicas</b>	Manejo de sistemas de personal, ofimática.
<b>Competencias conductuales</b>	Orden, responsabilidad, empatía.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Tiempo de atención a solicitudes de personal, calidad de expedientes.
<b>Relaciones internas</b>	RR.HH., gerencias, colaboradores.
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores de servicios de formación.

### 11. Asistente de Recursos Humanos

El Asistente de Recursos Humanos brinda soporte operativo a los procesos del área y facilita la gestión documental y administrativa del personal. Su propósito consiste en mantener expedientes actualizados, apoyar actividades de capacitación y asegurar que las comunicaciones internas relacionadas con RR.HH. se ejecuten de manera oportuna.

Entre sus funciones esenciales se encuentra mantener archivos y expedientes, coordinar logística de capacitaciones y gestionar la comunicación interna entre colaboradores y el departamento. Como funciones secundarias, apoya en reclutamiento operativo y en actividades asignadas por el Responsable de RR.HH.

El cargo requiere formación técnica o experiencia administrativa, manejo de sistemas de gestión de personal y competencias en ofimática. Se valoran cualidades como orden y responsabilidad. Los indicadores de desempeño incluyen calidad de expedientes, tiempo de atención a solicitudes y eficiencia en apoyo logístico. Mantiene relaciones internas con gerencias, colaboradores y áreas administrativas; externamente, coordina con proveedores de capacitación.

## Ficha 12. Líder de compras y mantenimiento

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Líder de Compras y Mantenimiento
<b>Área</b>	Compras / Mantenimiento
<b>Reporta a</b>	Gerente Administrativo
<b>Personal a cargo</b>	Asistente de Mantenimiento, Asistente de Compras (Pasante)
<b>Propósito</b>	Gestionar adquisiciones y el mantenimiento de activos para asegurar disponibilidad operativa.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Gestionar procesos de compra y evaluación de proveedores. 2. Planificar mantenimiento preventivo y correctivo. 3. Controlar inventarios de insumos no productivos. 4. Negociar condiciones de suministro. 5. Coordinar recepción de insumos con almacén.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Proponer mejoras de ahorro por compras.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Autorizar órdenes de compra dentro de límites; programar mantenimientos.
<b>Requisitos</b>	Formación técnica o experiencia en compras/logística.
<b>Competencias técnicas</b>	Gestión de proveedores, planificación de mantenimiento.
<b>Competencias conductuales</b>	Negociación, gestión del tiempo.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Cumplimiento de plan de mantenimiento, ahorro por proveedor, tiempo de entrega.
<b>Relaciones internas</b>	Producción, almacén, finanzas.
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores, servicios técnicos.

## 12. Líder de Compras y Mantenimiento

El Líder de Compras y Mantenimiento gestiona los procesos de adquisición de insumos y coordina tareas de mantenimiento preventivo y correctivo de la empresa. Su propósito consiste en asegurar la disponibilidad de materiales y activos operativos, garantizando que los recursos se encuentren en óptimas condiciones para el funcionamiento organizacional.

Sus funciones esenciales incluyen gestionar compras, evaluar proveedores, planificar mantenimiento preventivo y correctivo, controlar inventarios de insumos no productivos y coordinar la recepción de materiales con el área de almacén. Como actividad secundaria, propone mejoras orientadas al ahorro y la eficiencia del gasto.

El cargo posee autoridad para autorizar órdenes de compra dentro de límites establecidos y programar mantenimientos. Requiere formación técnica o experiencia en compras, logística o mantenimiento, además de habilidades para la gestión de proveedores y planificación de recursos. El desempeño se mide mediante cumplimiento del plan de mantenimiento, ahorro generado por negociación con proveedores y tiempos de entrega. Mantiene relaciones internas con producción, almacén y finanzas, y relaciones externas con proveedores y servicios técnicos.

### Ficha 13. Asistente de mantenimiento

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Asistente de Mantenimiento
<b>Área</b>	Mantenimiento
<b>Reporta a</b>	Líder de Compras y Mantenimiento
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Ejecutar tareas de mantenimiento para asegurar operación de equipos y seguridad.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Realizar mantenimiento preventivo. 2. Atender averías y reparaciones. 3. Mantener registros de intervenciones. 4. Informar necesidades de repuestos.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar en instalaciones y mejoras.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Ejecutar labores técnicas asignadas; reportar estados de equipos.
<b>Requisitos</b>	Formación técnica en mantenimiento.
<b>Competencias técnicas</b>	Diagnóstico mecánico o eléctrico según actividad.
<b>Competencias conductuales</b>	Resolución, responsabilidad, trabajo bajo presión.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Tiempo promedio de reparación, disponibilidad de equipos.
<b>Relaciones internas</b>	Producción, compras.
<b>Relaciones externas</b>	Servicios técnicos externos, proveedores de repuestos.

### 13. Asistente de Mantenimiento

El Asistente de Mantenimiento ejecuta tareas técnicas relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones. Su propósito consiste en asegurar la operatividad de la infraestructura y apoyar las labores asignadas por el líder del área, manteniendo niveles adecuados de seguridad industrial.

Entre sus funciones esenciales se encuentran realizar mantenimiento preventivo, atender reparaciones, registrar intervenciones y comunicar oportunamente necesidades de repuestos. Como actividades secundarias, apoya en instalaciones y mejoras menores que requieren soporte técnico.

Este cargo requiere formación técnica en mantenimiento mecánico, eléctrico o similar, dominio de procedimientos de diagnóstico y habilidades de trabajo bajo presión. Las competencias conductuales incluyen responsabilidad y resolución de problemas. El desempeño se evalúa mediante tiempo promedio de reparación y disponibilidad operativa de los equipos. Mantiene relaciones internas con producción y compras, además de coordinación externa con proveedores de repuestos y servicios técnicos.

### Ficha 14. Asistente de Compras(pasante)

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Asistente de Compras (Pasante)
<b>Área</b>	Compras
<b>Reporta a</b>	Líder de Compras y Mantenimiento
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Apoyar procesos administrativos de adquisición y seguimiento de órdenes.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Tramitar órdenes de compra. 2. Mantener comunicación con proveedores. 3. Archivar documentos de compras.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar control de recepción de insumos.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Ejecutar trámites bajo supervisión.
<b>Requisitos</b>	Estudiante o formación técnica en administración/logística.
<b>Competencias técnicas</b>	Organización documental, comunicaciones.
<b>Competencias conductuales</b>	Proactividad, aprendizaje rápido.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Tiempo de gestión de órdenes, exactitud documental.
<b>Relaciones internas</b>	Compras, almacén.
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores.

#### 14. Asistente de Compras (Pasante)

El Asistente de Compras en modalidad de pasantía brinda apoyo administrativo a los procesos de adquisición de insumos y gestión documental. Su propósito consiste en apoyar la tramitación de órdenes de compra, mantener comunicación con proveedores y organizar archivos de compras.

Sus funciones principales incluyen procesar órdenes de compra, mantener comunicación con proveedores para coordinar entregas y archivar documentos relacionados con adquisiciones. Como actividades secundarias, apoya el control de recepción de insumos junto con el área de almacén.

Este cargo requiere formación técnica o estudios en administración o logística. Se valoran competencias técnicas relacionadas con organización documental y comunicación. En el ámbito conductual se destacan la proactividad y la capacidad de aprendizaje. El desempeño se mide según el tiempo de gestión de órdenes y la exactitud documental. Mantiene relaciones internas con compras y almacén y relaciones externas con proveedores.

## Ficha 15. Líderes de ventas

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Líderes de Ventas
<b>Área</b>	Comercial / Ventas
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Vendedores
<b>Propósito</b>	Coordinar equipo comercial para alcanzar metas de ventas y mantener relación con clientes.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Planificar rutas y objetivos comerciales. 2. Supervisar desempeño de vendedores. 3. Capacitar y retroalimentar al equipo. 4. Resolver incidencias comerciales.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar en campañas con marketing.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Asignar rutas y cuotas; evaluar desempeño operativo del equipo de ventas.
<b>Requisitos</b>	Experiencia en ventas de campo y gestión de equipos.
<b>Competencias técnicas</b>	Técnicas de venta, manejo de CRM si aplica.
<b>Competencias conductuales</b>	Liderazgo, orientación al cliente.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Cumplimiento de cuota, conversión por visita, tasa de retención de clientes.
<b>Relaciones internas</b>	Ventas corporativas, marketing, facturación.
<b>Relaciones externas</b>	Clientes minoristas, distribuidores.

### 15. Líderes de Ventas

Los Líderes de Ventas coordinan al equipo comercial con el objetivo de cumplir metas de ventas y fortalecer la relación con los clientes del mercado minorista. Su propósito consiste en dirigir, supervisar y evaluar el trabajo de los vendedores, asegurando un cumplimiento eficiente de rutas y objetivos.

Entre sus funciones esenciales se encuentran planificar rutas, supervisar desempeño de vendedores, capacitar al equipo y resolver incidencias comerciales. Como actividad secundaria, colaboran con el departamento de marketing para apoyar campañas y estrategias promocionales.

El cargo posee autoridad para asignar rutas, establecer cuotas y evaluar el rendimiento operativo del equipo comercial. Requiere experiencia en ventas de campo y en gestión de equipos comerciales, así como dominio de técnicas de venta y, de ser necesario, manejo de herramientas CRM. Sus competencias conductuales incluyen liderazgo y orientación al cliente. El desempeño se evalúa mediante cumplimiento de cuotas, tasa de conversión y retención de clientes. Mantiene relaciones internas con marketing, facturación y ventas corporativas, y externas con clientes minoristas y distribuidores.

## Ficha 16. Vendedores

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Vendedores
<b>Área</b>	Comercial
<b>Reporta a</b>	Líderes de Ventas
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Ejecutar venta directa en ruta y mantener cartera de clientes.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Cumplir rutas y metas diarias. 2. Atender clientes y cerrar pedidos. 3. Reportar ventas y cobros. 4. Informar sobre inventario y devoluciones.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Promover promociones y novedades.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Cobrar en ruta dentro de políticas; reportar incidencias.
<b>Requisitos</b>	Experiencia comercial en campo.
<b>Competencias técnicas</b>	Técnicas básicas de venta, manejo de terminal de cobro si aplica.
<b>Competencias conductuales</b>	Orientación al cliente, negociación.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Ventas por día, tasa de cobranzas.
<b>Relaciones internas</b>	Facturación, despacho, líderes de ventas.
<b>Relaciones externas</b>	Clientes finales.

### 16. Vendedores

Los Vendedores representan la fuerza comercial directa de la empresa y son responsables de ejecutar ventas en ruta, mantener la cartera de clientes y cumplir metas diarias establecidas por la jefatura. Su propósito consiste en asegurar la rotación del producto en los puntos de venta, mantener relaciones comerciales estables y reportar información oportuna sobre ventas, cobros e inventarios.

Sus funciones esenciales incluyen cumplir rutas asignadas, atender clientes, registrar pedidos, reportar ventas y gestionar cobros según políticas establecidas. Como funciones secundarias, promueven promociones vigentes, comunican novedades de productos y reportan incidencias relacionadas con devoluciones o disponibilidad del inventario.

Este cargo requiere experiencia en ventas de campo, habilidades en negociación y orientación al cliente. Los indicadores de desempeño incluyen ventas diarias logradas, cumplimiento de rutas, efectividad de cobranzas y crecimiento de la cartera activa. Mantiene relaciones internas con facturación, despacho y líderes de ventas, y relaciones externas con clientes minoristas y distribuidores locales.

## Ficha 17. Ventas corporativas

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Ventas Corporativas
<b>Área</b>	Comercial
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Gestionar cuentas corporativas y ventas de mayor volumen.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Mantener relación con clientes corporativos. 2. Elaborar propuestas y contratos. 3. Coordinar logística y facturación con operaciones.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Detectar oportunidades estratégicas de negocio.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Negociar condiciones comerciales para clientes corporativos.
<b>Requisitos</b>	Experiencia en ventas B2B y negociación de contratos.
<b>Competencias técnicas</b>	Gestión de cuentas, elaboración de propuestas comerciales.
<b>Competencias conductuales</b>	Negociación, orientación estratégica.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Volumen de ventas corporativas, % de retención.
<b>Relaciones internas</b>	Producción, facturación, despacho.
<b>Relaciones externas</b>	Clientes corporativos, distribuidores.

### 17. Ventas Corporativas

El área de Ventas Corporativas se enfoca en la gestión de cuentas estratégicas y ventas de alto volumen, actuando como enlace entre la empresa y clientes institucionales. Su propósito consiste en establecer relaciones comerciales sólidas, elaborar propuestas de valor y asegurar contratos que generen ingresos significativos para la organización.

Sus funciones esenciales incluyen administrar cuentas corporativas, elaborar propuestas y contratos, coordinar la logística con producción y facturación, y mantener seguimiento de acuerdos comerciales. Entre sus funciones secundarias se encuentra identificar oportunidades de expansión y desarrollar estrategias para captar clientes de mayor volumen.

El cargo requiere experiencia comprobada en ventas B2B, habilidades de negociación y conocimiento en elaboración de propuestas comerciales. Los indicadores de desempeño abarcan volumen de ventas corporativas, retención de clientes institucionales y efectividad de negociaciones. Mantiene relaciones internas con producción, facturación y despacho, y relaciones externas con clientes corporativos y distribuidores de alto nivel.

## Ficha 18. Marketing

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Marketing (MK)
<b>Área</b>	Marketing / Comunicación
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno directo (coordina con vendedores y comerciales)
<b>Propósito</b>	Diseñar y ejecutar estrategias de posicionamiento, promoción y generación de demanda.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Planificar campañas y promociones. 2. Gestionar contenidos y redes. 3. Medir resultados de acciones de marketing. 4. Coordinar materiales promocionales con comercial.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar lanzamientos de producto.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Aprobar acciones y materiales de comunicación dentro del presupuesto asignado.
<b>Requisitos</b>	Formación en marketing o experiencia comprobada.
<b>Competencias técnicas</b>	Gestión de campañas, analítica digital.
<b>Competencias conductuales</b>	Creatividad, análisis, trabajo colaborativo.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Alcance de campañas, leads generados, retorno sobre inversión de campañas.
<b>Relaciones internas</b>	Ventas, producción, gerencia.
<b>Relaciones externas</b>	Agencias, proveedores de publicidad.

### 18. Marketing

El área de Marketing se encarga de planificar, diseñar y ejecutar estrategias orientadas al posicionamiento de marca, promoción de productos y generación de demanda. Su propósito consiste en fortalecer la presencia de la empresa en el mercado y apoyar el trabajo del área comercial mediante contenidos, campañas y acciones promocionales.

Entre sus funciones esenciales se encuentran la planificación de campañas publicitarias, la gestión de contenido en medios digitales, la medición del desempeño de acciones promocionales y la coordinación de materiales comerciales con el equipo de ventas. Como actividad secundaria, participa en lanzamientos de productos y eventos promocionales.

Este cargo requiere formación en marketing o experiencia equivalente, capacidad para gestionar campañas y habilidades en analítica digital. Los indicadores de rendimiento incluyen alcance de campañas, generación de prospectos y retorno de inversión publicitaria. Mantiene relaciones internas con ventas, producción y gerencia general, y relaciones externas con agencias publicitarias y proveedores de servicios de marketing.

## Ficha 19. Producción Jefe

Campo	Información
<b>Cargo</b>	Jefe de Producción
<b>Área</b>	Producción
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Operarios, Asistentes de Calidad
<b>Propósito</b>	Planificar, dirigir y supervisar el proceso productivo para asegurar volumen y calidad.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Programar producción diaria y mensual. 2. Supervisar cumplimiento de estándares de calidad. 3. Optimizar uso de recursos y materiales. 4. Coordinar con logística y despacho. 5. Gestionar seguridad industrial en planta.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Proponer mejoras de proceso.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Asignar tareas operativas; detener producción por riesgo a la calidad o seguridad.
<b>Requisitos</b>	Experiencia en gestión de planta productiva.
<b>Competencias técnicas</b>	Planificación de producción, control de calidad.
<b>Competencias conductuales</b>	Liderazgo operativo, resolución de problemas.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Rendimiento por turno, tasa de rechazo, cumplimiento de plan de producción.
<b>Relaciones internas</b>	Logística, calidad, gerencia.
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores de materia prima.

### 19. Jefe de Producción

El Jefe de Producción dirige y supervisa el proceso productivo para garantizar que los volúmenes programados se cumplan bajo estándares de calidad, seguridad y eficiencia. Su propósito consiste en planificar la producción, coordinar recursos y asegurar que los procesos internos respondan a los requerimientos comerciales y operativos de la empresa.

Sus funciones esenciales incluyen programar la producción diaria y mensual, supervisar el cumplimiento de estándares de calidad, optimizar el uso de recursos y coordinar con logística y despacho. También lidera acciones de seguridad industrial y propone mejoras de proceso cuando identifica oportunidades de optimización.

El cargo demanda experiencia en gestión de plantas productivas, dominio en control de calidad y capacidad de liderazgo operativo. Los indicadores de desempeño incluyen rendimiento por turno, tasa de rechazo y cumplimiento del plan productivo. Mantiene relaciones internas con logística, calidad y gerencia general, y relaciones externas con proveedores de materia prima.

## Ficha 20. Operarios

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Operarios
<b>Área</b>	Producción
<b>Reporta a</b>	Jefe de Producción
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Ejecutar operaciones productivas conforme a procedimientos y estándares de calidad.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Operar maquinaria según instrucciones. 2. Cumplir controles de calidad en línea. 3. Mantener orden y limpieza en su puesto.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar en mantenimiento básico de equipos.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Parar la línea ante riesgo de calidad o seguridad y reportar incidencias.
<b>Requisitos</b>	Experiencia operativa o formación técnica básica.
<b>Competencias técnicas</b>	Manejo de equipos productivos, lectura de instrucciones.
<b>Competencias conductuales</b>	Responsabilidad, trabajo en equipo.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Unidades por turno, cumplimiento de estándares de calidad.
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de Producción, Asistentes de Calidad.
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores de mantenimiento cuando corresponda.

## 20. Operarios

Los Operarios ejecutan las actividades productivas asignadas dentro de la línea de producción, asegurando el cumplimiento de procedimientos, estándares de calidad y normas de seguridad industrial. Su propósito consiste en operar maquinaria, realizar controles básicos y mantener el orden en su área de trabajo.

Sus funciones esenciales incluyen operar equipos según instrucciones, cumplir controles de calidad en línea, mantener orden y limpieza del puesto y reportar incidencias o riesgos que afecten la producción. Como actividad secundaria, participan en mantenimiento básico de maquinaria cuando así se requiera.

Este cargo exige experiencia operativa o formación técnica básica, así como habilidades para interpretar instrucciones y usar maquinaria. Las competencias conductuales recomendadas incluyen responsabilidad, disciplina y trabajo en equipo. Los indicadores de desempeño abarcan unidades producidas por turno y cumplimiento de estándares de calidad. Mantiene relaciones internas con el Jefe de Producción y los Asistentes de Calidad.

## Ficha 21. Asistentes de calidad

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Asistentes de Calidad
<b>Área</b>	Producción / Calidad
<b>Reporta a</b>	Jefe de Producción
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Verificar cumplimiento de estándares y registrar no conformidades para asegurar calidad del producto.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Inspeccionar producto en línea. 2. Registrar no conformidades. 3. Apoyar en pruebas y calibraciones. 4. Generar reportes de calidad.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Capacitar operarios en controles básicos.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Detectar y reportar desviaciones de calidad; recomendar acciones correctivas.
<b>Requisitos</b>	Conocimiento básico en control de calidad.
<b>Competencias técnicas</b>	Técnicas de muestreo, pruebas básicas de laboratorio.
<b>Competencias conductuales</b>	Observación, comunicación, criterio analítico.
<b>Indicadores de desempeño</b>	% de conformidad, tiempo de respuesta ante no conformidades.
<b>Relaciones internas</b>	Producción, supervisores, logística.
<b>Relaciones externas</b>	Laboratorios externos si aplica.

### 21. Asistentes de Calidad

Los Asistentes de Calidad verifican el cumplimiento de estándares establecidos y registran no conformidades para asegurar que el producto final cumpla los requisitos exigidos. Su propósito consiste en monitorear la calidad en línea, aplicar procedimientos de muestreo y brindar soporte a las actividades de control y análisis.

Entre sus funciones esenciales se encuentran inspeccionar el producto durante el proceso, registrar desviaciones, participar en pruebas de calidad y elaborar reportes periódicos. De manera secundaria, capacitan a operarios en controles básicos relacionados con su función.

Este cargo demanda conocimientos en control de calidad, técnicas de muestreo y criterios para identificar desviaciones. Las competencias conductuales incluyen observación, criterio analítico y comunicación. Los indicadores de desempeño incluyen porcentaje de conformidad y tiempo de respuesta ante no conformidades. Mantienen relaciones internas con producción y supervisores, y externas con laboratorios cuando corresponda.

## Ficha 22. Despacho

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Responsable de Despacho
<b>Área</b>	Logística / Despacho
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Bodegueros
<b>Propósito</b>	Coordinar salidas de producto y logística de entrega para asegurar cumplimiento de pedidos.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Planificar rutas de despacho. 2. Coordinar carga y documentación. 3. Supervisar entrega y recepción de productos. 4. Mantener comunicación con operaciones y ventas.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Controlar condiciones de transporte.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Autorizar expedición dentro de controles; supervisar cumplimiento de rutas.
<b>Requisitos</b>	Experiencia en logística y despacho.
<b>Competencias técnicas</b>	Planificación de rutas, manejo de documentación de transporte.
<b>Competencias conductuales</b>	Organización, proactividad.
<b>Indicadores de desempeño</b>	% entregas a tiempo, incidencias por envío.
<b>Relaciones internas</b>	Producción, facturación, clientes.
<b>Relaciones externas</b>	Transportistas, clientes.

### 22. Responsable de Despacho

El Responsable de Despacho coordina la salida de productos terminados y la logística de entrega, asegurando que los pedidos lleguen en tiempo y forma a los clientes. Su propósito consiste en planificar rutas, gestionar documentación de despacho y supervisar la carga y descarga de productos.

Sus funciones principales incluyen organizar rutas, coordinar con producción y ventas, supervisar la correcta entrega de pedidos y mantener comunicación constante con clientes y transportistas. También controla las condiciones de transporte y verifica que los productos se envíen con documentación completa.

El cargo exige experiencia en logística, planificación de rutas y manejo de documentación de transporte. Sus indicadores clave incluyen porcentaje de entregas a tiempo y número de incidencias por despacho. Mantiene relaciones internas con producción, facturación y ventas; externamente, coordina con transportistas y clientes.

### Ficha 23. Bodegueros

<b>Campo</b>	<b>Información</b>
<b>Cargo</b>	Bodegueros
<b>Área</b>	Almacén / Despacho
<b>Reporta a</b>	Responsable de Despacho
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno
<b>Propósito</b>	Gestionar almacenamiento y preparación de pedidos para asegurar exactitud y conservación de inventario.
<b>Funciones esenciales</b>	1. Recepcionar y almacenar mercancía. 2. Preparar pedidos para despacho. 3. Mantener registros de inventario. 4. Controlar rotación de stock.
<b>Funciones secundarias</b>	1. Apoyar en conteos cíclicos.
<b>Autoridad y responsabilidades</b>	Validar salidas de almacén según documentos; custodiar inventario.
<b>Requisitos</b>	Experiencia en manejo de almacén.
<b>Competencias técnicas</b>	Gestión de inventario, uso de sistemas básicos de almacén.
<b>Competencias conductuales</b>	Orden, responsabilidad.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Exactitud de inventario, tiempos de preparación de pedidos.
<b>Relaciones internas</b>	Despacho, compras, producción.
<b>Relaciones externas</b>	Transportistas, proveedores.

### 23. Bodegueros

Los Bodegueros gestionan el almacenamiento y la preparación de pedidos dentro del área de almacén y despacho. Su propósito consiste en mantener inventarios exactos, asegurar la adecuada conservación de productos y preparar pedidos de acuerdo con los requerimientos del área comercial.

Sus funciones esenciales incluyen recepcionar y almacenar mercancía, preparar pedidos, registrar movimientos de inventario y controlar la rotación del stock para evitar deterioros o desabastecimiento. Como actividad secundaria, apoyan en conteos cíclicos y verificaciones de inventario.

Este cargo requiere experiencia en manejo de almacén, dominio de técnicas básicas de inventario y habilidades para el uso de herramientas de registro. Las competencias conductuales incluyen orden, disciplina y responsabilidad. El desempeño se mide mediante exactitud del inventario y tiempos de preparación de pedidos. Mantienen relaciones internas con despacho, compras y producción, y relaciones externas con transportistas y proveedores.

### **Conclusión de la propuesta**

- La propuesta permitió definir con precisión las funciones, responsabilidades y límites de autoridad de cada cargo dentro del organigrama de Aquafit S.A. Esta estructuración eliminó la duplicidad de actividades y aclaró la relación jerárquica entre áreas, lo cual mejora la coordinación interna y brinda una ruta clara para la ejecución de las tareas operativas y administrativas.
- La construcción de los documentos funcionales hizo factible perfilar cualquier puesto, fijando los conocimientos requeridos, períodos de práctica y habilidades necesarias a fin del cargo. Esta especificación hace posible una mejor disposición del personal, da más claridad en la elección y ajusta el trabajo a las habilidades requeridas para ejecutarlo.
- El manual estableció los canales comunicativos, las líneas de autoridad y los medios entre departamentos. Con ello se reforzó el control de las iniciativas y la gestión entre divisiones, lo que contribuye al logro de objetivos, mejora el entorno laboral y disminuye la inventiva durante la toma de determinaciones.
- La aprobación del manual con los jefes de cada departamento verificó que la propuesta se adapta a la vida real. La evaluación interna asegura que el documento sea relevante, esté actualizado y sea legitimado por las personas que lo utilizarán como herramienta de gestión.

El manual de funciones se consolidó como una herramienta estratégica para Aquafit S.A., debido a que organiza las tareas por puesto, define competencias, mejora la comunicación y fortalece el control de los procesos. Su aplicación genera orden, optimiza recursos humanos y contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **Conclusiones**

En primer lugar, el estudio permitió identificar de manera clara las funciones que actualmente desempeñan los departamentos y áreas de Aquafit S.A.. Después de revisar las encuestas y entrevistas, se llegó a la conclusión de que la forma en que se realizaban las actividades no estaba documentada y que cada área trabajaba bajo sus propios criterios, lo que generaba confusión, duplicidad de funciones y cargas laborales inequitativas. También se evidenció que el personal sabía lo que realizaba en la práctica, pero esta información no se encontraba consolidada en un documento institucional.

Después, cuando se examinaron las causas que influyen en el diseño y estructura de un manual de funciones, se determinó que la comunicación interna, la distribución de autoridad y la determinación de la línea jerárquica garantizan la eficiencia de los procesos en la organización. Se observó que la ausencia de especificaciones formales de deberes complicaba la toma de decisiones y la coordinación entre departamentos. También se halló que la optimización del desempeño del personal requiere una detallada descripción de tareas y mecanismos de valoración de realización de tareas.

Al final, se verificó que la utilización de un manual de funciones constituye una herramienta que es capaz de incrementar el manejo administrativo de Aquafit S.A., ya que al reunir las responsabilidades por posición, determinar las capacidades, fijar líneas de autoridad y definir la interrelación entre departamentos, la organización logrará optimizar el flujo de trabajo, generar claridad durante la toma de decisiones y mejorar su eficiencia. La investigación reveló que esta herramienta no solo estructura u organiza la forma interna, sino que también permite organizar la administración y planificar futuras acciones, tales como capacitaciones, evaluaciones de desempeño.

De manera general, se evidenció que la elaboración de un manual de funciones puede mejorar la gestión de Aquafit S.A., especificando funciones, permitiendo la comunicación entre áreas y evitando la acumulación de trabajo. De esta manera, la empresa dispondrá de una herramienta administrativa que aporta orden, coherencia y respaldo documental a los procesos internos, fortaleciendo el desempeño del personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **Recomendaciones**

En atención a los resultados obtenidos, se recomienda documentar permanentemente las funciones de los puestos y mantener la ficha como un documento de consulta obligatoria para el personal. Cada departamento deberá de revisar la información del manual cuando haya un cambio en las actividades, para que la empresa garantice que la información del manual siempre sea un reflejo de la realidad.

Asimismo, es recomendable que la empresa mejore sus canales de comunicación interna, priorizando los canales formales para la coordinación interdepartamental. La asignación de responsabilidades debe ir acompañada de reuniones periódicas para verificar el cumplimiento de objetivos y garantizar que la delegación de autoridad se realice transparentemente y en concordancia con los objetivos de la institución.

Asimismo, el manual está recomendado en calidad de una guía para los procesos de capacitación y valoración de rendimiento. Tras al conocer las responsabilidades de cada puesto, el área de recursos humanos podrá identificar las demandas de capacitación del personal y formular planes de capacitación ajustados a las funciones de cada puesto.

Con el fin de que el manual de funciones perdure con el paso del tiempo, se recomienda oficializar su utilización en los procedimientos administrativos, así como operativos de Aquafit S.A., como un documento activo y continuamente en perfeccionamiento, con el objetivo de asegurar que dicha compañía conserve una administración estructurada, eficaz y dirigida al resultado.

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS:	JONATHAN STALIN BERNABÉ ORRALA					FECHA:		
TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA	
Manual de funciones para la empresa Aquafit S.A., Cantón Santa Elena 2025	¿De qué manera la implementación de un manual de funciones contribuiría a mejorar la gestión de la empresa Aquafit S.A.?	GENERAL	Analizar de qué manera la implementación de un manual de funciones contribuiría a mejorar la gestión de la empresa Aquafit S.A.	Manual de funciones	Estructura Organizacional	Organigrama	ENFOQUE	
		SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS				ESPECIFICOS	Niveles jerárquicos	MIXTO (CUALITATIVO Y CUANTITATIVO)
							Líneas de autoridad	ALCANCE
							Funciones documentadas	DESCRIPTIVO
	¿Cuáles son las funciones actuales que desempeñan los diferentes departamentos y áreas de Aquafit S.A.?	Identificar las funciones actuales del departamento y áreas de Aquafit S.A.	Analizar la contribución de un manual de funciones en la mejora de la gestión administrativa y operativa de la empresa Aquafit S.A.		Descripción de puestos	Procesos funcionales	MÉTODOS	
	¿Qué factores deben considerarse para estructurar un manual de funciones adaptado a las necesidades organizacionales de la empresa?	Determinar los factores claves que influyen en el diseño y estructura de un manual de funciones para la empresa Aquafit S.A.				Habilidades Blandas	ANÁLITICO - SINTETICO	
	¿Qué beneficios se obtendrían al implementar un manual de funciones en la empresa Aquafit S.A.?	Proponer la implementación del manual de funciones para la empresa Aquafit S.A.	Definición de puestos		Funciones documentadas	Perfiles profesionales	POBLACIÓN	
						Competencias requeridas	PERSONAL GENERAL DE LA EMPRESA	
						Responsabilidades asignadas	MUESTRA	
							NO PROBABILISTICA POR JUICIO O CRITERIO	
					TECNICAS E INSTRUMENTOS			
					ENCUESTAS, ENTREVISTAS,			
EJE DE INVESTIGACIÓN								
LINEA DE INVESTIGACIÓN:	Estrategias empresariales y organizacionales							
SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN:	Planeación y gestión estratégica							
LIBROS BASES PARA LA INVESTIGACIÓN								
LIBROS FÍSICOS BIBLIOTECA UPSE:	18	OBESERVACIÓN:						
LIBROS DIGITALES BIBLIOTECA UPSE:	31	OBESERVACIÓN:						
TESIS GRADO:	25	OBESERVACIÓN:						
TESIS POSGRADO:	11	OBESERVACIÓN:						
ARTÍCULOS DE ALTO IMPACTO SCOPUS:	102	OBESERVACIÓN:						
ARTÍCULOS DE ALTO IMPACTO WOS:	18	OBESERVACIÓN:						



**FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Oficio N° 296 - JXTU-ADE-2025  
La Libertad, 30 de septiembre del 2025

Ingeniera.  
Evelin Figueroa García  
**RESPONSABLE TALENTO HUMANO DE LA DISTRIBUIDORA AQUAFIT S.A.**  
En su despacho. -

De mi consideración:

Estimada Ingeniera reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE).

Me dirijo a usted con el propósito de poner en su conocimiento que hemos recibido la solicitud del señor Bernabé Orrala Jonathan Stalin, portador de la Cédula de Ciudadanía N° 2400138232, estudiante de nuestra carrera, quien expresa su interés en desarrollar su Trabajo de Titulación bajo el tema:

**“MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA AQUAFIT S.A., CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2025”**

Dado que el desarrollo de este estudio requiere el respaldo institucional de su distinguida empresa, le solicitamos respetuosamente la emisión de una **Carta Aval**, a través de la cual se ratifique la aceptación y se brinden las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo. Asimismo, solicitamos su autorización para que el resumen del estudio pueda ser publicado en la página oficial de la UPSE.

Cabe destacar que el presente trabajo contará con la tutoría del Ing. Divar Castro Loor, Mgs., quien guiará el proceso de investigación y garantizará el cumplimiento de los objetivos planteados.

Agradecemos de antemano su colaboración y quedamos atentos a su pronta respuesta.

Atentamente,



JOSE XAVIER TOMALA  
URIBE

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.  
**DIRECTOR DE CARRERA**

C.c. archivo  
JXTU/JG.

*Arriba*  
30/09/2025



PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE AGUA PURIFICADA  
**AQUAFIT S.A. R.U.C. 0992426578001**

Santa Elena, 14 de noviembre del 2025

Licenciado

**José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.**  
DIRECTOR DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDAD  
ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA (UPSE)

En su despacho. -

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte de Aquafit S.A.

En respuesta a su Oficio N° 296 - JXTU-ADE-2025, de fecha 30 de septiembre del 2025, me es grato informarle que, después de haber analizado la solicitud presentada, nuestra empresa **ACEPTA** brindar el respaldo institucional necesario para que el señor **Bernabé Orrala Jonathan Stalin**, portador de la Cédula de Ciudadanía N° 2400138232, pueda desarrollar su Trabajo de Titulación bajo el tema:

**"MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA AQUAFIT S.A., CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2025"**


En este sentido, nos comprometemos a:

1. Facilitar el acceso a la información necesaria para el desarrollo del proyecto.
2. Brindar la colaboración del personal de la empresa cuando sea requerido.
3. Proporcionar las condiciones adecuadas para que el estudiante pueda realizar su investigación.

Asimismo, autorizamos que el resumen del estudio pueda ser publicado en la página oficial de la UPSE, como parte de la difusión académica de los trabajos de titulación.

Agradecemos la confianza depositada en nuestra empresa y quedamos a su disposición para cualquier coordinación adicional que sea necesaria.

Atentamente,

  
**Ing. Evelin Figueroa García**  
RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO

Dirección: Vía Santa Elena - El Tambo Calle Principal Tel: 3034300 - 0968684841  
SANTA ELENA - ECUADOR



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

**CERTIFICADO ANTIPLAGIO**

La Libertad, 19 de noviembre de 2025

**Oficio No. ADE - DSCL – 0100 – 2025**

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado “**Manual de funciones para la empresa Aquafit S.A., cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, 2025**”, elaborado por el estudiante **Jonathan Stalin Bernabé Orrala**, de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con **6%** de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,



Ing. Divar Castro Loor, MSc.

C.I.: 0914004486

**DOCENTE TUTOR**





## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

#### A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: Manual de funciones para la empresa Aquafit S.A. cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, 2025, planteado por la estudiante **Jonathan Stalin Bernabé Orrala** con cédula de identidad # **2400138232**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

3. Cuestionario de Encuesta
4. Guía de Entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 28 de octubre de 2025.



ING. SABINA VILLÓN PERERO, MSC.  
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

## ENTREVISTA

**La presente entrevista cuyo propósito es recopilar información que contribuya a mejorar las diferentes funciones dentro de la organización. La participación es anónima y confidencial, por lo que sus respectivas respuestas no serán asociados a su nombre ni cargo. Le pedimos responder con total sinceridad y objetividad, dado que su opinión es fundamental para obtener resultados verificables y relevantes para la empresa.**

**Objetivo:** Captar una visión detallada sobre la organización interna, distribución de funciones y procesos de supervisión en cada departamento, para garantizar que el manual de funciones refleje con precisión las necesidades operativas y jerárquicas de la empresa Aquafit S.A.

### DATOS DEL ENTREVISTADO

**Nombre:** .....

**Edad:** .....

**Cargo o puesto actual:** .....

**Departamento o área que dirige:** .....

#### Tiempo en la empresa:

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 3 – 5 años
- Más de 5 años

#### Nivel de responsabilidad:

- Operativa
- Táctica
- Estratégica

### Preguntas

1. ¿Considera que el organigrama actual refleja adecuadamente la estructura y funcionamiento real de la empresa? **Explique.**

---



---

2. ¿Qué impactos observa en la actual distribución de niveles jerárquicos sobre el trabajo dentro de la empresa? **Explique.**

---



---

3. ¿Cómo se definen y aplican las líneas de autoridad entre los distintos departamentos o cargos? **Explique.**

---

---

4. ¿De qué manera la comunicación interna influye en la coordinación del trabajo entre el personal? **Explique.**

---

---

5. ¿Cómo considera que la estructura organizacional influye en el ambiente laboral dentro de la empresa? **Explique.**

---

---

6. ¿Qué consecuencias ha tenido la carencia de un manual de funciones en la gestión diaria de la empresa? **Explique.**

---

---

7. ¿Cómo cree que la implementación de un manual de funciones podría impactar en el desempeño del personal? **Explique.**

---

---

8. ¿Considera que el manual de funciones podría servir como base para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral? **Explique.**

---

---

9. ¿Qué mecanismos existen actualmente para coordinar actividades entre departamentos y que tan efectivos considera que son? **Explique.**

---

---

**10.** ¿En qué situaciones los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos? **Explique.**

---

---

**ENCUESTA**

La presente encuesta cuyo propósito es recopilar información que contribuya alternativas de mejoras en las diferentes funciones dentro de la organización. La participación es anónima y confidencial, por lo que sus respectivas respuestas no serán asociados a su nombre ni cargo. Le pedimos responder con total sinceridad y objetividad, dado que su opinión es fundamental para obtener resultados verificables y relevantes para la empresa.

**Objetivo:** El propósito de esta encuesta es recolectar datos sobre la estructura organizacional, la descripción de puestos y definición de funciones dentro de la empresa Aquafit S.A., con el fin de identificar las fortalezas y áreas de mejora que contribuyan a la elaboración de un manual de funciones claro, coherente y acorde a las necesidades operativas de la organización.

**DATOS DEL ENCUESTADO**

1. Edad: .....
2. Sexo: .....
3. Cargo o puesto que ocupa: .....
4. Área o departamento: .....
5. Tiempo que trabaja en la empresa:
- Menos de 1 año
  - 1 – 3 años
  - 3 – 5 años
  - Más de 5 años

**Instrucciones:** Por favor, marque con una “X” el número que indique su nivel de acuerdo con cada afirmación, donde:

	1		2		3		4		5	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N	Preguntas				Opciones					
D. Estructura Organizacional					1	2	3	4	5	
1	El organigrama de la empresa refleja de manera clara la estructura jerárquica de las áreas y cargos									
2	Los niveles jerárquicos en la empresa están debidamente definidos y se respetan adecuadamente									
3	Las líneas de autoridad entre los distintos niveles jerárquicos son claras y efectivas									

4	La estructura organizacional actual facilita la coordinación entre los diferentes áreas o departamentos					
5	La estructura organizacional actual de la empresa facilita la comprensión de las funciones de cada puesto					
<b>D. Descripción de puestos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	El puesto que desempeña cuenta con una descripción formal que documenta claramente sus funciones					
7	Las tareas que realiza diariamente corresponden con las funciones establecidas para su cargo					
8	Existen mecanismos claros para evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas a su puesto					
9	La descripción de su puesto incluye las habilidades blandas (actitud, comunicación o trabajo en equipo) necesarias para un buen desempeño de sus funciones					
10	¿Está usted de acuerdo en que contar con una descripción detallada de cada puesto mejoraría la organización de las tareas en la empresa?					
<b>D. Definición de puestos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Su puesto tiene un perfil profesional claramente					

	definido que corresponde con sus funciones.					
<b>12</b>	Las competencias requeridas para el desempeño de su cargo están claramente establecidas por la empresa					
<b>13</b>	Las responsabilidades asignadas a su puesto son coherentes con el nivel de autoridad que posee					
<b>14</b>	Cuenta usted con los recursos o herramientas necesarios para cumplir eficazmente las funciones descritas en su puesto					
<b>15</b>	Es necesario que se definan de manera específica las responsabilidades y tareas de cada puesto dentro del manual de funciones					

ANEXOS





UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 PERÍODO ACADÉMICO 2025-2  
 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES

TIPO DE TUTORIAS: TITULACIÓN

MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

No.	ACTIVIDADES	FECHA	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:													
2	Introducción	2/9/2025	■											
	Primera reunion con mi tutor , se socializo los temas de tesis	8/9/2025		■										
	Revisión de matriz de consistencia	8/9/2025		■										
	Revisión de matriz de consistencia e introducción	8/9/2025		■										
3	Capítulo I: Marco Referencial	16/9/2025			■									
	Revisión de idea a defender y desarrollo de problema	16/9/2025			■									
	Revisión del capítulo 1	23/9/2025				■								
	Revisión de justificación teorica	23/9/2025				■								
4	Capítulo II: Metodología	30/9/2025				■								
	Corrección de matriz operacional y muestra	7/10/2025					■							
	Revisión de instrumentos de recolección	7/10/2025					■							
	Revisión de capítulo 1,2 y corrección de instrumentos de recolección	14/10/2025						■						
5	Validación de instrumentos	21/10/2025						■						
	Capítulo III: Resultados y Discusión	28/10/2025							■					
	Propuesta	4/11/2025								■				
	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen	11/11/2025									■			
6	Revisión de capítulo 1-2-3	11/11/2025									■			
	Certificado Antiplagio	19/11/2025										■		
7	Entrega de Informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor	19/11/2025											■	



Firmado electrónicamente por:  
 DIVAR SEBASTIAN  
 CASTRO LOOR  
 Validez del documento con FirmadID

FIRMA DEL TUTOR



Firmado electrónicamente por:  
 JONATHAN STALIN  
 BERNABE OBRALA  
 Validez del documento con FirmadID

FIRMA DEL ESTUDIANTE



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**FICHA PARA EL CONTROL DE TUTORÍAS DE TIC**  
**PERIODO ACADÉMICO**

<b>CARRERA:</b>	Licenciatura en Administración de Empresa		
<b>MODALIDAD DE TITULACIÓN:</b>	Híbrida		
<b>DOCENTE:</b>	Ing. Divar Castro Loor, Mac	<b>TUTOR ( X )</b>	<b>ESPECIALISTA ( )</b>
<b>ESTUDIANTE:</b>	Jonathan Stalin Bernabé Orrala	<b>PARALELO:</b>	8/2

FECHA	HORA		DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CONTENIDO	TIPO DE TUTORÍA
	INICIO	FIN			
2/9/2025	11:00	12:00	Primera reunión con mi tutor, se socializo los temas de la tesis.	Comprensión de los requerimientos del trabajo de titulación y planificación de las primeras etapas	TITULACIÓN
8/9/2025	11:00	13:00	Revisión de la matriz de consistencia	Identificación de los elementos metodológicos y de estructura	
16/9/2025	11:00	12:00	Revisión de la matriz de consistencia e introducción	Consolidación del planteamiento inicial y sus componentes	
23/9/2025	11:00	13:00	Capítulo I: Marco Referencial	Elaboración del marco conceptual con terminos actualizados	
30/9/2025	11:00	12:00	Revisión de justificación teórica	Estructuración del marco teórico consolidada y sustentada en literatura académica actualizada	
7/10/2025	11:00	13:00	Capítulo II: Metodología	Diseño metodológico estructurado y validado por el tutor	
14/10/2025	11:00	12:00	Corrección de la Metodología y la muestra	Validación de la variable y la relación con los instrumentos para levantamiento de información	
21/10/2025	11:00	13:00	Revisión de los instrumentos de recolección de datos	Validación de la variable y la relación con los instrumentos para levantamiento de información	
28/10/2025	11:00	13:00	Revisión de los capítulos 1, 2 y corrección de los instrumentos de recolección de datos	Documentación ajustada a las normas institucionales y metodológicas	
4/11/2025	11:00	13:00	Validación de los Instrumentos	Validación de la variable y la relación con los instrumentos para levantamiento de información	
11/11/2025	11:00	13:00	Capítulo III: Resultados, Discusión y Propuesta	Análisis de resultados coherente con los objetivos.	

**OBSERVACIONES DOCENTE:**

**EVIDENCIAS:**



Escaneo digitalizado por:  
**DIVAR SEBASTIAN CASTRO LOOR**  
 Almacenado con FísicoID

FIRMA DEL TUTOR



Escaneo digitalizado por:  
**JONATHAN STALIN BERNABE ORRALA**  
 Almacenado con FísicoID

FIRMA DEL ESTUDIANTE

## ENTREVISTA

**La presente entrevista cuyo propósito es recopilar información que contribuya a mejorar las diferentes funciones dentro de la organización. La participación es anónima y confidencial, por lo que sus respectivas respuestas no serán asociadas a su nombre ni cargo. Le pedimos responder con total sinceridad y objetividad, dado que su opinión es fundamental para obtener resultados verificables y relevantes para la empresa.**

**Objetivo:** Captar una visión detallada sobre la organización interna, distribución de funciones y procesos de supervisión en cada departamento, para garantizar que el manual de funciones refleje con precisión las necesidades operativas y jerárquicas de la empresa Aquafit S.A.

### DATOS DEL ENTREVISTADO

**Nombre:** Evelyn Figueroa

**Edad:** 40 años

**Cargo o puesto actual:** Encargada de Talento Humano

**Departamento o área que dirige:** Área Administrativa

**Tiempo en la empresa:**

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 3 – 5 años
- Más de 5 años

**Nivel de responsabilidad:**

- Operativa
- Táctica
- Estratégica

### Preguntas

1. **¿Considera que el organigrama actual refleja adecuadamente la estructura y funcionamiento real de la empresa? Explique.**

*El organigrama actualmente no coincide con las actividades de los líderes de área provocando confusión y falta de claridad en los roles a desempeñar*

2. **¿Qué impactos observa en la actual distribución de niveles jerárquicos sobre el trabajo dentro de la empresa? Explique.**

*En la actualidad no existe una comunicación efectiva entre líderes de área y esto afecta negativamente ya que se sobrecarga de trabajo solo a un grupo de personas*

**3. ¿Cómo se definen y aplican las líneas de autoridad entre los distintos departamentos o cargos? Explique.**

*Normalmente cada líder de área tiene responsabilidades a su cargo el problema radica cuando la comunicación no llega efectivamente al líder de otra área, es por esto la importancia de elaborar la descripción de puestos para dejar en claro: ¿A quién se reporta? ¿y A quien se supervisa?*

**4. ¿De qué manera la comunicación interna influye en la coordinación del trabajo entre el personal? Explique.**

*En este tema es muy importante la claridad de roles y objetivos, alineación de metas, definición de responsabilidades, fomentar la colaboración interdepartamental y la retroalimentación*

**5. ¿Cómo considera que la estructura organizacional influye en el ambiente laboral dentro de la empresa? Explique.**

*Conflictos de roles, estructuras confusas, falta de colaboración, personal no motivado*

**6. ¿Qué consecuencias ha tenido la carencia de un manual de funciones en la gestión diaria de la empresa? Explique.**

*Eliminar el desorden en los puestos de trabajo, lentitud en la toma de decisiones, desmotivación y bajo rendimiento*

**7. ¿Cómo cree que la implementación de un manual de funciones podría impactar en el desempeño del personal? Explique.**

*Definir con precisión que se espera de cada puesto de trabajo, priorizar los esfuerzos en actividades que generan mayor valor para la empresa, alinear el trabajo de las personas con los objetivos de la empresa, reducción de la carga de trabajo innecesaria*

8. **¿Considera que el manual de funciones podría servir como base para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral? Explique.**

*Si, es esencial para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral, por ejemplo: los vendedores son responsables de evitar traer botellones con olores fuertes del mercado, allí se podría dar capacitación a toda la flota en cuales con los tipos de olores y esta capacitación la puede dar el proceso de Calidad de la empresa*

9. **¿Qué mecanismos existen actualmente para coordinar actividades entre departamentos y que tan efectivos considera que son? Explique.**

*Las actividades entre departamento se las organiza mediante reuniones de coordinación que se realizan todos los lunes en la mañana, para mi parecer esta actividad no se la lleva al 100% ya que al término de la semana se debería hacer otra reunión para saber qué puntos lograron cerrarse o que queda pendiente para la siguiente semana*

10. **¿En qué situaciones los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos? Explique.**

*Cuando se realizan operaciones rutinarias o repetitivas, por ejemplo: El pago a proveedores de servicios básicos, el mantenimiento a las maquinarias de uso diario, el envío de muestra de agua al laboratorio, el aseo de la flota de camiones*

#### **DATOS DEL ENTREVISTADO**

**Nombre:** Joan Pilco

**Edad:** 24 años

**Cargo o puesto actual:** Calidad

**Departamento o área que dirige:** Calidad

**Tiempo en la empresa:**

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 3 – 5 años
- Más de 5 años

**Nivel de responsabilidad:**

- Operativa
- Táctica
- Estratégica

**Preguntas**

1. **¿Considera que el organigrama actual refleja adecuadamente la estructura y funcionamiento real de la empresa? Explique.**

*El organigrama coincide con la realidad actual*

2. **¿Qué impactos observa en la actual distribución de niveles jerárquicos sobre el trabajo dentro de la empresa? Explique.**

*El nivel jerárquico actual tiene un impacto mayormente positivo en la gestión empresarial*

3. **¿Cómo se definen y aplican las líneas de autoridad entre los distintos departamentos o cargos? Explique.**

*Las líneas de mando son claras a través del organigrama organizacional*

4. **¿De qué manera la comunicación interna influye en la coordinación del trabajo entre el personal? Explique.**

*Mantener la coordinación a través de la comunicación contribuye al cumplimiento eficiente de las actividades productivas*

5. **¿Cómo considera que la estructura organizacional influye en el ambiente laboral dentro de la empresa? Explique.**

*Influye positivamente en el ambiente laboral al contar con un nivel jerárquico organizado.*

6. **¿Qué consecuencias ha tenido la carencia de un manual de funciones en la gestión diaria de la empresa? Explique.**

*Desconocimiento de actividades. Mayor curva de aprendizaje*

7. **¿Cómo cree que la implementación de un manual de funciones podría impactar en el desempeño del personal? Explique.**

*Mayor eficiencia en el cumplimiento de actividades*

8. **¿Considera que el manual de funciones podría servir como base para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral? Explique.**

*Con el desarrollo de un manual de funciones se podrían identificar necesidades como capacitaciones y diseñar programas de formación específicos para cada puesto*

9. **¿Qué mecanismos existen actualmente para coordinar actividades entre departamentos y que tan efectivos considera que son? Explique.**

*El correo electrónico, sin embargo, este carece de un sistema de evaluación que permitan validar su efectividad*

10. **¿En qué situaciones los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos? Explique.**

*Cuando ha sido designado por alguna autoridad mayor para la toma de decisiones en ausencia del jefe a cargo.*

#### DATOS DEL ENTREVISTADO

**Nombre:** Yajaira Solís Orrala

**Edad:** 28 años

**Cargo o puesto actual:** Asistente Contable

**Departamento o área que dirige:** Facturación y Cobranza

**Tiempo en la empresa:**

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 3 – 5 años
- Más de 5 años

**Nivel de responsabilidad:**

- Operativa
- Táctica
- Estratégica

**Preguntas**

1. **¿Considera que el organigrama actual refleja adecuadamente la estructura y funcionamiento real de la empresa? Explique.**

*No, por lo tanto, en la actualidad debería haber un ajuste que ayude a reflejar mejoramiento en la estructura organizacional y sus funciones dentro de los departamentos de la empresa debido a los cambios existentes dentro de ella.*

2. **¿Qué impactos observa en la actual distribución de niveles jerárquicos sobre el trabajo dentro de la empresa? Explique.**

*La estructura jerárquica actual si facilita la organización del trabajo y la claridad en las responsabilidades de cada proceso, lo cual influye positivamente a mantener el control y el orden de cada procedimiento. Sin embargo, también genera negatividad y cierta lentitud en la comunicación y en la toma de decisiones, ya que la información debe pasar por varios niveles afectando la agilidad y productividad del trabajo diario limitando la autonomía de los equipos de trabajo.*

3. **¿Cómo se definen y aplican las líneas de autoridad entre los distintos departamentos o cargos? Explique.**

*En muchos casos, existe la delegación de poder; es decir, que el alto cargo como es la gerencia delega la autoridad a sus subordinados para facilitar la gestión diaria teniendo como resultado un buen equipo de trabajo, sin embargo, la delegación no implica la transferencia total de la responsabilidad, sino más bien que las decisiones que sean tomadas igual son supervisadas por el gerente.*

4. **¿De qué manera la comunicación interna influye en la coordinación del trabajo entre el personal? Explique.**

*La comunicación interna es el pilar fundamental para la coordinación laboral, y la empresa utiliza canales adecuados como reuniones y correos en la cual facilita la*

*organización de tareas, evitando confusiones y mejorando la eficiencia en el trabajo de equipo de forma coordinada, colaborativa y productiva.*

**5. ¿Cómo considera que la estructura organizacional influye en el ambiente laboral dentro de la empresa? Explique.**

*Influye de manera significativa en el ambiente laboral, sin embargo, la empresa ha generado un clima de trabajo positivo debido a que la estructura, aunque no este actualizada es clara, con roles bien definidos lo que permite que el personal logre y contribuya al logro de los objetivos.*

**6. ¿Qué consecuencias ha tenido la carencia de un manual de funciones en la gestión diaria de la empresa? Explique.**

*La causante principal es que puede dificultar la evaluación del desempeño de cada una de las funciones ya que no existen esos parámetros que defina y mida el rol de cumple cada persona dentro de sus funciones o actividades.*

**7. ¿Cómo cree que la implementación de un manual de funciones podría impactar en el desempeño del personal? Explique.**

*Al contar con la implementación de un manual de funciones, establecería de forma clara las tareas y niveles de autoridad en cada puesto, además de evaluar el rendimiento detectaría si es necesario de capacitaciones para fomentar la responsabilidad individual por el conocimiento de sus funciones, y lo más importante es que ayudaría a reducir duplicidad de tareas y conflictos en la coordinación laboral.*

**8. ¿Considera que el manual de funciones podría servir como base para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral? Explique.**

*El manual de funciones es una herramienta clave para planificar la capacitación y el crecimiento profesional y del desarrollo continuó del personal.*

**9. ¿Qué mecanismos existen actualmente para coordinar actividades entre departamentos y que tan efectivos considera que son? Explique.**

*Se utilizan herramientas como reuniones interdepartamentales, se realizan de forma periódica para efectivizar la comunicación directa, además de los correos y chats internos que lo utilizan para compartir información.*

**10. ¿En qué situaciones los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos? Explique.**

*Los colaboradores pueden tomar decisiones cuando estén al alcance de sus responsabilidades sin que afecte la estrategia general de la empresa, por ejemplo, en actividades operativas y rutinarias dentro de la empresa, mientras que las decisiones estratégicas, financieros o que impliquen cambios en políticas internas deben ser aprobadas por los superiores.*

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

**Nombre:** Eduardo Vargas Mirabá

**Edad:** 27 años

**Cargo o puesto actual:** jefe de bodega

**Departamento o área que dirige:** Bodega y despacho

**Tiempo en la empresa:**

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 3 – 5 años
- Más de 5 años

**Nivel de responsabilidad:**

- Operativa
- Táctica
- Estratégica

**Preguntas**

**1. ¿Considera que el organigrama actual refleja adecuadamente la estructura y funcionamiento real de la empresa? Explique.**

*No, el organigrama actual no refleja completamente la realidad, ya que algunas funciones y responsabilidades se realizan de manera diferente a lo establecido en el documento.*

2. **¿Qué impactos observa en la actual distribución de niveles jerárquicos sobre el trabajo dentro de la empresa? Explique.**

*La estructura jerárquica actual permite un buen control y supervisión, pero a veces retrasa la toma de decisiones y la comunicación entre áreas, lo que afecta la eficiencia en el trabajo diario.*

3. **¿Cómo se definen y aplican las líneas de autoridad entre los distintos departamentos o cargos? Explique.**

*Las líneas de autoridad se definen según el organigrama, donde cada área tiene un responsable directo. Sin embargo, en la práctica, a veces no están del todo claras, lo que genera confusión en la toma de decisiones y en la asignación de responsabilidades.*

4. **¿De qué manera la comunicación interna influye en la coordinación del trabajo entre el personal? Explique.**

*La comunicación interna influye directamente en la coordinación del trabajo; cuando es clara y oportuna, mejora la eficiencia y el trabajo en equipo, pero cuando hay falta de información o malos canales, se generan retrasos y confusiones en las tareas.*

5. **¿Cómo considera que la estructura organizacional influye en el ambiente laboral dentro de la empresa? Explique.**

*La estructura organizacional influye mucho en el ambiente laboral; cuando está bien definida, fomenta la colaboración y la motivación, pero si existen confusiones en roles o jerarquías, puede generar tensiones y disminuir el compromiso del personal.*

6. **¿Qué consecuencias ha tenido la carencia de un manual de funciones en la gestión diaria de la empresa? Explique.**

*La falta de un manual de funciones ha generado duplicidad de tareas, confusión en las responsabilidades y dificultad para evaluar el desempeño del personal, afectando la eficiencia y la coordinación entre áreas.*

7. **¿Cómo cree que la implementación de un manual de funciones podría impactar en el desempeño del personal? Explique.**

*La implementación de un manual de funciones mejoraría el desempeño del personal, ya que aclararía responsabilidades, optimizaría la organización del trabajo y facilitaría la evaluación del rendimiento, aumentando la eficiencia y la motivación.*

**8. ¿Considera que el manual de funciones podría servir como base para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral? Explique.**

*Sí, el manual de funciones sería una base clave para planificar la capacitación, ya que permitiría identificar las habilidades y conocimientos que requiere cada puesto y diseñar programas de formación acordes a esas necesidades.*

**9. ¿Qué mecanismos existen actualmente para coordinar actividades entre departamentos y que tan efectivos considera que son? Explique.**

*Actualmente, la coordinación entre departamentos se realiza principalmente mediante reuniones, llamadas y mensajería interna. Estos mecanismos funcionan, pero no siempre son consistentes ni formales, lo que a veces provoca falta de seguimiento y demoras en las tareas conjuntas.*

**10. ¿En qué situaciones los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos? Explique.**

*Los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos en situaciones operativas diarias, como organizar su ruta de trabajo, resolver pequeños inconvenientes logísticos o priorizar tareas urgentes, siempre que no afecten procesos mayores ni requieran autorización de la jefatura.*

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

**Nombre:** Jimmy Láinez Tomalá

**Edad:** 44 años

**Cargo o puesto actual:** Líder de Producción

**Departamento o área que dirige:** Producción

**Tiempo en la empresa:**

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 3 – 5 años
- Más de 5 años

**Nivel de responsabilidad:**

- Operativa
- Táctica
- Estratégica

**Preguntas**

1. **¿Considera que el organigrama actual refleja adecuadamente la estructura y funcionamiento real de la empresa? Explique.**

*El organigrama refleja conforme a la actualización realizada por Gerencia*

2. **¿Qué impactos observa en la actual distribución de niveles jerárquicos sobre el trabajo dentro de la empresa? Explique.**

*Cada responsable de área reporta directamente a su superior jerárquico en este caso Gerencia general*

3. **¿Cómo se definen y aplican las líneas de autoridad entre los distintos departamentos o cargos? Explique.**

*El organigrama está definido y muy claro*

4. **¿De qué manera la comunicación interna influye en la coordinación del trabajo entre el personal? Explique.**

*De manera positiva la comunicación influye para la programación de todas las actividades del proceso.*

5. **¿Cómo considera que la estructura organizacional influye en el ambiente laboral dentro de la empresa? Explique.**

*La capacidad del líder en el área le permite conocer las necesidades de su área y por ende de sus colaboradores.*

6. **¿Qué consecuencias ha tenido la carencia de un manual de funciones en la gestión diaria de la empresa? Explique.**

*El documento está, lo que no existe es el respectivo control y seguimiento de cada área.*

7. **¿Cómo cree que la implementación de un manual de funciones podría impactar en el desempeño del personal? Explique.**

*Reducir la sobrecarga de trabajo, se optimizan las operaciones con transparencia y equidad*

8. **¿Considera que el manual de funciones podría servir como base para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral? Explique.**

*Las capacitaciones serían constantes conforme a las actividades de cada área.*

9. **¿Qué mecanismos existen actualmente para coordinar actividades entre departamentos y que tan efectivos considera que son? Explique.**

*Planes maestros anuales Programaciones frecuente: diarias, mensuales. Para que funcionen deberían realizar control y seguimiento.*

10. **¿En qué situaciones los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos? Explique.**

*En todas las actividades productivas que estén dentro de sus responsabilidades como operador del área.*

#### DATOS DEL ENTREVISTADO

**Nombre:** Brandon García Vera

**Edad:** 29 años

**Cargo o puesto actual:** jefe de logística y Compras

**Departamento o área que dirige:** Compras y Logística

**Tiempo en la empresa:**

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 3 – 5 años
- Más de 5 años

**Nivel de responsabilidad:**

- Operativa
- Táctica
- Estratégica

**Preguntas**

1. **¿Considera que el organigrama actual refleja adecuadamente la estructura y funcionamiento real de la empresa? Explique.**

*Si, esa estructura actual tiene funcionamiento de una manera adecuada para el plan diario del negocio*

2. **¿Qué impactos observa en la actual distribución de niveles jerárquicos sobre el trabajo dentro de la empresa? Explique.**

*Agilidad en la toma de decisiones Las jerarquías extensas pueden ralentizar la toma de decisiones, ya que cada aprobación requiere pasar por varios niveles.*

3. **¿Cómo se definen y aplican las líneas de autoridad entre los distintos departamentos o cargos? Explique.**

*Alineación de cada departamento estableciendo los cargos directamente de recursos humanos y Gerencia General*

4. **¿De qué manera la comunicación interna influye en la coordinación del trabajo entre el personal? Explique.**

*La comunicación interna es un elemento clave para lograr una coordinación efectiva del trabajo entre el personal dentro de una organización de cada departamento*

5. **¿Cómo considera que la estructura organizacional influye en el ambiente laboral dentro de la empresa? Explique.**

*La estructura organizacional influye de manera específica, el ambiente laboral de una empresa, ya que determina cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo fluye la comunicación y cómo se toman las decisiones.*

6. **¿Qué consecuencias ha tenido la carencia de un manual de funciones en la gestión diaria de la empresa? Explique.**

*Impacto en la comunicación interna, al no existir claridad sobre quién debe hacer qué, se presentan fallas en la coordinación entre departamentos.*

7. **¿Cómo cree que la implementación de un manual de funciones podría impactar en el desempeño del personal? Explique.**

*La implementación de un manual de funciones puede tener un impacto muy positivo en el desempeño del personal, ya que proporciona claridad, estructura y orientación dentro de la organización: Claridad y Responsabilidad Laboral Departamento Organizado*

8. **¿Considera que el manual de funciones podría servir como base para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral? Explique.**

*Sí, el manual de funciones es una herramienta importante y fundamental para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral dentro de la empresa, ya que establece con precisión las tareas, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto dentro de la organización.*

9. **¿Qué mecanismos existen actualmente para coordinar actividades entre departamentos y que tan efectivos considera que son? Explique.**

*La coordinación entre departamentos es esencial para garantizar que las operaciones de una empresa se desarrollen de forma positiva*

10. **¿En qué situaciones los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos? Explique.**

*Los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos cuando las acciones que ejecutan están dentro del ámbito de su departamento.*

**DATOS DEL ENTREVISTADO****Nombre:** Elizabeth Pallazhco Díaz**Edad:** 32 años**Cargo o puesto actual:** Líder de ventas**Departamento o área que dirige:** Venta**Tiempo en la empresa:**

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 3 – 5 años
- Más de 5 años

**Nivel de responsabilidad:**

- Operativa
- Táctica
- Estratégica

**Preguntas**

1. **¿Considera que el organigrama actual refleja adecuadamente la estructura y funcionamiento real de la empresa? Explique.**

*Si, existen diferencias, debido que el organigrama, no se ejecuta al 100%*

2. **¿Qué impactos observa en la actual distribución de niveles jerárquicos sobre el trabajo dentro de la empresa? Explique.**

*Se reporta al nivel jerárquico encima del departamento, en este caso ventas reporta directamente a gerencia general*

3. **¿Cómo se definen y aplican las líneas de autoridad entre los distintos departamentos o cargos? Explique.**

*Usualmente dentro de cada departamento son respetados nivel jerárquico, a nivel global se sobreentiende que se tiene un jefe adicional*

4. **¿De qué manera la comunicación interna influye en la coordinación del trabajo entre el personal? Explique.**

*Tenemos diferentes departamentos en donde se realizan los trabajos, dentro de cada área, no nos mantenemos en una sola área*

5. **¿Cómo considera que la estructura organizacional influye en el ambiente laboral dentro de la empresa? Explique.**

*Influye a llevar un clima laboral diariamente de manera eficiente y poder conllevar las metas diarias*

6. **¿Qué consecuencias ha tenido la carencia de un manual de funciones en la gestión diaria de la empresa? Explique.**

*No hemos tenido manual de funciones*

7. **¿Cómo cree que la implementación de un manual de funciones podría impactar en el desempeño del personal? Explique.**

*Se podría indicar que, al mantener un manual de funciones, se puede tener sus actividades y poderlas ejecutar debidamente de acuerdo a su área*

8. **¿Considera que el manual de funciones podría servir como base para planificar programas de capacitación y desarrollo laboral? Explique.**

*Sí, puede ayudar para ejecutar actividades dentro de cada puesto*

9. **¿Qué mecanismos existen actualmente para coordinar actividades entre departamentos y que tan efectivos considera que son? Explique.**

*Actualmente coordinamos actividades al comienzo de cada semana, para mantener una planificación y en ventas en la parte operativa seguimiento en cada ruta vía WhatsApp y reuniones con el equipo semanalmente*

10. **¿En qué situaciones los colaboradores pueden tomar decisiones por sí mismos dentro de sus puestos? Explique.**

*Se puede tomar decisiones dentro del área siempre y cuando sea para el bien de la empresa y asumiendo la responsabilidad*

## Referencias

- Abrego, Y. J., & Baghin, M. (2017). *Creación del manual de análisis y descripción de puestos*. Universidad de la Defensa Nacional.  
<https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/1298>
- Acosta, C. (2017). *Motivaciones laborales de millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá* [Tesis de maestría, Universidad de La Sabana]. Repositorio Institucional Universidad de La Sabana.
- Acosta, G. (2008). Gestión de recursos humanos en la administración tributaria venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 89–105.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2190219016822005>
- Alcívar, C. K. (2024). Análisis de la percepción de los usuarios sobre la eficiencia y calidad del servicio de agua potable en el cantón Salcedo. *InnovaSciT*, 2(2), 8–15.  
<https://innovascit.com/index.php/1/article/view/7>
- Allauca, A. E. (2019). *Determinación de responsabilidades administrativas en el ejercicio de la función pública por la Contraloría General del Estado* [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital UCE.  
<https://www.dspace.uce.edu.ec/bitstreams/02a30038-da4e-47b0-aa8b-d664759f59e5/download>
- Arboleda, C., Gómez, L., & Tabares, A. (2020). *Estrategia y gestión organizacional*. Corporación Universitaria Americana.
- Arias, F. G. (2020). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7.<sup>a</sup> ed.). Editorial Episteme.

- Arispe Alburquerque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozano Ramírez, O. R., Acuña Meléndez, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). *La investigación científica: Una guía para la elaboración de proyectos y tesis*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449.
- Bavaresco, F. (2024). Planificación estratégica táctica y operativa: Conoce los tres niveles de planificación estratégica. *Scoreplan*, 2(3), 25–36.  
<https://scoreplan.com.br/planificacion-estrategica/>
- Benítez Pincay, L. J., Bonín Campos, E. V., Vacacela Conforme, L. J., & Guaman Yanza, G. A. (2021). Prototipo de manual de procedimientos para la administración del bar “La Bodeguita” cantón Durán. *Prohominum: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 3(2), 147–171. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0070>
- Brandan, T. (2023, 10 de julio). *Perfil profesional: Ejemplos que poner en tu currículum*. Zety. <https://zety.es/blog/curriculum-emprendedor>
- Bravo, A., & Zorrilla, M. (2023). Gestión operativa en el proceso administrativo: Empresa pública de agua potable y alcantarillado, cantón Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 71–80. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2504>
- Cannice, M., Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Congreso Nacional del Ecuador. (2005). *Código del Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167.

Congreso Nacional del Ecuador. (2014). *Ley de Compañías*. Registro Oficial 312.

Cruz, M. (2020). Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en Lima Metropolitana. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(3), 140–152.

<https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/872/805>

Delgado, H., & Rodríguez, A. (2024). El proceso administrativo y su incidencia en el comportamiento organizacional en la compañía de transporte Transmovisa del cantón Montecristi. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 8–35.

Díaz, L., & Rubiano, P. (2019). *Propuesta para la elaboración e implementación de los manuales de cargo y funciones de Staffing de Colombia* [Trabajo de grado, Fundación Universitaria del Área Andina].

Dromi, R. (2015). *Derecho administrativo* (Vol. 1). Ciudad Argentina.

Espinosa, K., & Mosquera, J. (2022). *Elaboración de un manual de funciones para mejorar la eficiencia de la empresa Newlead Cía. Ltda.* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio UPS.

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22156>

Espinoza, S. (2021). *Manual de procedimientos para la optimización de la gestión de talento humano en la empresa Servitorno* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato].

Repositorio UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstreams/08f4d9ab-2a17-47a1-9fcd-5d87d377f816/download>

- Febre, P. L. (2020). *Importancia del manual de organización y funciones: Una revisión de la literatura científica de los últimos diez años* [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://core.ac.uk/download/pdf/328898227.pdf>
- Flores, P. (2023). *Gestión de la responsabilidad y autoridad en las organizaciones modernas*. Editorial Académica Española. (Nota: Se actualizó el año según la cita en el texto; si se refería a la tesis de 2010, favor verificar).
- Gagñay, Q. J. (2023). *Manual de funciones para la empresa procesadora Rey Sabor* [Trabajo de titulación, Tecnológico Universitario Pichincha]. Repositorio TUP.
- Gómez, P., & Lara, C. (2021). Planificación estratégica y el uso de dashboards en la toma de decisiones. *Revista de Estrategia Empresarial*, 8(2), 45–60.
- González, S. S., Viteri, D. A., Izquierdo, A. M., & Verdezoto, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37.  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1609>
- Gov.co. (2015). *Guía para establecer y modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2023). Metodología para la implementación de un manual de procedimientos. *Tlatemoani: Revista Académica de Investigación*, 14(44), 1–14.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9316455.pdf>
- Hernández, S., & Martínez, A. (2023). Optimización de recursos empresariales post-pandemia. *Revista de Gestión Europea*, 15(2), 145-160.

- Hurtado-Guevara, R. F. (2024). Impacto de la automatización contable en la eficiencia operativa de las pymes. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 19–35.  
<https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/10>
- Loor, F. (2018). *Por qué el manual de funciones es importante*. SMS Auditores del Ecuador.  
<https://smsecuador.ec/manual-de-funciones/>
- López, L. Y. (2019, 10 de enero). *Ventajas y desventajas de los manuales administrativos*. ContadorMX. <https://contadormx.com/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales-administrativos/>
- Lozameta, A. A. (2019). *Manual de organización y de procedimientos para la empresa Multiservicio* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cajamarca].
- Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de mercados: Conceptos esenciales* (2.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Martínez, C. (2011). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Editorial Trillas.
- Martins, J. (2025, 21 de mayo). *Planificación estratégica para empresas*. Asana.  
<https://asana.com/es/resources/strategic-planning-5-step-guide>
- Melo, V. K. (2023). *Perfiles profesionales para la óptima gestión del personal de la empresa Macrodistribuidora Sur de Quito* [Trabajo de titulación, Tecnológico Universitario Pichincha]. Repositorio TUP.
- Mintzberg, H. (2019). *Estructuración de las organizaciones: Síntesis de la investigación*. Ariel.
- Montes de Oca, L. T., Nogueira, R. D., & Medina, A. (2019). Organización de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. *Cofin Habana*, 12(1), 88–110.

- Morán, N., Zavala, D., Intriago, A., & Ávila, R. (2025). *Metodología de la investigación científica: Diseño de investigaciones cuantitativas*. Alema Editora.
- Moreno, C. (2025). Potencial del diseño participativo en empresas de la comunidad valenciana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 46(2), 1–16.
- Muñoz, J., & Santamaría, E. (2022). *Diseño de un manual de funciones para mejorar la eficiencia del grupo bananero Hoyos Garcés* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio ESPOCH.
- Ochoa, M. (2023). *Diseño y actualización de los manuales de funciones de la empresa CI Tropical* [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia].
- Ordoñez, V. E. (2012). *Diseño de un manual de funciones para mejorar el talento humano de la empresa pesquera Moranpez S.A.* [Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio UPSE.
- Ortega, V. (2013, 7 de septiembre). *Manuales de administración*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Ostroff, F. (2000). *La organización horizontal: Qué es y cómo transforma la eficiencia y la competencia*. Oxford University Press.
- Ponti, F. (2022). ¿Hay vida más allá de los organigramas? Nuevas estructuras organizativas para una óptima innovación. *Revista Científica CMDLT*, 16(1), e-227194.
- Quimiz, G., & Palacios, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 12–20.

- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad: Aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 1–16.
- Ramírez, H. J. (2024). *Diseño de un modelo de gestión operativa para una empresa consultora del sector retail* [Tesis doctoral, Universidad Monteávila].
- Rengifo, A., Estrada, J., & Villamizar, W. (2018). *Manual de funciones y procedimientos en Vitamarket S.A.S.* Corporación Universitaria Adventista.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Sanmiguel, D. X. (2020, 12 de febrero). *Diseño de manual de funciones*. Gestión del Talento Humano.
- Sierra Bravo, R. (2022). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios* (15.<sup>a</sup> ed.). Paraninfo.
- Suárez, D., Martell, Y., & Medina, A. (2023). Desarrollo de competencias laborales en la Empresa Laboratorios AICA: Propuesta para la evaluación del desempeño. *Ingeniería Industrial*, 44(2), 84–102.
- Tamayo, M. (2019). *El proceso de la investigación científica* (6.<sup>a</sup> ed.). Limusa.
- Trujillo Pons, F. (2025, 13 de enero). Psicología positiva y derecho del trabajo: El estado de “flow”. *Cinco Días (El País)*. <https://cincodias.elpais.com/legal/2025-01-13/psicologia-positiva-y-derecho-del-trabajo-el-estado-de-flow/>
- Valdez, Y., & Salcido, L. (2021). El control interno como factor determinante de la eficacia en los empleados de empresa maquiladora. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 36, Art. 405.

Vera, C. (2019). *Desarrollo organizacional*. Limusa.

Yanapa, M. A. P. (2023). Control interno y eficiencia operativa en el área de producción de la empresa Marga SRL de Chorrillos. *Horizonte Empresarial*, 10(2), 1–16.