

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE PERSONAS



**" Actualización y diseño del manual de funciones y  
perfiles de cargo de Famber S.A en Guayaquil-  
Ecuador, 2024 Propuesta de mejora "**

**Propuesta de trabajo de investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestra en  
Dirección de personas

**Autor:**  
Psic. Galán Vásquez, Sugey Alejandra

**Docente Guía:**  
Vargas Lara, Edwin David

**TACNA – PERÚ  
2024**

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## Índice general

Portada .....	i
Índice general .....	iii
Índice de Tablas .....	vii
Índice de Figuras .....	vii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
Introducción .....	1
Capítulo I .....	4
Antecedentes del Estudio .....	4
1.1. Título del tema: .....	4
1.2. Planteamiento del problema .....	4
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.3.1. General .....	6
1.3.2. Específicos .....	6
1.4. Metodología .....	7
1.4.1. Diseño de investigación .....	7
1.4.2. Enfoque de investigación .....	7
1.4.3. Técnicas e instrumentos .....	8
1.4.4. Instrumentos .....	9

1.4.5. Tratamiento y procesamiento de la información -----	9
1.5. Justificación-----	10
1.6. Definiciones-----	11
1.7. Alcances y limitaciones-----	13
1.7.1. Alcances -----	13
1.7.2. Limitaciones-----	13
1.8. Cronograma -----	14
Capítulo II -----	35
Marco Teórico-----	35
2.1. Conceptualización de las variables -----	35
2.1.1. Actualización de perfiles -----	35
2.1.2. Manual de funciones-----	35
2.1.3. Finalidad de los manuales de funciones -----	36
2.1.4. Clasificación de los manuales de funciones-----	37
2.1.5. Características específicas para la redacción de un manual de funciones. -----	41
2.1.6. Diseño de perfiles -----	42
2.1.5. Análisis de Perfiles de cargo:-----	43
2.1.6. Propuesta de mejora -----	43
2.1.7. Estructura ocupacional o estructura de roles -----	44

2.1.8. Marco de competencias del sector -----	45
2.1.9. Metodología para el análisis de puestos -----	45
2.1.10. Herramientas de valoración de cargos-----	45
2.2. Importancia de las variables -----	45
2.3. Análisis comparativo -----	47
2.4. Análisis crítico-----	50
Capítulo III -----	53
Marco Referencial-----	53
3.1. Reseña histórica-----	53
3.2. Filosofía organizacional -----	54
3.2.1. Misión-----	55
3.2.2. Visión -----	55
3.2.3. Valores -----	55
3.3. Diseño organizacional -----	55
3.4. Productos y/o servicios -----	35
3.4.1. Papel Higiénico-----	38
3.4.2. Servilletas-----	39
3.4.3. Toallas de Papel -----	40
3.4.4. Pañuelos Faciales-----	41
3.4.5. Productos Industriales-----	42

3.5. Diagnóstico organizacional -----	43
4.1. Diagnóstico -----	47
4.2. Diseño de mejora -----	52
4.3. Mecanismos de Control -----	58
Bibliografía -----	63

## Índice de Tablas

Tabla 1. Respuestas de entrevistas a gerentes, coordinadores y supervisores de Fabmer S.A-----	48
--	----

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Mapa Jerárquico de Fabmer S.A-----	35
<b>Figura 2.</b> Rollo de Papel higiénico doble hoja Dolly-----	38
<b>Figura 3.</b> Rollo de Papel higiénico triple hoja Dolly-----	38
<b>Figura 4</b> Papel higiénico de lujo clásico de Edición especial -----	39
<b>Figura 5.</b> Papel higiénico de lujo -----	39
<b>Figura 6.</b> Servilleta clásica para uso doméstico-----	40
<b>Figura 7.</b> Servilletas Danny para uso comercial-----	40
<b>Figura 8.</b> Servilletas para uso comercial -----	40
<b>Figura 9.</b> Toallas de cocina clásicas Dolly-----	40
<b>Figura 10.</b> Toalla de papel para lavabos Elite. -----	41
<b>Figura 11.</b> Pañuelos faciales Elite presentación paquetes de 3 -----	42
<b>Figura 12.</b> Rollo de papel tamaño industrial-----	42
<b>Figura 13.</b> Toalla de papel tamaño industrial -----	42

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general diseñar una propuesta de actualización en el diseño de un manual de funciones para perfiles de cargo de la empresa Famber S.A. en la ciudad de Guayaquil, periodo 2024. Este estudio investigativo, aplicó como instrumento una entrevista de diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa de asesoría y capacitación frente a la problemática de nulidad en la creación de perfiles en el nivel jerárquico, donde los resultados indicaron que existe sobre una descripción de funciones ineficientes para los empleados, que desconocen la secuencias en su proceso de responsabilidad y continuidad de tareas; por lo cual es viable implementar una propuesta de estrategias y mecanismos que controlen la descripción de tareas en la formación de perfiles, de acuerdo a la capacidad profesional y competencias asignadas del empleado. En conclusión, la propuesta permite cada uno de los puestos cuente con un detalle específico de responsables, alcances y secuencia de reporte al ciclo de producción, sin generar dobles informes o cuellos de botella que retrasen el trabajo organizacional.

### **Abstract**

The general objective of this study was to design a proposal to update the design of a functions manual for position profiles of the company Famber S.A. in the city of Guayaquil, period 2024. This investigative study applied a diagnostic interview as an instrument to analyze the current state of the consulting and training company in the face of the problem of nullity in the creation of profiles at the hierarchical level, where Results indicated that there is a description of inefficient functions for employees, who are unaware of the sequences in their process of responsibility and continuity of tasks; Therefore, it is feasible to implement a proposal for strategies and mechanisms that control the description of tasks in the formation of profiles, according to the professional capacity and assigned competencies of the employee. In conclusion, the proposal allows each of the positions to have a specific detail of those responsible, scope and sequence of reporting to the production cycle, without generating double reports or bottlenecks that delay organizational work.

## Introducción

En las empresas nacionales, la estructura organizacional se centra en la esquematización de un manual de funciones, el cual logre eficiencia en la asignación de perfiles con su respectiva descripción de actividades, ya que esta acción garantiza una dinámica ordenada para el desarrollo de tareas por cada empleado en la institución.

Sin embargo, esta práctica aun no es lograda con éxito, debido a que la elección de departamentalizaciones, la mayor parte del tiempo no es clara, y esto se relaciona a su vez a las posibles ausencias de profesionales, como consecuencia de recortes en la nómina de personal, lo cual puede ser una medida que perjudique el desarrollo concreto de actividades por parte de los empleados, efecto acompañado de un ineficiente alcance de objetivos institucionales.

Esto se debe, a la falta de organización y detalle en las tareas que deben desarrollar los empleados de las áreas administrativas, de ventas, marketing y financiera; ya que al existir un personal reducido entre auxiliares y gerentes, ha originado confusión en cuanto al límite de procesos por departamento, provocando que en ciertas ocasiones se dupliquen tareas debido al desconocimiento de los empleados en cuanto a las nuevas necesidades que enfrenta al organización, además de las nuevas tendencias comerciales, lo que hace necesaria una actualización de descripciones de las actividades institucionales.

De acuerdo con Rincón (2023), el diseño de un manual de funciones es importante debido a que busca dar solución a conflictos que se fundamentan en la teoría de aplicación realista; ya que las funciones inmersas de este sistema,

dependen de la estructura organizacional considerando el entorno abierto o cerrado de trabajo, por lo cual esta herramienta permite una correcta gestión para funcionamiento de la organización.

La actualización de perfiles en este tipo de manuales es fundamental para la documentación de procedimientos por medio de descripciones de funciones debidamente fijados conforme a las responsabilidades que tengan a cargo, gracias a la definición de normas y políticas que se deben de adaptar a la modalidad de negocio siendo transparentes en su dinámica interna y llegar a ser competitivos externamente, no obstante también deben de contar con modelos de evaluación y control de las funciones de cada miembro institucional. (Jumbo & Quinga, 2022)

Así pues, la investigación parte de la siguiente formulación problemática: ¿En qué medida la actualización y diseño de un manual de funciones mejora los perfiles de cargo de Famber S.A.?

Por ello, el presente estudio tiene por objetivo determinar estrategias de actualización en el diseño de un manual de funciones para perfiles de cargo de la empresa Famber S.A. en la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo I, abarca el planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación, aspectos metodológicos, y antecedentes de la investigación.

El Capítulo II, hace mención del marco teórico, conceptualización de diseño de perfiles, actualización de manuales, manual de funciones, perfil de cargo, estructura organizacional, características e importancia de las variables de estudio alcances y limitaciones del estudio., análisis comparativo y crítico entre las variables.

En el capítulo III, se abarcará el marco referencial, partiendo de la reseña histórica de la compañía, su filosofía institucional, diseño de la empresa, la línea de productos que se oferta, y conminando en el diagnóstico de su situación actual.

En el capítulo IV, se abordará la propuesta de mejora del estudio, donde se aplicará un diagnóstico del problema identificado, lo que implica los resultados de la situación actual; seguido del plan de diseño de mejora y sus mecanismos de control para la aplicación del mismo.

Por último, en el capítulo V, se redactarán ñas sugerencias, lo que engloba las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.