



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES PARA LA EMPRESA D'TODITOS HOME S.A.,  
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**TUTOR**

**MSC. DÁVID MEDINA FERNANDO**

**AUTORA**

**DIANA MISHHELL SILVA VÉLEZ**

**GUAYAQUIL**

**2019**



**REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO de tesis**

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil.

**AUTORAS:**

Diana Mishell Silva Vélez

**REVISORES O TUTORES:**

Dávila Medina Fernando

**INSTITUCIÓN:**

**Universidad Laica Vicente  
Rocafuerte de Guayaquil**

**Grado obtenido:**

Ingeniero Comercial

**FACULTAD:**

ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

INGENIERÍA COMERCIAL

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2019

**N. DE PAGS:**

116

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación Comercial y Administración.

**PALABRAS CLAVE:** Desempeño, Administración, Trabajadores, Relaciones Laborales y Capacitación.

**RESUMEN:**

El presente estudio ha tenido como objetivo general el diseño de un manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, lo cual fue realizado a través de la consecución de los objetivos específicos de investigación. Elaborando un análisis situacional de la empresa, realizado a través de una investigación descriptiva que abordó el criterio del personal de la organización, para conocer de manera fiable su percepción sobre su funcionalidad en la empresa, sobre lo que se demostró que los colaboradores no se encontraban capacitados ni definidos en una función específica, observando duplicidad de funciones, falta de coordinación entre los colaboradores, debido a que la empresa no contaba con un manual de funciones que

establezca las tareas, deberes, obligaciones y actividades de manera organizada en el personal.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Silva Vèlez Diana Mishell	Teléfono: 0960519732	E-mail: dianasilva2222@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: <a href="mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec">riturraldes@ulvr.edu.ec</a> MG. LCDA. MARISOL IDROVO AVECILLAS, SECRETARIA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: <a href="mailto:midrovoa@ulvr.edu.ec">midrovoa@ulvr.edu.ec</a>	

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

URKUND

---

### Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS MANUAL DE FUNCIONES ADM-COM.docx (D50086389)  
Submitted: 4/2/2019 11:15:00 PM  
Submitted By: bgarcesa@ulvr.edu.ec  
Significance: 9 %

#### Sources included in the report:

TESIS JIMENEZ FARIAS TUTOR BAZURTO.docx (D47865316)  
Tesis Distribuidora Tocayto.docx (D39957009)  
AGRO S A FINAL.docx (D29592021)  
CREPERIA EL PUERTO RC6SPT.docx (D30406735)  
MAYRA & GEMA (PASAR POR PLAGIO).docx (D49292362)  
a0444f1d-8c92-41c1-8e3e-f4dee33a3375

#### Instances where selected sources appear:

38



MSC. Dávila Medina Fernando  
C.I.: 090615882-9

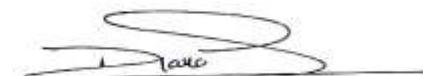
IV

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada: **Diana Mishelle Silva Vélez**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y se responsabilizan con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autora:



Diana Mishelle Silva Vélez

C.C. 092475518-4

v



Scanned with  
CamScanner

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación: **MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES PARA LA EMPRESA D'TODITOS HOME S.A.**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración, de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES PARA LA EMPRESA D'TODITOS HOME S.A.*, presentado por la estudiante **DIANA MISHELLE SILVA VÉLEZ**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apta para su sustentación

Tutor:



C.C. 090615882-9



Scanned with  
CamScanner

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS, por ser mi guía e inspiración, por brindarme la sabiduría para realizar mi trabajo de titulación, por bendecirme en todo momento y no dejarme desmayar.

A MIS PADRES, por darme la oportunidad de culminar mi etapa estudiantil, por dar siempre lo mejor de ellos para mis hermanas y para mí, por amarme incondicionalmente y por estar pendientes de mi para poder terminar mi carrera universitaria.

A MIS HERMANAS, por siempre estar conmigo en los buenos y malos momentos, por motivarme e impulsarme a salir siempre adelante y a valerme por mi misma.

A MI TUTOR, por enseñarme y compartir sus conocimientos con paciencia y dedicación para culminar el desarrollo de este trabajo de titulación.

## **DEDICATORIA**

A DIOS, por haberme concedido la sabiduría para terminar mi carrera y desarrollar este trabajo de titulación, también por guiarme, bendecirme y acompañarme en todo momento de mi vida, sobre todo en los momentos de dificultad.

A MIS PADRES, porque han sido mi pilar, por ser mi ejemplo de constancia y dedicación desde que tengo memoria, por haberme educado y enseñado valores y principios, inculcándome desde muy pequeña responsabilidades los cuales me han ayudado a desarrollar como persona de bien y profesional, por ser mi inspiración y el motor de mi vida que me inspira a soñar con emprender mi propio negocio.

A MIS HERMANAS, por respaldarme y aconsejarme siempre, por estar presente en los momentos que más las he necesitado y por motivarme al igual que mis padres a luchar por alcanzar mis sueños.

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO .....	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VIII
ÍNDICE GENERAL .....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Tema .....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.3. Formulación del problema .....	5
1.4. Sistematización del problema .....	6
1.5. Objetivo general .....	6
1.6. Objetivos específicos .....	6
1.7. Justificación .....	6
1.8. Delimitación o alcance de la investigación .....	7
1.9. Idea a defender .....	8
1.10 Línea de investigación .....	8
CAPÍTULO II .....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes de investigación .....	9
2.2. Fundamentación teórica .....	12
2.2.1 Manual de funciones .....	12
2.2.1.1 Funcionalidad laboral .....	13

2.2.1.2 Capacitación y desarrollo .....	14
2.2.1.3 Evaluación de desempeño .....	15
2.2.1.4 Compensación y beneficio.....	18
2.2.1.5 Relaciones laborales .....	18
2.2.2 Formación y desarrollo de funcionalidades .....	19
2.2.2.1 Capacitación .....	20
2.2.2.2 Beneficios de la capacitación para desempeño de funciones .....	20
2.2.2.3 Necesidad de capacitación funcional.....	21
2.2.2.4 Métodos de formación y desarrollo funcional.....	23
2.2.2.5 Rotación de puestos y transferencias.....	24
2.2.2.6 Seguimiento de funciones a trabajadores .....	24
2.2.2.6.1 Orientación.....	24
2.2.2.6.2 Conferencias .....	25
2.2.2.6.3 Juego de roles.....	25
2.2.2.6.4 capacitación funcional y programas de desarrollo.....	26
2.2.2.7 Rendimiento de los empleados .....	26
2.2.2.8 Efecto de la capacitación sobre el rendimiento laboral .....	28
2.2.3 Factores que afectan el desempeño del empleado: Gestión - relación subordinada .....	30
2.2.3.1 Condiciones laborales.....	31
2.2.3.2 Sistema de recompensas .....	32
2.2.3.5 Sindicalización de la estabilidad laboral .....	32
2.2.3.6 Coordinación de actividades laborales y comerciales .....	33
2.3 Marco conceptual.....	34
2.3.1 Desempeño laboral.....	34
2.3.2 Desempeño comercial .....	34
2.3.3 Funcionalidad de trabajadores.....	34
2.3.4 Diseño de trabajo.....	35
2.3.5 Estructura organizativa.....	35
2.3.6 Reclutamiento de trabajadores .....	35
2.4 Marco legal .....	36
2.4.1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones .....	36
2.4.1.1 Del Fomento, Promoción, Reestructuración y Regulación de las Inversiones Productivas .....	37

2.4.1.2 Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	38
.....	
CAPÍTULO III .....	39
MARCO METODOLÓGICO .....	39
3.1 Metodología .....	39
3.2 Tipo de investigación.....	39
3.3 Enfoque .....	40
3.4 Técnicas e instrumentos.....	41
3.5 Población y muestra.....	43
3.6 Análisis de los resultados.....	43
3.6.1. Encuesta .....	44
3.6.1.1. Edad .....	44
3.6.1.2. Género .....	45
3.6.1.3. Conocimiento de funciones laborales.....	46
3.6.1.4. Coordinación organizacional de funciones interna .....	47
3.6.1.5. Tareas y responsabilidades laborales.....	48
3.6.1.6. Alcance de actividades laborales.....	49
3.6.1.7. Orden jerárquico de la empresa.....	50
3.6.1.8. Desempeño de actividades en la organización .....	51
3.6.1.9. Mejoramiento de estructura administrativa y comercial .....	52
3.6.1.10. Gestión logística de productos comercializados.....	53
3.6.1.11. Incentivos y/o recompensas para trabajadores .....	54
3.6.1.12. Capacitación de personal de la empresa D'Toditos Home S.A.....	55
3.6.2. Síntesis de resultados .....	56
CAPÍTULO IV .....	58
PROPUESTA .....	58
4.1 Tema de la propuesta .....	58
4.2 Propuesta de la estructura organizacional.....	58
4.3 FODA.....	60
4.4 Beneficios del manual de funciones .....	61
4.5 Funcionalidades administrativas.....	61
4.5.1 Propósito de la formación y desarrollo de funcionalidades .....	62
4.5.2 Análisis de necesidades formativas.....	63

4.5.3 Tipos de formación y desarrollo.....	63
4.5.3.1 Programas de inducción .....	63
4.5.3.2 Formación laboral.....	64
4.6 Manual de Funciones D'Toditos Home S.A.....	66
4.6.1 Misión.....	66
4.6.2 Visión .....	66
4.6.3 Valores .....	66
4.6.4 Descripción de manual de funciones.....	67
4.6.4.1 Manual de funciones: Gerencia General .....	68
4.6.4.2 Manual de funciones: Administrador .....	69
4.6.4.2 Manual de funciones: Agente de Contabilidad.....	70
4.6.4.3 Manual de funciones: Asistente contable .....	71
4.6.4.4 Manual de funciones: Cajero.....	72
4.6.4.5 Manual de funciones: Vendedores .....	73
4.6.4.6 Manual de funciones: Repartidores .....	74
4.6.4.7 Manual de funciones: Bodega/Inventario.....	75
4.6.5 Diagrama de flujo de manual de funciones.....	76
4.6.6 Preparación de aprendices de nuevas funciones .....	77
4.6.7 Transferencia de habilidades .....	77
4.6.8 Evaluación de la capacitación para funciones.....	78
4.6.9 Informes de desempeño funcional.....	78
4.6.10 Vigilancia .....	79
4.7 Plan de acción .....	79
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES .....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
ANEXOS.....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Delimitación de la investigación .....	7
<b>Tabla 2.</b> Funcionalidad laboral y comercial .....	16
<b>Tabla 3.</b> Cronograma de actividades .....	42
<b>Tabla 4.</b> Presupuesto de la investigación.....	43
<b>Tabla 5.</b> Datos de identificación de edad.....	44
<b>Tabla 6.</b> Datos de identificación de género .....	45
<b>Tabla 7.</b> Datos de conocimiento de funciones labores .....	46
<b>Tabla 8.</b> Datos de coordinación funcional .....	47
<b>Tabla 9.</b> Datos de fortalecimiento de relaciones laborales .....	48
<b>Tabla 10.</b> Datos de diseño funcional coordinado .....	49
<b>Tabla 11.</b> Datos de desempeño de actividades en la organización.....	50
<b>Tabla 12.</b> Datos de desempeño de actividades en la organización.....	51
<b>Tabla 13.</b> Datos de mejoramiento de estructura administrativa y comercial.....	52
<b>Tabla 14.</b> Datos de gestión de logística de productos comercializados.....	53
<b>Tabla 15.</b> Datos de incentivos y/o recompensas .....	54
<b>Tabla 16.</b> Datos de capacitación de personal.....	55
<b>Tabla 17.</b> Síntesis de resultados de encuesta .....	56
<b>Tabla 18.</b> Definición de cargo y personal.....	58
<b>Tabla 19.</b> FODA .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Índice de ventas de la empresa D'Toditos Home S.A. ....	3
<b>Figura 2.</b> Índice de ventas de la empresa D'Toditos Home S.A. ....	4
<b>Figura 3.</b> Definición administrativa para manual de funciones.....	12
<b>Figura 4.</b> Preceptos de errores en evaluación de desempeño funcional .....	17
<b>Figura 5.</b> Identificación de edad de encuestados .....	44
<b>Figura 6.</b> Identificación de género de encuestados.....	45
<b>Figura 7.</b> Conocimientos de funciones labores D`Toditos Home S.A. ....	46
<b>Figura 8.</b> Coordinación funcional interna.....	47
<b>Figura 9.</b> Fortalecimiento de relaciones laborales .....	48
<b>Figura 10.</b> Diseño funcional interdepartamental .....	49
<b>Figura 11.</b> Desempeño de actividades en la organización.....	50
<b>Figura 12.</b> Desempeño de actividades en la organización.....	51
<b>Figura 13.</b> Mejoramiento de estructura administrativa y comercial.....	52
<b>Figura 14.</b> Gestión de logística de productos .....	53
<b>Figura 15.</b> Incentivos y/o recompensas para trabajadores.....	54
<b>Figura 16.</b> Capacitación de personal .....	55
<b>Figura 17.</b> Estructura organizacional de empresa D'Toditos Home S.A. ....	59
<b>Figura 18.</b> Proceso de formación de funciones D'Toditos Home S.A. ....	65
<b>Figura 19.</b> D`Toditos Home S.A. ....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Encuesta a colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A. ....	89
<b>Anexo 2.</b> Material de comercialización de la empresa D'Toditos Home S.A. ....	92
<b>Anexo 3.</b> Material de comercialización de la empresa D'Toditos Home S.A. ....	93
<b>Anexo 4.</b> Material de comercialización de la empresa D'Toditos Home S.A. ....	94
<b>Anexo 5.</b> Encuesta a colaboradores de empresa D'Toditos Home S.A. ....	95
<b>Anexo 6.</b> Encuesta a colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A. ....	96
<b>Anexo 7.</b> Encuesta a trabajadores de la empresa D'Toditos Home S.A. ....	97
<b>Anexo 8.</b> Encuesta a colaboradores de la Empresa D'Toditos Home S.A.....	98
<b>Anexo 9.</b> Encuesta a colaboradores de la empresa D`Toditos Home S.A. ....	99
<b>Anexo 10.</b> Encuesta a colaboradores de la empresa D`Toditos Home S.A. ....	100
<b>Anexo 11.</b> Productos de comercialización .....	101

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de titulación se ha realizado para la Empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil con el propósito de abordar la importancia que tiene el manual de funciones para integrar los procesos comerciales y laborales de los trabajadores dentro de la organización, en base a la delimitación funcional para la ejecución de actividades, estableciendo un organigrama estructurado de acuerdo al orden jerárquico en la empresa. La importancia de la delimitación de funciones en una empresa, es esencial para poder mantener actividades laborales y comerciales adecuadas de acuerdo a las capacidades y responsabilidades de cada colaborador, por ello, la organización dentro de las empresas representa un valor que garantiza su vigencia en el mercado.

Para hacerlo, las organizaciones deben obtener y utilizar sus recursos humanos de manera efectiva, siendo más conscientes de lo que son para mantener estos recursos actualizados. Al hacerlo, la administración debe prestar especial atención a todas las funciones básicas de los trabajadores, ya que esto desempeña un papel importante en diferentes áreas organizativas, sociales y económicamente relacionadas, entre otras, que son influyentes para el logro de los objetivos organizacionales y, por lo tanto, el mantenimiento de una administración empresarial exitosa.

El manual de funciones constituye un elemento fundamental para la organización adecuada en una administración coherente con las actividades internas y externas, a lo que las empresas de hoy en día se enfrentan a una mayor competencia debido a la globalización, los cambios en los entornos tecnológicos, políticos y económicos y, por lo tanto, incitan a estas organizaciones a capacitar a sus empleados como una de las formas de prepararse para adaptarse a los aumentos anteriores y así mejorar su rendimiento. Es importante no ignorar la evidencia prevaleciente sobre el crecimiento del conocimiento en el mundo empresarial corporativo en la última década, para lo cual, la empresa D'Toditos Home S.A., debe implementar un modelo organizacional que adhiera a sus políticas internas, un manual de funciones que defina las tareas y responsabilidades de los colaboradores en la organización.

Por tanto, el presente estudio pretende integrar a la empresa a los retos del mercado actual, definiendo sus necesidades comerciales y laborales en base a las habilidades de los trabajadores para incrementar el desempeño funcional en la organización. Este crecimiento no solo ha sido provocado por mejoras en la tecnología ni por una combinación de factores de producción, sino por mayores esfuerzos hacia el desarrollo de los recursos organizacionales. Siendo así, es responsabilidad de cada organización mejorar el desempeño laboral de los empleados y, ciertamente, la implementación del manual de funciones busca la capacitación y el desarrollo como uno de los pasos principales que la mayoría de las empresas necesita para la consecución de sus objetivos comerciales y de mercado.

Es evidente que los empleados son un recurso crucial en una organización, por lo que es importante optimizar la contribución de los colaboradores a los objetivos y metas de la empresa D'Toditos Home S.A., como medio para mantener un desempeño efectivo. Por tal razón, esto exige que la administración asegure un suministro adecuado de personal que sea capacitado, socialmente, competente y capaz de desarrollar su carrera profesional en departamentos especializados o cargos definidos bajo su responsabilidad; por ello, la pregunta que puede surgir en muchos casos es por qué el manual de funciones es importante. Respecto de este argumento, se debe tener en cuenta que los colaboradores de la organización constituyen el elemento intelectual de la empresa, por tanto, los empleados deben demostrar ser una buena fuente para obtener ventajas competitivas en la organización.

Por dicha razón, el manual de funciones define las actividades internas con un resultado externo que debe ser apoyado en la capacitación del personal, como la única forma de desarrollar la propiedad intelectual de la organización a través de la creación de competencias de los empleados. Para tener éxito D'Toditos Home S.A., debe obtener y adecuar a las funciones de sus colaboradores de manera efectiva. Por lo tanto, es oportuno implementar el manual de funciones como un elemento de administración eficiente que se ajuste a la estructura de la organización, ya que esto hará que la empresa alcance sus metas y objetivos y garantizará que pueda mantenerse en el desempeño de sus actividades comerciales a través del tiempo.

# CAPÍTULO I

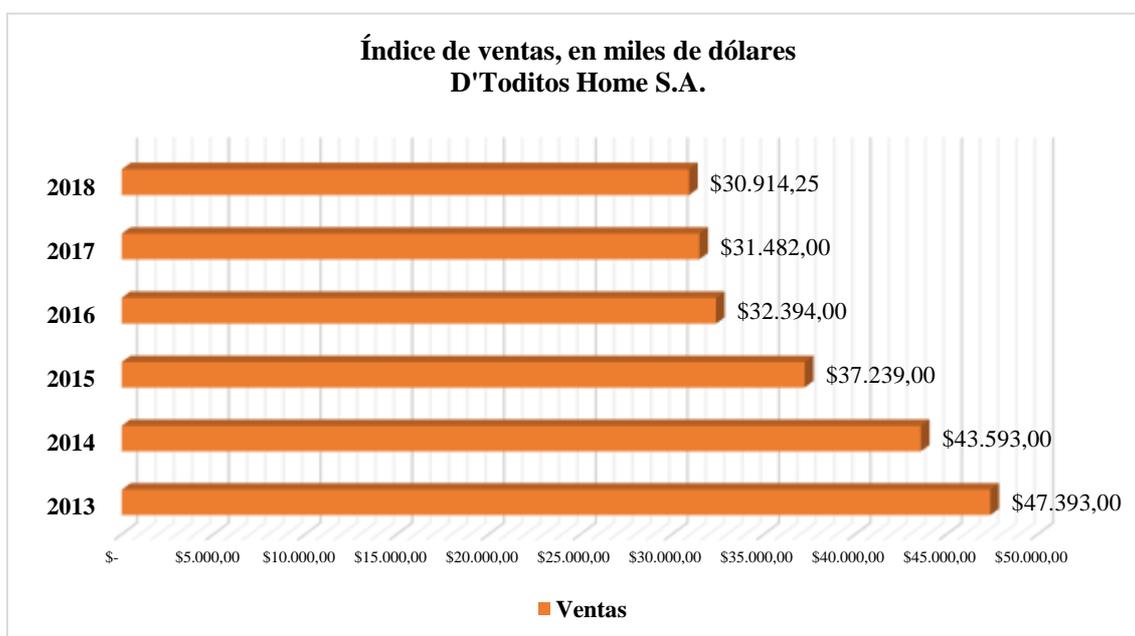
## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil.

### 1.2. Planteamiento del problema

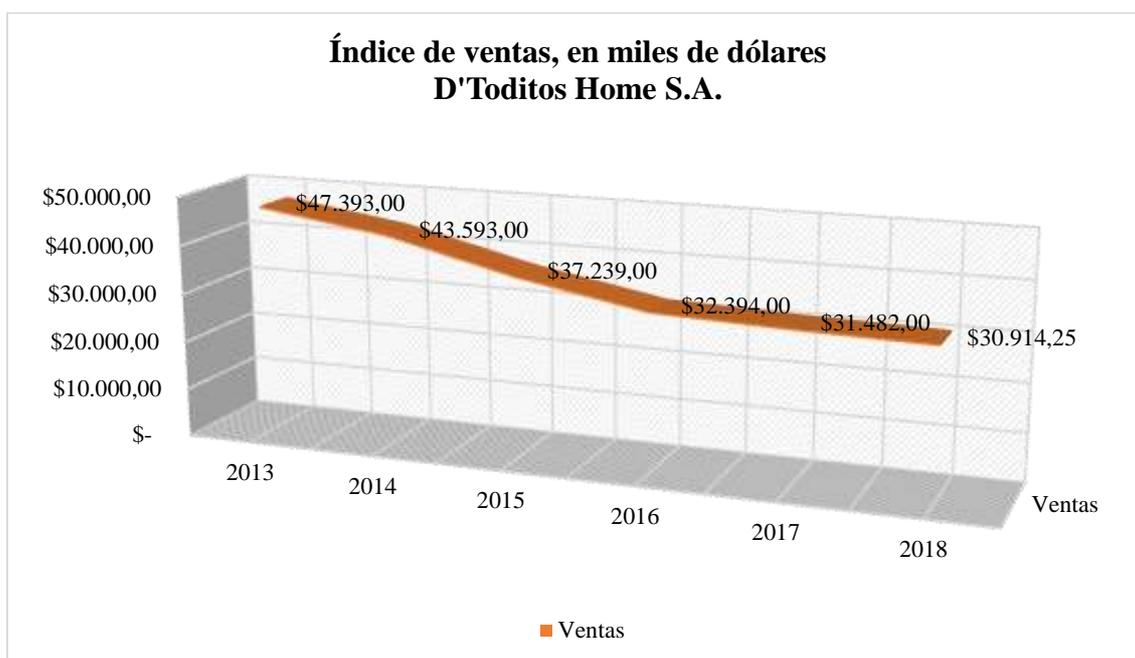
D'Toditos Home S.A., es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, que inició sus actividades en el año 2010, en la parroquia Tarquí, en la ciudadela Saucos IX, solar 24; su finalidad es la comercialización de prendas de limpieza al por mayor, lo cual ha venido desempeñando por un periodo de ocho años de actividad comercial y empresarial en el mercado hasta la actualidad.



*Figura 1.* Índice de ventas de la empresa D'Toditos Home S.A.

*Fuente:* (D'Toditos Home S.A., 2018)

En el periodo del índice de ventas de la empresa, es claro el descenso de su actividad comercial, debido a un inadecuado esquema administrativo para la regulación comercial y empresarial, que ha generado una afectación a los intereses de la organización, exponiéndola a posibles riesgos de reducción de mercado; por lo que es en base a tales antecedentes, que se reflejan las siguientes causas, efectos, pronóstico y diagnóstico del problema. A continuación, para una mejor comprensión del descenso en ventas, producto debido a las falencias administrativas, se expone el siguiente histograma lineal en la figura 2:



**Figura 2.** Índice de ventas de la empresa D'Toditos Home S.A.

**Fuente:** (D'Toditos Home S.A., 2018)

Una de las causas principales para el decrecimiento comercial, es que existen deficiencias de control administrativo para el desarrollo de inventario y adquisición de los artículos de limpieza que comercializa la empresa, lo que evidenció una falta de operatividad en la acumulación de mercaderías obsoletas, produciendo desorden administrativo, que promueven un decrecimiento para la organización y que por falta de una correcta funcionalidad y planificación, se ve afectado su crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, se enfatiza la investigación de manera que se efectivice al máximo las mercancías con las que comercia D'Toditos Home S.A., y pueda generar el desarrollo deseado. Con ello se tienen las posibles causas del problema de investigación:

- Una deficiente planificación de funciones administrativas, que imposibilita una correcta verificación de lo existente en físico y lo inventariado.
- Carencia de programación y estructuración en el desarrollo comercial coordinado entre la administración y los colaboradores.
- Falta de coordinación de laborales, afectando el clima laboral.

Como efecto de estas incongruencias organizacionales, se tiene como resultado de la falta de coordinación y programación de funciones y políticas administrativas en cuanto al control de la mercadería y las ventas, provocando falta de revisión de precios y planificación, lo que genera inconvenientes con los proveedores, y a su vez con la distribución de la mercadería, degradando la calidad y fluidez de las prendas que comercializa la empresa, pues la mayoría de las operaciones se han realizado sin ningún tipo de directrices que regule el desarrollo comercial, de manera que el personal procede sin ningún tipo de vía clara, lo que ha provocado pérdidas económicas y una baja en la reputación empresarial, que se traduce en los siguientes efectos:

- Atraso en el pago a los proveedores, que produce una afectación comercial y crediticia a la empresa.
- Necesidad de adhesión de políticas administrativas, para que los colaboradores tengan claras las directrices a seguir dentro de cada aspecto comercial.
- Planificación y funcionalidad en la selección de proveedores competitivos que brinden una gama de posibilidades en calidad y precio de los productos de limpieza que se venden al por mayor.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo afecta la ausencia de un manual de funciones administrativas y comerciales en la empresa D'Toditos Home S.A.?

#### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la estructura actual de la empresa en lo referente a las funciones del departamento administrativo y comercial?
- ¿Cómo ha incidido la administración tradicional de la empresa en la ejecución de las tareas realizadas por los colaboradores?
- ¿Cuál debería ser la estructura organizacional adecuada para la empresa D'Toditos Home S.A.?
- ¿De qué manera se establecerán las correctas tareas y asignaciones a cada uno de los colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A.?

#### **1.5. Objetivo general**

Diseñar un manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., en la ciudad de Guayaquil.

#### **1.6. Objetivos específicos**

- Elaborar un análisis situacional de la empresa D'Toditos Home S.A.
- Identificar la manera como ha incidido la administración tradicional de la empresa D'Toditos Home S.A., en la ejecución de tareas.
- Determinar la estructura organizacional para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- Elaborar el manual de funciones para establecer las tareas y actividades de cada uno de los cargos en la empresa.

#### **1.7. Justificación**

La empresa D'Toditos Home S.A., es un agente comercializador de productos de limpieza en la ciudad de Guayaquil, sobre lo cual se justifica la presente investigación debido a que no cuenta con una adecuada estructura funcional que defina las tareas, obligaciones y responsabilidades de los colaboradores en el ejercicio de sus actividades laborales internas, por lo tanto, el presente documento pretende desarrollar un estudio

para la administración comercial, que impulse el desarrollo empresarial de la organización en el sector comercial que se desenvuelve, razón por lo que es adecuado y oportuno iniciar una investigación que defina las tareas de los trabajadores y los ayude a conocer manera clara y precisa su funcionalidad y lugar en la empresa.

Por tanto, el presente estudio se justifica en la adaptación de la política administrativa que se basa en los principios estratégicos de la administración proporcionados por la misión, visión y valores de la empresa D'Toditos Home S.A. Sobre ello, se proporcionan pautas para reclutar la fuerza laboral mejor calificada de manera transparente, objetiva, y justa, a fin de promover la eficiencia y la eficacia en todo el desempeño de sus funciones de trabajo en la organización. El propósito es aportar pautas generales en la gestión y administración de la capacitación y el desarrollo de los trabajadores para garantizar la rentabilidad en el desarrollo, la utilización y la retención de recursos humanos en el sector comercial donde se desenvuelve, por lo tanto, a continuación se expone la delimitación donde se realizará la presente investigación.

### 1.8. Delimitación o alcance de la investigación

*Tabla 1.* Delimitación de la investigación

<b>Sector</b>	Privado
<b>Área</b>	Administración comercial.
<b>Tema</b>	Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil
<b>Problema</b>	¿Cómo afecta la ausencia de un manual de funciones administrativas y comerciales en la empresa D'Toditos Home S.A.?
<b>Aspecto</b>	Empresarial
<b>Espacial</b>	El trabajo de investigación se realizará en la empresa D'Toditos Home S.A.
<b>Lugar</b>	Sauces IX, solar 24, Guayaquil

*Elaborado por:* La autora (2018)

## **1.9. Idea a defender**

La implementación de un manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, promoverá una adecuada funcionalidad de actividades laborales y comerciales dentro de la organización, mejorando la rotación de insumos comerciales de la empresa hacia sus clientes.

## **1.10 Línea de investigación**

La línea de investigación que se adhiere a los objetivos del presente estudio, se han fundamentado sobre la Gestión del conocimiento y de las instituciones, dado que se pretende implementar un manual de funciones administrativas para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, que promueva el conocimiento de las funcionalidades de los trabajadores en la organización (Universidad Laica Vicente Rocafuerte, 2014).

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación

Los antecedentes referenciales que sustentan la presente investigación, exponen artículos e investigaciones científicas que argumentan el marco teórico para la consecución del estudio, relacionado a la elaboración del manual de funciones para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, por lo tanto, el primer documento se titula Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cia. Ltda., presentada por Nikola Alejandra Ruiz Andrade, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, donde manifiesta que la organización necesita mejorar su situación en base a la estructuración de funciones de sus colaboradores, debido a que la continuidad de una administración empresarial sin la determinación funcional de los trabajadores ha llevado a desorganización, duplicidad de funciones y pérdida de competitividad interna y externa (Ruiz, 2015).

Por tal razón, la investigación presenta un análisis cualitativo de la incidencia de la definición de funciones en los trabajadores, dado que al no existir una estructura adecuada que manifieste de manera clara y específica sus tareas y obligaciones en la organización, motivo al descontento laboral y disminución en la competitividad comercial de la empresa, debido a la disminución de coherencia y coordinación entre los colaboradores y/o departamentos. Por tanto, el documento concluye en la implementación del manual de procedimientos administrativos, como una herramienta que ha presentado aceptación por parte de la administración y los trabajadores, y evoca el incremento de confianza organizacional para la consecución de los objetivos de la empresa, y la garantía de continuidad en el desempeño de sus actividades laborales y comerciales.

La investigación científica titulada Manual de organización y procedimientos para la empresa Multiservicios Empresariales de Colima S.A. de C.V., realizada por Ricardo González Peña, de la Escuela de Administración del Instituto Tecnológico de Colima, presenta un estudio que tiene el propósito de lograr la integración y la coordinación de las funciones laborales de los trabajadores en la organización, con una adecuada coordinación y fortalecimiento de la comunicación entre los departamentos de la empresa, debido a que la administración considera que es fundamental para poder lograr sus objetivos. Además, la organización considera que deben implementar un proceso de capacitación para todos los trabajadores que les haga conocer de manera clara y precisa la descripción de sus funciones, en tareas y responsabilidades, para que puedan identificarse con los objetivos de la organización (Peña, 2017).

En el estudio, se integran a los colaboradores que ya se encuentran laborando en la empresa, con aquellos que están por ingresar, para que a través de un proceso coordinado puedan conocer mediante capacitaciones establecidas de manera trimestral, sus responsabilidades dentro de la empresa, y la manera que va evolucionando el trabajo. Siendo así, la administración de la organización busca mantener capacitado a su personal de manera constante, adecuándose a los retos del mercado donde desempeña sus actividades, promoviendo el incremento de la competitividad laboral y el desarrollo de los trabajadores como profesionales de alto rendimiento en la empresa y en sus carreras, por lo tanto, concluye en la implementación del manual de procedimientos como una herramienta administrativa que promoverá el desarrollo comercial de la organización y la coordinación laboral de los trabajadores.

El estudio presentado por Cindy Carolina Molina Ormaza de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, titulado Perfil de cargos y Manual de funciones para el personal administrativo que labora en el Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca, expone la necesidad de la implementación de un manual de funciones que define el perfil de los cargos de todos los colaboradores del hospital, en base a un organigrama organizativo que se estructura sobre la jerarquía de los empleados del hospital, identificando sus funciones y responsabilidades en escala vertical. Por tanto, el estudio presenta la importancia del manual de funciones para la consecución laboral de manera coordinada, organizada y con una adecuada comunicación entre todo el personal de la institución; siendo así, la administración ha

promovido la implementación de esta herramienta, como el elemento central que organiza y manifiesta claramente las labores, tareas y responsabilidades de cada colaborador (Molina, 2017).

En esta investigación, se presentó un análisis cualitativo que evidenció la necesidad de la implementación en la institución sanitaria, basado en los principios administrativos de la jerarquía del hospital, donde los colaboradores se encuentran regulados por la LOSEP, como la normativa que establece la jerarquía de los trabajadores y desde donde la administración hospitalaria se ha basado para implementar el manual de funciones, por lo tanto, el estudio concluye en la definición de mecanismos que promuevan la coordinación, organización, dirección y control del talento humano, en todas las actividades y labores que realiza el personal de la institución, en base a las políticas internas de la unidad hospitalaria, razón por lo cual, es claro que el manual de funciones presenta una figura organizativa elemental para el funcionamiento de todas las entidades, públicas y/o privadas.

Finalmente, se presenta el estudio realizado por Alejandra Salomé Andrade Coba, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, titulado Propuesta de un Manual de Procesos y Funciones para la Empresa Ferrecon, ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito, donde se expone la importancia del manual de funciones para la definición de los procesos laborales del personal de la organización; en la investigación se argumenta que esta herramienta administrativa promoverá el incremento de la calidad del servicio que brinda la empresa, y desarrollará el control interna de la organización, optimizando la coordinación y comunicación entre los trabajadores y la administración central de la empresa, motivo por el cual se realizó un levantamiento total en las tareas y responsabilidades de los colaboradores, con el propósito de hacerlos conocer de manera clara y precisa sus funciones (Andrade, 2016).

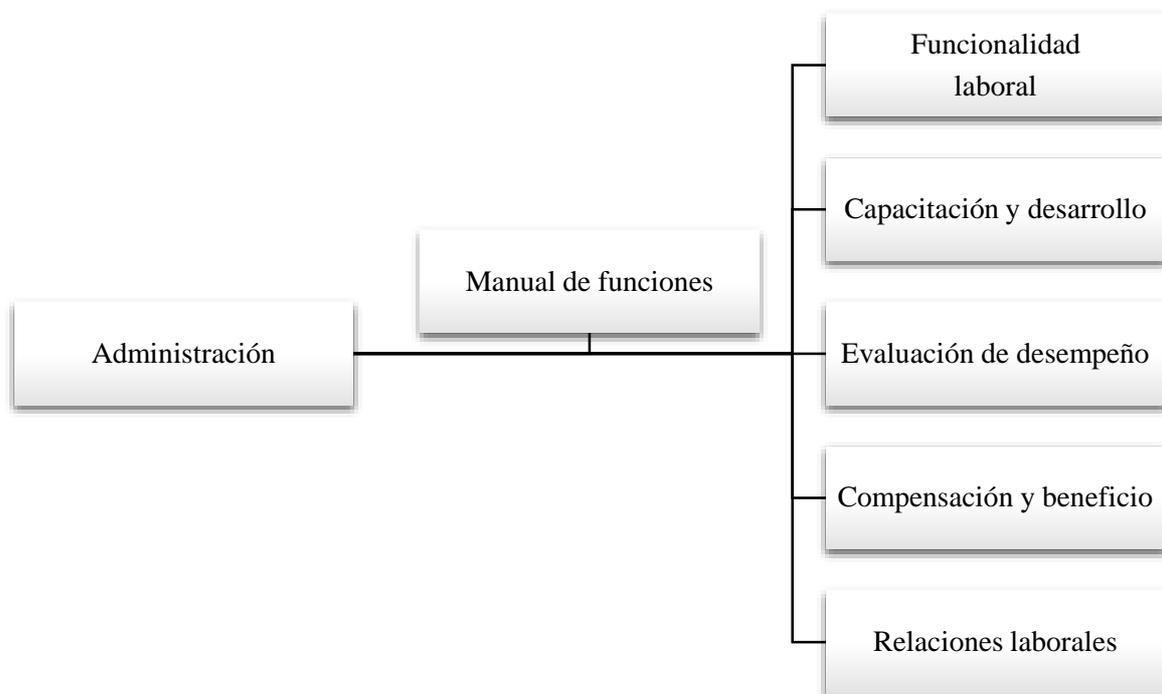
El estudio concluyó con la implementación del manual de funciones, como la herramienta apropiada para la consecución de las metas de la organización, por ello, se establecieron tareas y responsabilidades acorde a una estructura organizacional predefinida dentro de las políticas de la empresa, para adecuarlas a la jerarquía existente desde el gerente hasta la distribución de funciones en todos los departamentos. Además,

se revisó la importancia de adherir al manual de funciones, un proceso de plan de acción que implemente de manera semestral un sistema de capacitación para que los colaboradores puedan mantenerse actualizados sobre sus tareas, y así la empresa busca promover la competitividad laboral y comercial en la organización.

## 2.2. Fundamentación teórica

### 2.2.1 Manual de funciones

La definición del manual de funciones dentro de una organización implica la gestión de recursos humanos para la funcionalidad de sus tareas, deberes y/o responsabilidades en actividades laborales que necesita una organización y también la certeza de que los recursos humanos se adquieren y mantienen para promover la visión, la estrategia y los objetivos de la empresa (Castilla, 2015). En otras palabras, el manual de funciones se enfoca en asegurar, mantener y utilizar una fuerza laboral efectiva, que las organizaciones requieren para su supervivencia tanto a corto como a largo plazo en el mercado.



**Figura 3.** Definición administrativa para manual de funciones

*Fuente:* (Andrade, 2016)

Para que alcancen sus objetivos organizacionales, la administración debe realizar una serie de funciones básicas que representan lo que a menudo se denomina proceso de gestión para la funcionalidad organizacional (Echavarría, 2015). Vale la pena señalar que en la literatura de la administración empresarial existente, las funciones de gestión de recursos humanos que han sido clasificadas de manera diferente por diferentes investigadores, a pesar del hecho de que todas tienen el mismo propósito de hacer disponibles los recursos humanos efectivos en base a la distribución de funciones según sus conocimientos y habilidades laborales.

Las funciones básicas que se mencionan anteriormente se han fundamentado sobre la administración empresarial interna, basada en los preceptos de planificación de recursos humanos, para la organización del personal, el liderazgo y el control en las actividades laborales y comerciales de la empresa (Lazcano, 2016). En relación con lo anterior y un enfoque en este estudio son las funciones básicas de los trabajadores, que incluyen la capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y beneficios, y finalmente relaciones entre sindicatos y empleados, y salud y seguridad.

### **2.2.1.1 Funcionalidad laboral**

La administración debe garantizar que las personas adecuadas estén disponibles en el momento adecuado en el lugar correcto en base a sus funciones, habilidades y conocimientos para el desempeño del trabajo, actividad y/o responsabilidad que desempeñen en la organización. Esto implica identificar la naturaleza del trabajo e implementar un proceso de reclutamiento y selección para garantizar una coincidencia correcta dentro de la organización (Peña, 2017). En otras palabras, la funcionalidad laboral implica contratar a las personas requeridas, seleccionar entre el grupo disponible las personas más adecuadas para el trabajo en cuestión y, a veces, reducir o despedir personal que no cumple con dichos requerimientos.

Cuando se identifica a las personas consideradas adecuadas para cumplir con los criterios requeridos, la administración debe hacer los arreglos necesarios para realizar las entrevistas a los candidatos a los puestos de trabajo en base a sus destrezas y/o habilidades para el cumplimiento de tales actividades laborales (Fabregat, 2013). Tanto

la selección como la entrevista se realizan para reclutar al personal requerido; por lo que, uno de los objetivos del personal siempre recomienda asegurar que las personas sean reclutadas y deben ser retenidas en sus lugares de trabajo y este objetivo se puede implementar con las personas adecuadas que deben ser identificadas en base a la funcionalidad necesaria que deben cumplir en una organización, para lo cual, es indispensable que cuente con un manual de funciones que regule las tareas que serán cumplidas dentro de sus obligaciones de trabajo.

El proceso de evaluación se vuelve fácil de implementar si la función de dotación de personal se adapta bien a las estrategias de la organización. Esto es así de manera que el manual de funciones establezca exactamente lo que se espera del personal contratado y pueda evaluar su desempeño. Aun así, el personal puede evaluarse a sí mismo dependiendo de lo que se espera que entreguen e identificar fácilmente sus potenciales y qué desarrollos son necesarios. La función de personal afectará a casi todas las demás funciones de la organización porque todas las funciones se moverán hacia la dirección de las políticas administrativas para el personal (Peña, 2017).

#### **2.2.1.2 Capacitación y desarrollo**

Esto implica la capacitación y el desarrollo de la fuerza laboral y la administración central de la organización, por ello, la capacitación y el desarrollo a menudo se utilizan para cerrar la brecha entre el desempeño actual y el desempeño futuro esperado (Silva & Abad, 2016). La capacitación y el desarrollo están bajo la función del talento humano, que se ha considerado como una función importante para impulsar el desempeño laboral y comercial en una empresa, es decir que su incidencia tiene carácter interno y externo. Entre las directrices, las actividades de esta función son la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo y la selección de métodos y programas adecuados para estas necesidades, planificando cómo implementarlas y, finalmente, evaluando sus resultados.

Por ello, se sostiene que las políticas administrativas son necesarias para garantizar que se evalúa el desempeño de los empleados, lo que a su vez garantiza que se lleve a cabo la capacitación y el desarrollo adecuados (Noguera, 2016). Con la ayuda de los informes de evaluación del desempeño y los hallazgos, la organización puede identificar

las necesidades de desarrollo; sin embargo, los propios individuos pueden ayudar a indicar las áreas que requieren mejoras como resultado de los problemas planteados en el proceso de evaluación del desempeño y sus necesidades de trayectoria profesional.

### **2.2.1.3 Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso que se lleva a cabo para permitir que tanto el individuo como la organización analicen, examinen y evalúen el desempeño de objetivos específicos durante un período de tiempo. Este proceso puede adoptar formas formales e informales. Los propósitos de la evaluación del desempeño se han clasificado en dos grupos, que son los propósitos de desarrollo y administrativos (Carreras, 2017).

Los propósitos de desarrollo de la evaluación del desempeño incluyen proporcionar retroalimentación del desempeño, identificar fortalezas/debilidades individuales, reconocer el desempeño individual, ayudar en la identificación de metas, evaluar el logro de metas identificar necesidades de capacitación individuales, determinar las necesidades de capacitación organizacional, mejorar la comunicación y permitir que los empleados discutan inquietudes (Bernal, 2013). Por otro lado, los propósitos administrativos y de desarrollo son fines de evaluación del desempeño que incluyen, entre otros, documentar decisiones personales, determinar candidatos para ascensos, determinar transferencias y asignaciones, identificar mal desempeño, decidir despidos, validar criterios de selección, cumplir con requisitos legales para mencionar unos pocos.

La evaluación del desempeño se puede realizar una, dos o incluso varias veces al año, por lo que, la frecuencia será determinada por las organizaciones según la capacidad del recurso y lo que se evaluará con respecto a los objetivos y estrategias de la organización; considerando que los empleados son activos importantes de cualquier empresa (Almeida, 2015). Siendo así, el papel activo que desempeñan para el éxito de una organización no puede ser subestimado; como resultado, es claro que se debe equipar estos activos únicos a través de una capacitación efectiva que se vuelve imperativo para maximizar el rendimiento en el trabajo.

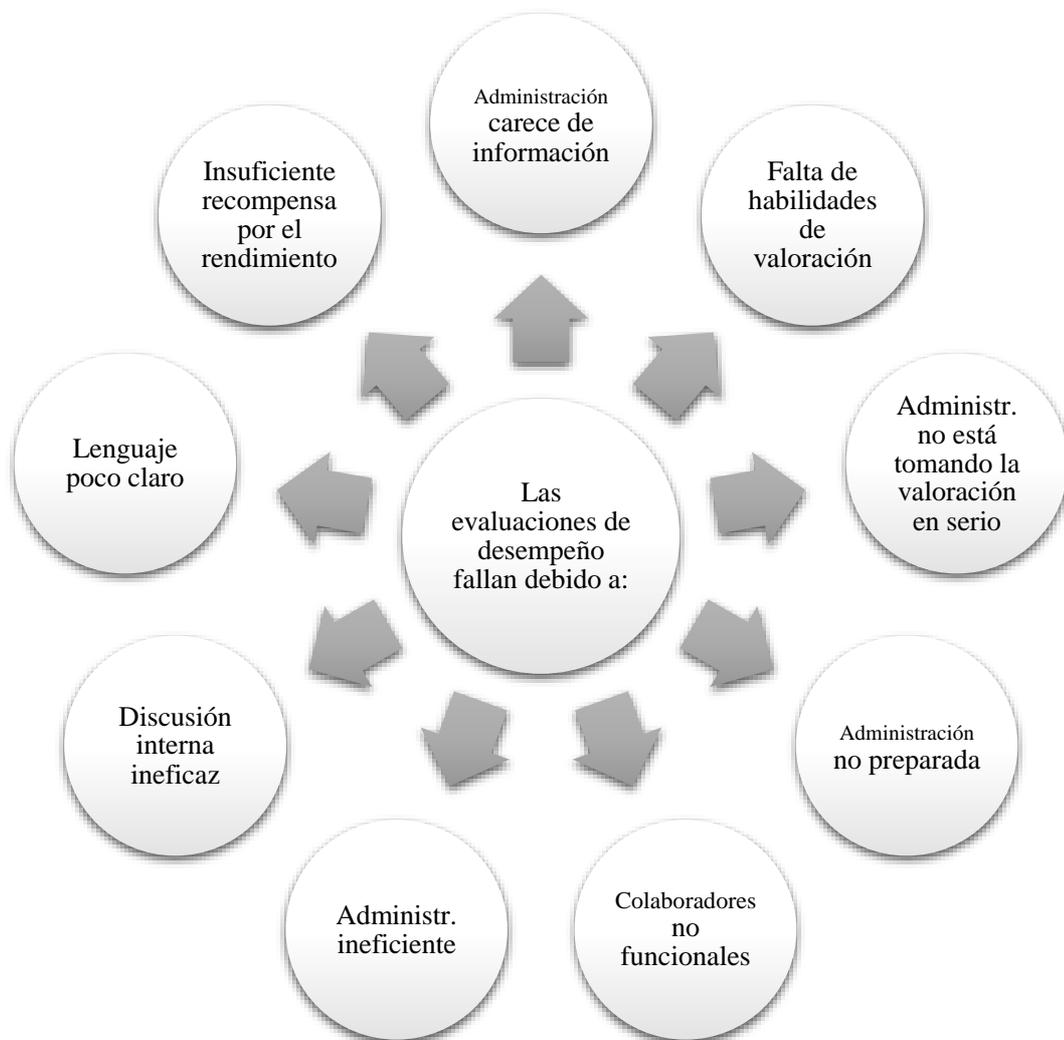
A ello, se debe conocer el estado situacional de la organización para asumir los desafíos del clima de negocios competitivo de hoy (Cerón, 2013). Por ello, es importante y central que las empresas de hoy en día puedan aplicar un manual de funciones acorde a las políticas internas organizacionales que regulen las actividades de los colaboradores en función de los intereses de la empresa, para poder garantizar una administración adecuada y funcionalidad dentro de las tareas que han sido encomendadas; por tanto, existen una serie de fuentes alternativas de evaluación que incluyen:

**Tabla 2.** Funcionalidad laboral y comercial

<b>Funcionalidad</b>	<b>Desempeño</b>
<i>Gerente y / o supervisor</i>	Evaluación realizada por el gerente de un empleado y revisada por un gerente de un nivel superior.
<i>Rendimiento de autoevaluación</i>	Por el empleado que está siendo evaluado, generalmente en un formulario de evaluación completado por el empleado antes de la entrevista de desempeño.
<i>Tasación subordinada</i>	La evaluación de un superior por parte de un empleado, que es más apropiada para fines de desarrollo que para fines administrativos.
<i>Evaluación de pares</i>	Evaluación realizada por compañeros de trabajo, cumplida en un solo perfil para su uso en una entrevista realizada por el gerente del empleado.
<i>Valoración del equipo</i>	Evaluación basada en conceptos de gestión de calidad total, reconociendo los logros del equipo en lugar del desempeño individual.
<i>Valoración del cliente</i>	Valoración que busca la evaluación tanto de clientes externos como internos.

**Fuente:** (Bueckmann, 2014)

Sin embargo, es importante tener en cuenta que, si no hay sistemas y planes adecuados para abordar los hallazgos de la evaluación del desempeño, es posible que los beneficios esperados de este proceso para la organización no se realicen (Barrera, 2011). Aún más, aunque una buena evaluación del desempeño puede ser buena para una organización, puede ser mala si no se maneja profesionalmente; dependiendo de la retroalimentación de la evaluación; negativo o positivo, su impacto en el empleado puede dañar a la organización si el empleado no lo toma bien puede desmoralizarlo y algunas veces puede llevar a perder a los empleados clave simplemente porque no pudieron tomar los comentarios de la evaluación y sentir que estarán mejor en otro lugar. Por tanto, el manual de funciones debe tener en cuenta alguna de las razones por las cuales fallan las evaluaciones de desempeño. Algunas de estas razones se muestran en la siguiente figura:



**Figura 4.** Preceptos de errores en evaluación de desempeño funcional  
**Fuente:** (Castilla, 2015)

#### **2.2.1.4 Compensación y beneficio**

Esto implica el diseño e implementación de planes de pago y beneficios para los colaboradores, lo cual debe encontrarse implícito de acuerdo a sus funciones y capacidades dentro del desempeño de actividades para lo que fue contratado (Cárdenas, 2017). La remuneración de los empleados y las prácticas de beneficios difieren entre las unidades de empleo (por ejemplo, organizaciones, unidades de negocios e instalaciones) en varias dimensiones y las organizaciones; sobre ello, es claro que la remuneración y el beneficio de los empleados pueden considerarse de importancia crucial tanto para los empleadores como para los empleados de tal manera que desempeñan el papel clave de ser uno de los corazones esenciales de las relaciones laborales.

Los preceptos de la administración empresarial exponen que la compensación y beneficio es esencial de tal manera que mientras los empleados típicamente dependen de salarios, etc., para proporcionar una gran parte de sus ingresos y beneficios para proporcionar ingresos y seguridad de salud (Brull, 2015). Para los empleadores, las decisiones de compensación influyen en su costo de hacer negocios y, por lo tanto, en su capacidad de vender a un precio competitivo en el mercado de productos. Además, las decisiones de compensación influyen en la capacidad del empleador para competir por los empleados en el mercado laboral (atraer y retener), así como en sus actitudes y comportamientos, los cuales son motivados a través de ello, para incrementar su rendimiento laboral en el desempeño funcional.

#### **2.2.1.5 Relaciones laborales**

La incidencia de las relaciones laborales en el desenvolvimiento adecuado de las funcionalidades laborales de los trabajadores son esenciales para mantener la competitividad comercial y laboral en la organización (Cobo, 2015). Por tanto los sindicatos son la organización de trabajadores, que actúan colectivamente, buscando proteger y promover sus intereses mutuos a través de la negociación colectiva, las cuales deben adecuarse a los principios y/o políticas administrativas que tenga una organización para establecer y definir la funcionalidad de los trabajadores dentro de la organización.

El papel de los sindicatos es principalmente proteger los intereses de los empleados y tienden a ser el vínculo entre la administración de la organización y los empleados. Por lo tanto, hay muchas negociaciones entre la administración y los sindicatos para resolver la disputa entre los empleados y la administración o para tratar de luchar por el mejor interés para sus miembros (empleados) (Molina, 2017). Es importante tener en cuenta que, en ausencia de los sindicatos que representan a los empleados, la mayoría de las organizaciones estarían más inclinadas a establecer y, por lo tanto, centrarse en políticas de administración interna que promuevan la eficiencia en el desempeño de funciones de los trabajadores. Sin embargo, debido a esta representación, las organizaciones se ven obligadas a centrarse en aquellas políticas que no solo reflejan los beneficios de la organización, sino que también tienen en cuenta las preferencias de los trabajadores representados por el sindicato en su conjunto.

Dentro de las relaciones laborales, la salud y la seguridad son importantes ya que el bienestar de los empleados es importante. Dependiendo de la política laboral, puede haber algunas reglas establecidas con respecto a la seguridad y la salud de los empleados; por tanto, estas reglas y controles sobre organizaciones contra empleados pueden ser tales como; esquemas de compensación de trabajadores obligatorios donde todas las organizaciones deben asegurar a los empleados en el trabajo (Canessa, Peñalver, & Nieves, 2016). Otro control puede ser la inspección regular del ambiente de trabajo por parte del gobierno y los funcionarios sindicales. La inspección puede tener como objetivo garantizar que la empresa siga las políticas establecidas y tenga un entorno de trabajo seguro para sus empleados.

### **2.2.2 Formación y desarrollo de funcionalidades**

La capacitación y el desarrollo de las funcionalidades laborales y comerciales que la administración debe establecer, definir y aplicar para mantener la competitividad comercial y el desempeño laboral, se ha considerado como una función importante para el éxito empresarial, debido a que su importancia y socialización interna, garantiza a la organización el mantenimiento de sus actividades a través del tiempo, a mediano y largo plazo (Mazariegos, 2013).

### **2.2.2.1 Capacitación**

Como una de las funciones principales dentro de la administración empresarial para la funcionalidad laboral, la capacitación ha sido reconocida por mucho tiempo y, por lo tanto, ha atraído una gran atención de investigación en el desempeño laboral y comercial actual. Esto ha dado lugar a una variedad de definiciones de formación (Echavarría, 2015). Por tanto, la capacitación como la modificación funcional planificada y sistemática de la conducta a través de eventos de aprendizaje, actividades y programas que hacen que los trabajadores alcancen los niveles de conocimiento, habilidades, competencias y habilidades para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva.

El reconocimiento de la importancia de la capacitación para el fortalecimiento de las funciones laborales y comerciales en los últimos años ha sido fuertemente influenciado por la intensificación de la competencia y el éxito relativo de las organizaciones donde se enfatiza considerablemente la inversión en el desarrollo de los empleados (Morales, 2014). En relación con ello, se debe agregar que los desarrollos tecnológicos y el cambio organizativo han llevado gradualmente a algunos empleadores a darse cuenta de que el éxito se basa en las habilidades y capacidades de sus empleados, por lo que es necesario realizar una inversión considerable y continua en capacitación y desarrollo.

### **2.2.2.2 Beneficios de la capacitación para desempeño de funciones**

El objetivo principal de la capacitación es adquirir y mejorar el conocimiento, las habilidades y las actitudes hacia las tareas relacionadas con el trabajo. Es uno de los motivadores potenciales más importantes que puede llevar a beneficios tanto a corto como a largo plazo para individuos y organizaciones (Acosta, 2017). Existen tantos beneficios asociados con la formación de las responsabilidades y tareas laborales, los cuales se resume en estos beneficios de la siguiente manera:

- a. Gran moral: los empleados que reciben capacitación tienen mayor confianza y motivaciones;

- b. Menor costo de producción: la capacitación elimina riesgos porque el personal capacitado puede hacer un mejor uso económico de los materiales y equipos, lo que reduce y evita el desperdicio;
- c. Baja rotación: la capacitación brinda una sensación de seguridad en el lugar de trabajo que, a su vez, reduce la rotación laboral y se evita el ausentismo.
- d. Gestión del cambio: la capacitación ayuda a gestionar el cambio al aumentar la comprensión y la participación de los empleados en el proceso de cambio y también proporciona las habilidades y habilidades necesarias para adaptarse a las nuevas situaciones.
- e. Proporcionar reconocimiento, responsabilidad mejorada y la posibilidad de un aumento de salario y promoción;
- f. Ayudar a mejorar la disponibilidad y calidad del personal.

### **2.2.2.3 Necesidad de capacitación funcional**

Las necesidades de capacitación y desarrollo pueden ocurrir en tres niveles organizacionales, es decir, que dentro de las políticas administrativas que existen en una empresa, la definición del manual de funciones debe considerar estos elementos como parte del desarrollo estructural de las actividades a desarrollar por los trabajadores, y son:

- a. Nivel estratégico donde las necesidades son determinadas por la administración superior al considerar los objetivos, la misión, la estrategia y los problemas de las organizaciones, que deben resolverse o fijarse;
- b. Nivel táctico donde las necesidades se determinan con la administración media al tiempo que se consideran las necesidades de desarrollo para la coordinación y cooperación entre las unidades de la organización y;
- c. Nivel operativo donde las necesidades se determinan con una gerencia ejecutiva más baja y otros empleados, al tiempo que se consideran problemas relacionados con las operaciones, como los problemas de desempeño de los trabajadores individuales y los departamentos en cuestión.

Para permitir que una organización formule objetivos de desarrollo y capacitación de recursos humanos que permitan que los métodos y programas formales e informales de capacitación y desarrollo de recursos humanos creen una fuerza de trabajo que permita la efectividad y la competitividad, vale la pena considerarlo, brindando una coordinación adecuada, así como la adecuada incorporación de las necesidades dentro de los tres niveles (García, 2015). El primer tema es identificar las necesidades relevantes para los objetivos de la organización, por tanto, se estima que existen tres categorías de identificación de necesidades de capacitación y desarrollo; estos incluyen:

- a. Resolución de problemas, esto se enfoca en el desempeño de los trabajadores,
- b. Mejora de ciertas prácticas laborales, se enfoca en la mejora independientemente de los problemas de desempeño y
- c. Cambio o renovación de la situación de la organización, que puede surgir debido a innovaciones o cambios en la estrategia.

Vale la pena tener en cuenta que durante la identificación de las necesidades de capacitación, es necesario crear, desarrollar, mantener y mejorar cualquier sistema relevante para contribuir a la disponibilidad de las personas con las habilidades necesarias. Además, los programas de capacitación deben estar diseñados para satisfacer las diferentes necesidades; asimismo, el programa de capacitación, el contenido y los aprendices elegidos dependen de los objetivos del programa de capacitación (Aules, 2016).

Se han destacado varios enfoques en la literatura anterior para identificar necesidades; por lo que se presentan los enfoques centrados en los problemas (brecha de rendimiento) y de comparación de perfiles (cambios y habilidades) (Sánchez, 2017). De manera similar, se ha señalado una serie de enfoques para analizar las necesidades de capacitación o empleados nuevos o actuales. Los dos enfoques más tradicionales son el enfoque centrado en el problema y el enfoque de comparación de perfiles.

El enfoque centrado en el problema se centra en las dificultades de rendimiento y la empresa analiza si los problemas se deben a habilidades insuficientes, que luego deben desarrollarse si se quiere resolver el problema (Gachet, 2013). Por otro lado, el enfoque

de comparación de perfiles se centra en hacer coincidir las competencias con el trabajo ocupado, ya sea una nueva posición o una posición existente. Algunos cambios en la estrategia y la tecnología también pueden traer la necesidad de habilidades nuevas o adicionales.

#### **2.2.2.4 Métodos de formación y desarrollo funcional**

Las actividades de desarrollo de funciones para la administración del personal están destinadas a mejorar el desempeño en el trabajo actual del individuo, capacitar nuevas habilidades para un nuevo trabajo o una nueva posición en el futuro y un crecimiento general para los individuos y la organización a fin de poder cumplir con los objetivos actuales y futuros de la organización (Fernández-Bastide, 2016). En general, existen dos métodos diferentes que las organizaciones pueden elegir para capacitar y desarrollar las habilidades de sus empleados.

Estas son capacitaciones en el trabajo que se les da a los empleados de la organización mientras realizan su trabajo regular en los mismos lugares de trabajo y la capacitación fuera del trabajo implica alejar a los empleados de sus entornos de trabajo habituales y, por lo tanto, toda la concentración se deja fuera de la capacitación (Toscano, 2018). Los ejemplos de la capacitación en el trabajo incluyen, entre otros, rotaciones y transferencias de trabajo, entrenamiento y o tutoría.

Por otro lado, los ejemplos de capacitación fuera del trabajo incluyen conferencias, juegos de roles y muchos más. Por tanto, se argumenta que la capacitación en el trabajo puede consistir en enseñar o entrenar a personas o entrenadores más experimentados en el lugar de trabajo para mejorar sus funciones (Alvarado, 2013). Las diferentes organizaciones están motivadas para adoptar diferentes métodos de capacitación por varias razones, por ejemplo:

- a. Dependiendo de la estrategia, los objetivos y los recursos disponibles de la organización,
- b. Dependiendo de las necesidades identificadas en el momento, y
- c. Grupo objetivo a capacitar, que puede incluir entre otros trabajadores individuales, grupos, equipos, departamento o toda la organización.

### **2.2.2.5 Rotación de puestos y transferencias**

La rotación de empleos y las transferencias como una forma de desarrollar las habilidades de los empleados dentro de la organización involucra movimientos de empleados de una responsabilidad oficial a otra, por ejemplo, asumiendo una posición de mayor rango dentro de la organización y una rama de la organización a otra, para transferencias (Chavarría, 2015).

Estas rotaciones y transferencias facilitan que los empleados adquieran conocimiento de las diferentes operaciones dentro de la organización junto con las diferencias existentes en los diferentes lugares donde pueda operar la organización. El conocimiento adquirido por los empleados seleccionados para este método es beneficioso para la organización, ya que puede aumentar la ventaja competitiva de la organización (Castellanos, 2014).

### **2.2.2.6 Seguimiento de funciones a trabajadores**

Esto implica que los empleados más experimentados entrenen a los empleados menos experimentados. Se argumenta que este conocimiento ofrece una amplia gama de ventajas para el desarrollo de la responsabilidad y el desarrollo de relaciones. La práctica a menudo se aplica a graduados recién reclutados en la organización por estar vinculado a un mentor que podría ser su gerente inmediato u otro gerente *senior*. Sin embargo, esto no implica que los empleados mayores estén excluidos de este método de capacitación y desarrollo, sino que se enfatiza principalmente en las personas recién empleadas dentro de la organización.

#### **2.2.2.6.1 Orientación**

Este es otro método de entrenamiento y desarrollo. Esto implica familiarizar y capacitar a los nuevos empleados en el nuevo trabajo dentro de una organización en base a lo que se ha establecido en el manual de funciones para la empresa en relación a las habilidades y conocimientos del trabajador (Escobar & Henao, 2014). Durante este proceso, están expuestos a diferentes compromisos, por ejemplo, la naturaleza de su

nuevo trabajo, cómo asumir sus tareas y responsabilidades identificadas y lo que la organización espera generalmente de los empleados.

Además, se les brinda una descripción general del entorno de trabajo organizativo, que incluye, por ejemplo, sistemas de trabajo, tecnología y diseño de oficinas, informados sobre la cultura organizacional existente, temas de salud y seguridad, condiciones de trabajo, procesos y procedimientos (Coronel & Caltagirone, 2013).

#### ***2.2.2.6.2 Conferencias***

Un método de capacitación y desarrollo incluye presentaciones de más de una persona a una amplia audiencia (Aules, 2016). Es más rentable ya que un grupo de empleados recibe capacitación sobre un tema en particular, todo al mismo tiempo en grandes audiencias. Sin embargo, este método es desventajoso porque no es fácil asegurar que todos los aprendices individuales entiendan el tema en cuestión en su totalidad; no todos los aprendices siguen al mismo ritmo durante las sesiones de capacitación; el enfoque puede dirigirse a aprendices particulares que parecen entender más rápido que otros y, por lo tanto, lideran la capacitación de otros individuos.

#### ***2.2.2.6.3 Juego de roles***

Implica técnicas de capacitación y desarrollo que intentan capturar y generar situaciones de toma de decisiones para el empleado que está siendo capacitado. En otras palabras, el método permite a los empleados representar escenarios de trabajo, implica la presentación de problemas y soluciones, por ejemplo, en un entorno de organización para discusión. Los aprendices reciben información relacionada con la descripción de los roles, preocupaciones, objetivos, responsabilidades, emociones y mucho más (Fabregat, 2013).

Por ello, se proporciona una descripción general de la situación y el problema que enfrentan. Los aprendices están allí después de que se les exige que representen sus roles, lo que hace que este método sea más efectivo cuando se lleva a cabo en entornos sin estrés o, como alternativa, con estrés mínimo para facilitar el aprendizaje (Cobo, 2015). Es un método de capacitación muy efectivo para una amplia gama de empleados,

por ejemplo, aquellos en el área de ventas o servicio al cliente, empleados de administración y asistencia.

#### ***2.2.2.6.4 capacitación funcional y programas de desarrollo***

Estos son varios métodos que pueden usarse para desarrollar las habilidades requeridas dentro de una organización. Estos cursos y programas suelen ser un conjunto de programas definidos y conocidos en los que el contenido, la duración y todos los detalles sobre la capacitación son claros tanto para la organización como para el personal que se debe capacitar. A diferencia de las capacitaciones y programas informales, la capacitación formal y los programas se pueden planificar antes y también planificar su evaluación (Escobar & Henao, 2014).

Los empleados pueden realizar estos cursos y programas mientras están completamente ausentes del trabajo durante un tiempo determinado o, alternativamente, estar presentes para trabajar a tiempo parcial. Estos programas se pueden llevar a cabo dentro de la organización (en la empresa) o fuera del trabajo. Se argumenta que el trabajo fuera del trabajo es más efectivo ya que los empleados están lejos del lugar de trabajo y su concentración está completamente en la capacitación (Silva & Abad, 2016). Dependiendo del conocimiento necesario, la estructura y las políticas de la organización, los capacitadores también pueden ingresar dentro de la empresa o fuera de la misma.

#### **2.2.2.7 Rendimiento de los empleados**

El desempeño de los empleados normalmente se considera en términos de resultados. Sin embargo, también puede considerarse en términos de comportamiento, considerando que el desempeño de los empleados se mide con los estándares de desempeño establecidos por la organización (Noguera, 2016). Hay una serie de medidas que pueden tomarse en consideración al medir el rendimiento, por ejemplo, utilizando medidas de productividad, eficiencia, eficacia, calidad y rentabilidad como se explica brevemente a continuación.

- a. La rentabilidad es la capacidad de obtener beneficios consistentemente durante un período de tiempo. Se expresa como la relación entre la ganancia bruta y las ventas o el rendimiento del capital empleado.
- b. La eficiencia y eficacia: la eficiencia es la capacidad de producir los resultados deseados utilizando los recursos mínimos posibles, mientras que la eficacia es la capacidad de los empleados para cumplir los objetivos o metas deseados.
- c. La productividad se expresa como una relación de salida a la de entrada. Es una medida de cómo el individuo, la organización y la industria convierten los recursos de entrada en bienes y servicios, es decir, la medida de cuánta producción se produce por unidad de recursos empleados.
- d. La calidad es la característica de los productos o servicios que tienen la capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas. Cada vez está logrando mejores productos y servicios a un precio cada vez más competitivo.

Como se señaló, es responsabilidad de la administración de la empresa garantizar que las organizaciones se esfuercen en alcanzar altos niveles de rendimiento y, por lo tanto, que puedan alcanzarlos (Brull, 2015). Esto implica que los gerentes tienen que establecer los niveles de desempeño deseados para cualquier período en cuestión. Esto lo pueden hacer, por ejemplo, estableciendo metas y estándares contra los cuales se puede medir el desempeño individual. Las empresas se aseguran de que sus empleados contribuyan a producir productos y/o servicios de alta calidad a través del proceso de gestión del desempeño de los empleados.

Este proceso de gestión alienta a los empleados a involucrarse en la planificación de la empresa y, por lo tanto, participa desempeñando un papel en todo el proceso, creando así una motivación para los altos niveles de rendimiento (Carreras, 2017). Es importante tener en cuenta que la gestión del desempeño incluye actividades que garantizan que los objetivos de la organización se cumplan de manera eficaz y eficiente. La gestión del rendimiento puede centrarse en el rendimiento de los empleados, un departamento, los procesos para crear un producto o servicio, etc.

Con ello, se evidencia que la productividad de los trabajadores demuestra que los empleados que están satisfechos con su trabajo tendrán un mayor rendimiento en el trabajo y, por lo tanto, una mayor retención de trabajo que aquellos que no están contentos con su trabajo. Por tanto, el desempeño de los empleados es mayor en los trabajadores felices y satisfechos, y a la administración le resulta fácil para motivar a los empleados de alto desempeño para alcanzar objetivos firmes.

#### **2.2.2.8 Efecto de la capacitación sobre el rendimiento laboral**

El crecimiento y el desarrollo organizacional se ven afectados por una serie de factores, en vista de la investigación actual durante el desarrollo de las organizaciones, la capacitación de los empleados desempeña un papel vital en la mejora del rendimiento y en el aumento de la productividad (Gachet, 2013). Esto a su vez lleva a ubicar a las organizaciones en las mejores posiciones para enfrentar la competencia y mantenerse en la cima. Por lo tanto, esto implica la existencia de una diferencia significativa entre las organizaciones que capacitan a sus empleados y las organizaciones que no lo hacen.

La literatura existente presenta evidencia de la existencia de efectos obvios de la capacitación y el desarrollo en el desempeño de los empleados. Algunos estudios se han llevado a cabo analizando el desempeño en términos del desarrollo de las capacidades laborales de los empleados en particular, mientras que otros se extendieron a una perspectiva general del desempeño organizacional (Barrera, 2011). De una forma u otra, los dos están relacionados en el sentido de que el desempeño del empleado es una función del crecimiento de la organización, ya que el desempeño del empleado influye en el desempeño general de la organización.

En relación con lo anterior, se señala que las competencias de los empleados cambian a través de programas de capacitación efectivos (Lazcano, 2016). Por lo tanto, no solo mejora el desempeño general de los empleados para realizar eficazmente sus trabajos actuales, sino que también mejora el conocimiento, las habilidades y la actitud de los trabajadores necesarios para el futuro trabajo, contribuyendo así a un desempeño organizacional superior.

La rama de investigaciones anteriores sobre capacitación y desempeño de los empleados ha descubierto hallazgos interesantes con respecto a esta relación. Se ha demostrado que la capacitación genera beneficios relacionados con la mejora del rendimiento tanto para el empleado como para la organización al influir positivamente en el rendimiento del empleado mediante el desarrollo del conocimiento, las habilidades, la capacidad, las competencias y el comportamiento de los empleados (Chavarría, 2015).

Sobre ello, la funcionalidad laboral se elabora la capacitación como un medio para enfrentar los déficits de habilidades y las brechas de rendimiento como una forma de mejorar el desempeño de los empleados. Por tanto, para cerrar la brecha de rendimiento se refiere a la implementación de una intervención de capacitación relevante con el fin de desarrollar habilidades y capacidades particulares de los empleados y mejorar el rendimiento (Morales, 2014). Además, se elabora el concepto afirmando que la capacitación facilita la organización para reconocer que sus trabajadores no tienen un buen desempeño y, por lo tanto, sus conocimientos, habilidades y actitudes deben moldearse de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Siempre es así para que los empleados posean una cierta cantidad de conocimiento relacionado con diferentes trabajos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esto no es suficiente y que los empleados necesitan adaptarse constantemente a los nuevos requisitos del desempeño laboral. En otras palabras, las organizaciones deben tener políticas continuas de capacitación y retención de empleados y, por lo tanto, no esperar a que se produzcan brechas de habilidades y desempeño (Bernal, 2013). Por tanto, las competencias de los empleados cambian a través de programas de capacitación efectivos, donde no solo mejora el desempeño general de los empleados para desempeñar efectivamente el trabajo actual, sino que también mejora el conocimiento, las habilidades y la actitud de los trabajadores necesarios para el futuro trabajo, contribuyendo así a un desempeño organizacional superior.

A través de la capacitación, las competencias de los empleados se desarrollan y les permiten implementar el trabajo relacionado con el trabajo de manera eficiente y lograr objetivos firmes de manera competitiva. Aún más, las quejas de insatisfacción, el ausentismo y la rotación de personal pueden reducirse considerablemente cuando los

empleados están tan bien entrenados que pueden experimentar la satisfacción directa asociada con la sensación de logro y conocimiento que están desarrollando sus capacidades inherentes (Molina, 2017).

La mayoría de los beneficios derivados de la capacitación se obtienen fácilmente cuando se planea la capacitación. Esto significa que la organización, los capacitadores y los aprendices están preparados para la capacitación con mucha antelación; por ello, la capacitación planificada es la intervención deliberada destinada a lograr el aprendizaje necesario para mejorar el desempeño laboral. La capacitación planificada consiste en los siguientes pasos:

- a. Identificar y definir necesidades formativas.
- b. Definir el aprendizaje requerido en términos de qué habilidades y conocimientos deben aprenderse y qué actitudes deben cambiarse.
- c. Definir los objetivos de los programas de capacitación del plan de acción para satisfacer las necesidades y los objetivos mediante el uso de la combinación correcta para las técnicas y ubicaciones de capacitación.
- d. Decidir quién imparte la formación.
- e. Evaluar la formación.
- f. Modificar y ampliar la formación según sea necesario.

### **2.2.3 Factores que afectan el desempeño del empleado: Gestión - relación subordinada**

A medida que las organizaciones se esfuerzan por lograr flexibilidad, rapidez e innovación constante, la planificación con la fuerza laboral garantiza una relación positiva con la mejora del rendimiento. Por ejemplo, cuando los empleados tienen libertad para participar en la toma de decisiones organizativas, existen altas

posibilidades de confianza mutua entre la dirección y los empleados. La confianza mutua y la cooperación ayudan a romper las barreras entre las dos partes, por lo que, los empleados no recurrirán a huelgas y paros laborales sin agotar todos los canales disponibles para resolver la disputa (Coronel & Caltagirone, 2013).

Siendo así, los empleados se sentirán motivados porque la gerencia los considera socios para contribuir al éxito organizacional en lugar de ser vistos como simples subordinados y, por lo tanto, evitarán comportamientos contraproducentes, y como resultado mejorarán el desempeño a través del logro oportuno de metas y objetivos organizacionales (Castellanos, 2014). Además, con ello, se sostiene que las prácticas innovadoras que implementa un manual de funciones mejoran el rendimiento, como el uso de sistemas relacionados con la participación de los trabajadores y la flexibilidad en el diseño del trabajo y la descentralización de las tareas y responsabilidades de gestión.

### **2.2.3.1 Condiciones laborales**

Si bien las condiciones de trabajo no tienen un impacto directo en la producción, sí tienen un rendimiento indirecto, por ejemplo, si el trabajo manual o mental involucrado en ciertos trabajos en una fábrica es tedioso, puede poner en peligro no solo la propiedad de la empresa sino también provocar accidentes que pueden implicar aún más incidentes como la pérdida de vidas. Esto podría tener efectos adversos en la moral de toda la fuerza laboral (Noguera, 2016).

Por lo tanto, las organizaciones deben establecer condiciones de trabajo que no afecten negativamente a la fuerza de trabajo al proporcionar, entre otras cosas, entornos libres de ruido, sistemas de iluminación adecuados y temperaturas adecuadas (Bueckmann, 2014). Las organizaciones pueden prevenir accidentes y mantener buenos registros de seguridad mediante el desarrollo de una cultura de seguridad positiva para garantizar buenas condiciones de trabajo y, por lo tanto, mejoras en el rendimiento.

### **2.2.3.2 Sistema de recompensas**

El objetivo general de los sistemas de recompensa es atraer y retener recursos humanos de calidad. Cuando las condiciones de pago son percibidas por el empleado como equitativas y en relación con su mejora de desempeño. Las organizaciones pueden usar recompensas no financieras como la tarifa de transporte, esquemas de incentivos para aumentar el rendimiento (Echavarría, 2015). Además, las organizaciones deben adoptar sistemas de recompensa que sean similares a la industria en la que operan o las organizaciones pueden desarrollar sistemas de pago basados en el desempeño para recompensar a los empleados de acuerdo con los estándares de rendimiento establecidos y los objetivos de rentabilidad.

Por lo tanto, para que el desempeño mejore, las organizaciones necesitan crear y mantener un sentido de equidad y equidad en sus estructuras de pago. Los empleados esperan que los empleadores compren su trabajo a un precio determinado y que esto vaya acorde a sus capacidades, habilidades y conocimientos para el desempeño laboral, por ello es que la importancia del manual de funciones debe establecer en él un sistema de recompensas que vaya acorde a las políticas administrativas de la organización para mejorar el desempeño laboral.

### **2.2.3.5 Sindicalización de la estabilidad laboral**

Al crear un clima de trabajo saludable, tanto la administración como los sindicatos de trabajadores deben tener una mano unida y en el bienestar de los empleados de la organización (Peña, 2017). Las sindicalizaciones mejoran las relaciones laborales en los casos en que la administración permite la libre participación de los empleados en los sindicatos, por tanto, la administración y los sindicatos negociarán a través de procesos de negociación colectiva las condiciones del empleo de los trabajadores.

Por esto, se argumenta que la estabilidad laboral es un aspecto muy importante para el desempeño y el crecimiento de las organizaciones. Si la organización está plagada de conflictos laborales y huelgas, el rendimiento está obligado a disminuir, en otras

palabras, para que la productividad general mejore la sindicalización debe considerarse y las disputas laborales entre los trabajadores deben evitarse a través de negociaciones, conciliación en lugar de confrontación (Cerón, 2013).

### **2.2.3.6 Coordinación de actividades laborales y comerciales**

La coordinación de las actividades laborales y comerciales constituye una parte integral del manual de funciones (Echavarría, 2015). Esto es cuando dos o más personas interactúan y coordinan para lograr una meta y un objetivo específico, es decir, cuando los miembros de la organización trabajan juntos en equipos, la coordinación de las metas y objetivos de la organización se vuelve más fácil a través de las especificaciones para cada colaborador en el manual de funciones.

Esto llevará a los equipos a compartir los objetivos de rendimiento y, por lo tanto, conducirá a mejorar la moral de los empleados, lo que luego llevará a mejoras en la productividad. El trabajo en equipo fomenta la comunicación abierta entre los empleados y tiene habilidades complementarias que les permiten lograr más en un período de tiempo específico en comparación cuando el individuo está trabajando solo y, por lo tanto, crea sinergia. Además, con ello, se argumenta que los empleados en equipos a menudo desatan una enorme energía y la creatividad reduce el aburrimiento porque los equipos crean un sentido de pertenencia y afiliación, por lo que aumenta el sentimiento de dignidad y trabajo por cuenta propia de los empleados (Bernal, 2013).

Sin embargo, los equipos tienen el potencial de ser productivos, pero el grado de rendimiento depende de la relación entre la administración y el equipo de trabajo. Por lo tanto, el apoyo de la administración mejora el rendimiento de los equipos y el rendimiento mejora en general la competitividad comercial de la empresa, a través del incremento del rendimiento laboral de los trabajadores, con la definición de sus actividades, responsabilidades y tareas específicas, detalladas de manera clara en un manual de funciones que evitarán crear desorganización y/o duplicidad laboral, promoviendo una mejor coordinación y mayor comunicación entre los colaboradores y la administración de la organización.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 Desempeño laboral**

Se ha conceptualizado al desempeño laboral como las actividades relacionadas con el trabajo que se esperan de un empleado y qué tan bien se ejecutaron esas actividades, por tanto, la administración de una organización debe evaluar el rendimiento en el trabajo de cada empleado de manera anual o trimestral, basados en los objetivos de la empresa, y así ayudarles a identificar áreas sugeridas para la mejora dentro del desenvolvimiento de sus actividades dentro de la organización (Almeida, 2015, pág. 42).

### **2.3.2 Desempeño comercial**

El desempeño comercial se define como el nivel de competitividad y calidad que la empresa entrega como resultado de sus actividades en un sector de mercado específico, por tanto, el desempeño comercial puede medirse a través de la estimación de la cuota comercial que una organización tiene dentro del sector de mercado donde se desenvuelve en el área que representa (Toscano, 2018, pág. 107).

A menudo el desempeño comercial de la empresa está vinculado con el rendimiento laboral de los empleados, por lo que no puede existir un adecuado desempeño comercial si no existe claridad en las funciones asignadas para cada trabajador dentro de una empresa, ya sea pública y/o privada.

### **2.3.3 Funcionalidad de trabajadores**

La funcionalidad de los trabajadores acorde a sus conocimientos, se establece en el modelo de gestión administrativa que aborda el desempeño laboral y comercial dentro de una organización. Este enfoque fomenta el aumento de la formación, habilidades, satisfacción en el trabajo y otras mediciones y conduce a la mejora de las prácticas de contratación para un correcto desempeño de funciones por parte de los trabajadores en una empresa (Brull, 2015, pág. 36).

### **2.3.4 Diseño de trabajo**

El diseño de trabajo está destinado a reducir o superar la insatisfacción laboral y la alienación de los empleados que surgen de tareas repetitivas y mecanicistas. A través del diseño del trabajo, las organizaciones intentan elevar los niveles de productividad ofreciendo recompensas no monetarias, como una mayor satisfacción de un sentido de logro personal al enfrentar el desafío y la responsabilidad del trabajo. La ampliación del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, la rotación del trabajo y la simplificación del trabajo son las diversas técnicas utilizadas en un ejercicio de diseño laboral dentro de una organización (Sánchez, 2017, pág. 85).

### **2.3.5 Estructura organizativa**

La disposición típicamente jerárquica de líneas de autoridad, comunicaciones, derechos y deberes de una organización. La estructura organizativa determina cómo se asignan, controlan y coordinan los roles, el poder y las responsabilidades, y cómo fluye la información entre los diferentes niveles de gestión dentro de una organización, donde los colaboradores deben regirse en base a una estructura organizativa sobre la cual se debe diseñar el manual de funciones para la aplicación de las tareas a las responsabilidades de cada colaborador (Lazcano, 2016, pág. 71).

Una estructura depende de los objetivos y la estrategia de la organización. En una estructura centralizada, la capa superior de administración tiene la mayor parte del poder de toma de decisiones y tiene un control estricto sobre los departamentos y las divisiones. En una estructura descentralizada, el poder de toma de decisiones se distribuye y los departamentos y las divisiones pueden tener diferentes grados de independencia.

### **2.3.6 Reclutamiento de trabajadores**

El proceso de encontrar y contratar el mejor cualificado candidato (desde dentro o fuera de una organización) para una oferta de trabajo, en forma oportuna y costo efectiva manera. El proceso de contratación incluye analizar los requisitos de un trabajo,

atraer empleados a ese trabajo, seleccionar y seleccionar candidatos, contratar e integrar al nuevo empleado a la organización (Castilla, 2015, pág. 92).

## **2.4 Marco legal**

El marco legal apropiado para la implementación del manual de funciones en la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, se ha estructurado en base a la legislación ecuatoriana para promover la innovación comercial, el mejoramiento de la productividad y el fortalecimiento de las relaciones laborales, que se encuentran normadas por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), debido a que la empresa busca reestructurar su funcionalidad interna para poder hacer frente a los retos del mercado actual, con una fuerza laboral capacitada y diseñada en base a un manual de funciones que determine las tareas laborales que tienen incidencia en las áreas internas y externas de la organización.

### **2.4.1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

De acuerdo al COPCI, publicado en Registro Oficial, Suplemento No. 351 de Oficio No. SAN-010-2038 del 22 de diciembre del 2010, se implementó una legislación nacional direccionada a promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas donde se encuentra D'Toditos Home S.A., para la implementación del manual de funciones como una herramienta de desarrollo laboral y comercial para la empresa, por tanto se procede a la revisión de dicha legislación:

*Que, los numerales 2, 15, 16, 17, 26 y 27 del artículo 66 de la Constitución de la República, establecen garantías constitucionales de las personas, las cuales requieren de una normativa que regule su ejercicio comercial mediante el Sistema Integral de Innovación, Capacitación Técnica y Emprendimiento del COPCI (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, 2010).*

*Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento. - El Consejo Sectorial de la Producción,*

*anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la rentabilidad, planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, 2010).*

Por tanto, la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, busca incentivar el fortalecimiento de su fuerza laboral y a través de ello, incrementar su competitividad comercial, adhiriéndose a la legislación nacional que regula a las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador.

#### **2.4.1.1 Del Fomento, Promoción, Reestructuración y Regulación de las Inversiones Productivas**

Dentro de la normativa del COPCI, la tipificación del fomento, promoción, reestructuración y regulación de las inversiones productivas, se enmarca en las actividades que realiza la empresa D'Toditos Home S.A., debido a que mediante dicha legislación la empresa busca incrementar su competitividad, reestructurando las funciones de sus colaboradores para mejorar el desempeño laboral y comercial en la organización, con un impacto interno y externo para la empresa en su intervención para la cuota de mercado que representa.

*Art. 13.- Definiciones. - Para efectos de la presente normativa, se tendrán las siguientes definiciones:*

*a. Inversión productiva. - Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, 2010);*

#### **2.4.1.2 Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

El fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador se ha constituido como una fuente de desarrollo productivo tanto a niveles macro como micro, debido a la incidencia que tiene en la economía para las microempresas como para las grandes empresas, debido a su impacto positivo en el desarrollo de fuentes de empleo y generación de innovación para el sector empresarial nacional, por ello, la empresa D'Toditos Home S.A., busca fomentar el desarrollo interno a través de la estructuración e implementación de un manual de funciones que definan las actividades laborales de los colaboradores, generando con ello una incidencia positiva en el desarrollo laboral y comercial para la organización, por tanto, a continuación se expone la legislación que sustenta dicho argumento para la empresa de estudio.

*Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, 2010).*

Por tanto, la empresa D'Toditos Home se enmarca como una organización que aprovecha la legislación nacional para la promoción del desarrollo empresarial, siendo así, el manual de funciones se plantea como una herramienta de crecimiento y desarrollo productivo para la organización, que no solo aportará al desarrollo institucional, sino que además identificará a las habilidades de los trabajadores con sus actividades, tareas y responsabilidades para lo que están desarrollando sus labores en la organización de manera clara y asertiva.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Metodología**

Este capítulo presentó una descripción de la metodología que se empleó en el estudio; por tanto, explica las técnicas y métodos de muestreo, recopilación de datos, procesamiento, análisis y el área en que se lleva a cabo el estudio. El capítulo también destacó las limitaciones y problemas encontrados al recopilar datos los cuales son expuestos en el análisis de la información que se llevó a cabo para todas las preguntas realizadas de la encuesta en la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, siendo así, se procedió con la revisión del tipo y enfoque de la investigación para el presente proyecto de titulación.

#### **3.2 Tipo de investigación**

El presente estudio expuso un tipo de investigación descriptivo, debido a que ha realizado una descripción del problema situacional de la empresa D'Toditos Home S.A., el cual se buscó solucionar a través de la recopilación de información de manera directa en la organización, para llegar a la consecución de los objetivos de estudios. La investigación descriptiva presentó una metodología que no es exclusiva de los investigadores de mercado, sino que se puede aplicar a una variedad de métodos de investigación, tales como el desarrollo de personal e incremento de competitividades de funcionalidad laboral como el caso revisado.

En su núcleo, la investigación descriptiva busca describir las características o el comportamiento de una audiencia. Si bien no se basa en estadísticas, y generalmente se inclina hacia métodos más cualitativos. El propósito de la investigación descriptiva es, por supuesto, describir, así como explicar o validar algún tipo de idea a defender u

objetivo cuando se trata de un grupo específico de personas. Hay tres métodos principales de investigación descriptiva:

1. Observación: hay dos métodos de observación, incluidos los de campo y los de laboratorio. La observación en el campo requiere la visualización o grabación de una audiencia en su entorno natural. La observación de laboratorio, por otro lado, está impulsada por el método científico y las audiencias se someten a observación en un entorno de prueba más controlado.
2. Estudios de caso: los estudios de caso implican un análisis más profundo de una audiencia individual o más pequeña.
3. Encuestas: Probablemente, el método más familiar de investigación descriptiva, las encuestas implican discusiones con audiencias más amplias y, a menudo, se realizan sobre temas más específicos, tal como el presente documento para la empresa D'Toditos Home S.A.

Cada uno de estos tres métodos de investigación descriptiva cumple su propio propósito. Sin embargo, su raíz se encuentra en aprovechar una combinación única de encuestas y discusiones que suele ser el más eficaz para cumplir con muchos objetivos de la administración comercial. Por tanto, el aprovechamiento de los métodos de investigación descriptiva se caracteriza muy a menudo por las encuestas que no deben ser apartadas de los objetivos primarios de la investigación descriptiva.

### **3.3 Enfoque**

El enfoque de investigación es cuantitativo, debido a que se buscó cuantificar la información a través de preguntas estructuradas en una encuesta. La investigación cuantitativa se define como la investigación sistemática de fenómenos mediante la recopilación de datos cuantificables y la realización de técnicas estadísticas, matemáticas o computacionales. Este enfoque recopila información utilizando métodos de muestreo y enviando encuestas, cuestionarios, etc., cuyos resultados pueden representarse en forma de porcentajes para la estimación de resultados y análisis de la información.

Después de una comprensión cuidadosa de estos números para predecir el futuro de un producto o servicio y hacer los cambios correspondientes en una organización. Un enfoque de investigación cuantitativa presenta la encuesta realizada para comprender la situación de la empresa que se desea investigación, por lo que debe ser administrado mediante una plantilla de preguntas, es decir un cuestionario preferiblemente con preguntas cerradas para obtener información clara y precisa. Las plantillas de investigación cuantitativa son objetivas, elaboradas y, muchas veces, tienen carácter investigativo. Los resultados obtenidos con este método de investigación son lógicos, estadísticos e imparciales, por tanto, la recopilación de datos se realiza mediante un método estructurado y se realiza en muestras más grandes que representan a toda la población.

### **3.4 Técnicas e instrumentos**

La técnica de investigación es la encuesta, que se realizó de manera interna en la empresa D'Toditos Home S.A. para ello, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas cerradas, aplicando la escala Likert para la estructuración de las respuestas, sin dejar lugar a información sin recopilar, por ello se ha estructurado de la siguiente manera para la recolección de datos:

- a. Elaboración de cuestionario para encuesta D'Toditos Home S.A.
- b. Exposición de datos recopilados,
- c. Tabulación y análisis de información obtenida.

Por tanto, las técnicas e instrumentos de investigación han procedido a la recopilación de datos, solo se reunieron en un tiempo definido en el cronograma de actividades establecidos para la presente investigación. Los datos se recopilaron directamente de los colaboradores de la empresa. Además sobre ello, se da a conocer el cronograma de actividades que se realizó para la investigación de la implementación del manual de funciones en la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, la cual se describe a continuación:

Tabla 3. Cronograma de actividades

Actividad	2018 EMPRESA D'TODITOS HOME S.A.										
	Ene – Feb	Mar - abr	Mayo - Junio	Julio - Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	
Elaboración del anteproyecto	■	■									
Aprobación del anteproyecto			■								
Revisión histórica del tema				■	■						
Revisión de la literatura				■	■	■					
Diseño de la Información (encuestas)					■	■	■				
Aplicaciones de encuestas (trabajo de campo)								■			
Codificación y tabulación de la información									■		
Ajustes del documento									■		
Presentación final										■	

Elaborado por: La autora (2018)

Por tanto, debido a la estimación del cronograma de actividades para la realización del presente proyecto de titulación, la autora estimo un presupuesto en la investigación para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, que se detalla a continuación:

*Tabla 4. Presupuesto de la investigación*

<b>PRESUPUESTO</b>	
<i>Actividad</i>	<i>Costo</i>
<i>Transporte, movilidad</i>	\$150,00
<i>Digitación y procesamiento de la información</i>	\$250,00
<i>Recolección de información documental y descriptiva</i>	\$250,00
<i>Tabulación SPSS</i>	\$120,00
<i>Materiales</i>	\$150,00
<b><i>Total</i></b>	<b>\$920,00</b>

*Elaborado por: La autora (2018)*

Debido a ello, el presente proyecto de titulación ha tenido una estimación de costo de US\$920,00 (novecientos veinte dólares de Estados Unidos de América), que han sido el resultado de una investigación profesional para el aporte al conocimiento de la administración comercial en el desarrollo interno y externo para la empresa D'Toditos Home S.A.

### **3.5 Población y muestra**

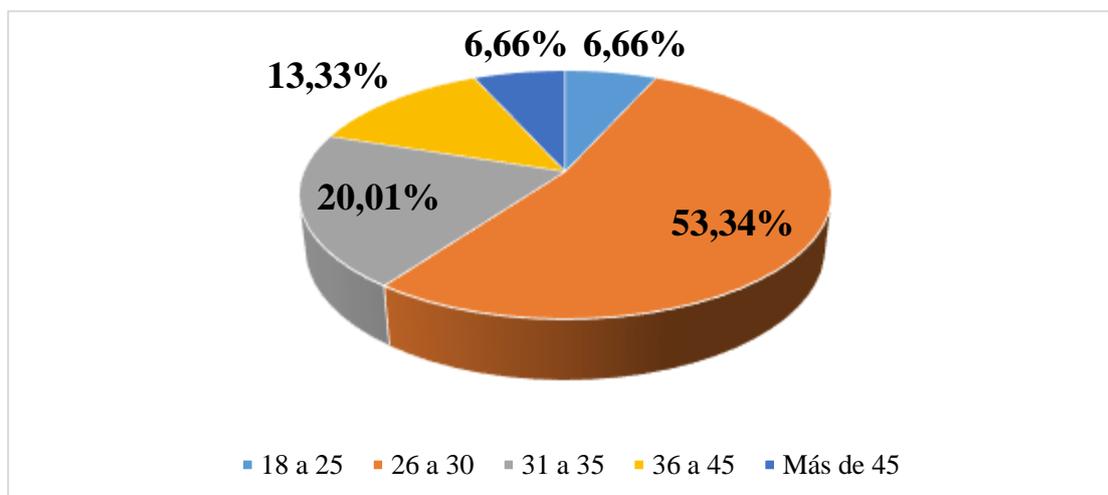
La población y muestra en la presente investigación constituyen un mismo resultado debido a que no supera las 1,000 personas, razón por lo que no ha sido necesario un cálculo estadístico para conocerlo. Por tanto, la población y muestra de estudio está representado en 15 colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, que fueron encuestados del 10 al 14 de diciembre de 2018 en el horario de 8H30am a 12H00pm.

### **3.6 Análisis de los resultados**

El análisis de resultados se presenta sobre las 10 preguntas de encuesta realizadas en la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, representadas a continuación:

### 3.6.1. Encuesta

#### 3.6.1.1. Edad



*Figura 5.* Identificación de edad de encuestados

*Elaborado por:* La autora (2018)

*Tabla 5.* Datos de identificación de edad

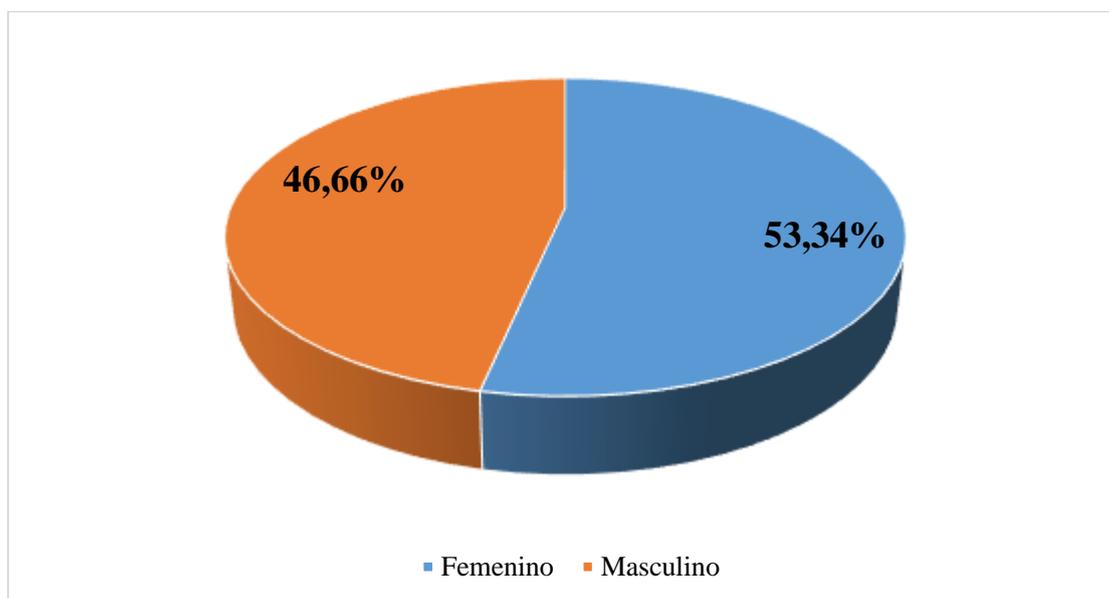
<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>(N=15)%</i>
18 a 25 años	1	6,66%
26 a 30 años	8	53,34%
31 a 35 años	3	20,01%
36 a 45 años	2	13,33%
Más de 45 años	1	6,66%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por:* La autora (2018)

#### **Análisis**

Dentro de las opciones del rango de edad con que cuenta la fuerza laboral de la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, se estima que el 6,66% tiene de 18 a 25 años, y el 53,34% de 26 a 30 años, siendo esta la parte de los colaboradores más joven de la organización. El 20,01% tiene entre 31 a 35 años y el 13,33% tiene de 36 a 45 años; además el 6,66% tiene más de 45 años de edad, que constituye al gerente general de la empresa, siendo a su vez el miembro fundador de la organización, y donde recae la mayor responsabilidad al momento de la toma de decisiones administrativas, laborales y comerciales.

### 3.6.1.2. Género



*Figura 6.* Identificación de género de encuestados

*Elaborado por:* la autora (2018)

*Tabla 6.* Datos de identificación de género

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>(N=15)%</i>
Femenino	8	53,34%
Masculino	7	46,66%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por:* La autora (2018)

### Análisis

Del 100% de los encuestados en la empresa D'Toditos Home S.A., el 53,34%, es decir 8 de 15, se identifican del sexo femenino, y 46,66%, es decir 7 de 15, se han identificado de sexo masculino, por lo que se estima que existe equidad de género al momento de la contratación de personal en la organización, lo que va acorde a las políticas del Estado en la promoción de la igualdad en el ejercicio de actividades laborales en el sector público y/o privado en el Ecuador.

### 3.6.1.3. Conocimiento de funciones laborales

Está usted de acuerdo en que: ¿Al momento de ingresar a trabajar a la empresa D'Toditos Home, se le dio a conocer de manera clara y específica sus funciones laborales?

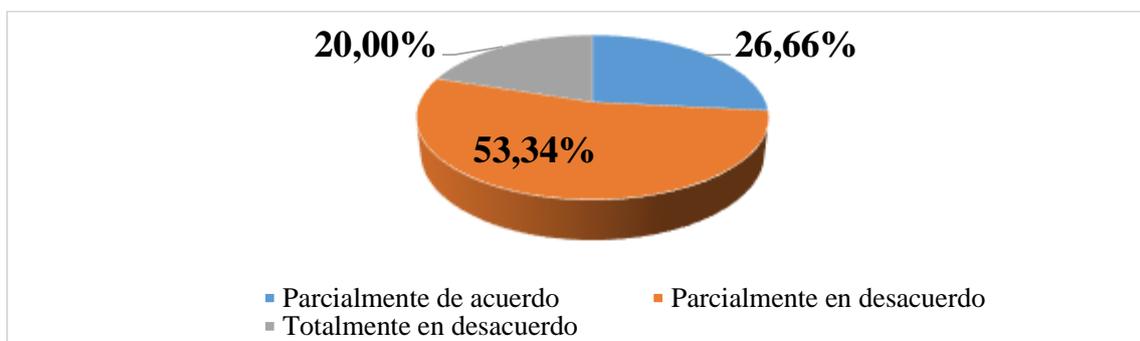


Figura 7. Conocimientos de funciones labores D'Toditos Home S.A.

Elaborado por: La autora (2018)

Tabla 7. Datos de conocimiento de funciones labores

Opción	Frecuencia	(N=15)%
Totalmente de acuerdo	-	-
Parcialmente de acuerdo	4	26,66%
Indiferente	-	-
Parcialmente en desacuerdo	8	53,34%
Totalmente en desacuerdo	3	20,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La autora (2018)

### Análisis

El 53,34% de los encuestados, ha respondido estar parcialmente de acuerdo en conocer de manera específica sus funciones laborales en la empresa D'Toditos Home S.A., debido a que desde que ingresaron a trabajar no ha existido una definición de manual de funciones que establezca de manera clara la delimitación de las tareas y obligaciones de los colaboradores de manera específica, por lo que consideran que aunque saben cuál es su tarea principal, también existe duplicidad laboral al momento de desarrollar sus actividades; evidenciando con ello, que es necesario la implementación de un manual de funciones para determinar las actividades y organigrama de la empresa en el desempeño de los colaboradores.

### 3.6.1.4. Coordinación organizacional de funciones interna

Dentro de la fuerza laboral de la empresa: ¿Considera usted que D'Toditos Home S.A., cuenta con una adecuada coordinación de funciones laborales para la realización de su trabajo?

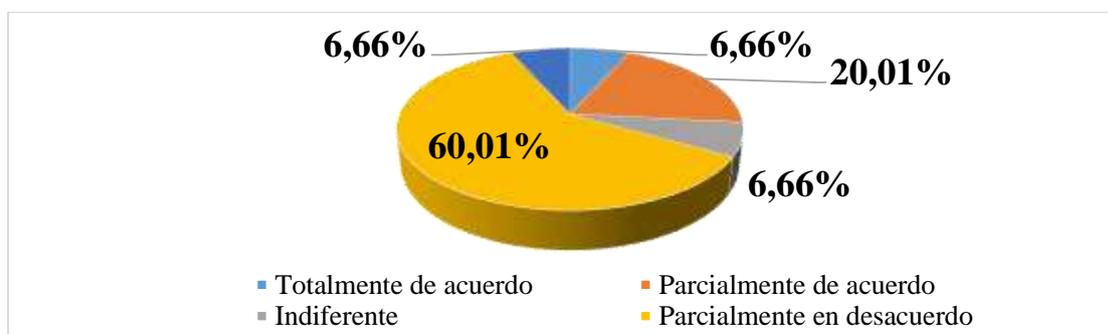


Figura 8. Coordinación funcional interna

Elaborado por: La autora (2018)

Tabla 8. Datos de coordinación funcional

Opción	Frecuencia	(N=15)%
Totalmente de acuerdo	1	6,66%
Parcialmente de acuerdo	3	20,01%
Indiferente	1	6,66%
Parcialmente en desacuerdo	9	60,01%
Totalmente en desacuerdo	1	6,66%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La autora (2018)

### Análisis

El 60,01% de los encuestados dijo estar parcialmente de acuerdo en que en la actualidad exista coordinación adecuada entre las funciones laborales que desarrollan dentro de la organización; esto guarda relación con la pregunta anterior, debido a que no existe claridad para el desempeño de funciones, causando con ello, duplicidad de labores y una coordinación de actividades inadecuada entre colaboradores y departamentos dentro de la empresa D'Toditos Home. Por lo tanto, es claro que es necesario que la organización tome en cuenta estos datos de información para corregir dichas falencias que surgen al momento de coordinar actividades internas, caso contrario podría producir graves errores en el desempeño laboral, comercial y administrativo dentro de la empresa.

### 3.6.1.5. Tareas y responsabilidades laborales

¿Cree usted que es adecuado el fortalecimiento de las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización a través de la delimitación de tareas y responsabilidades para los trabajadores?

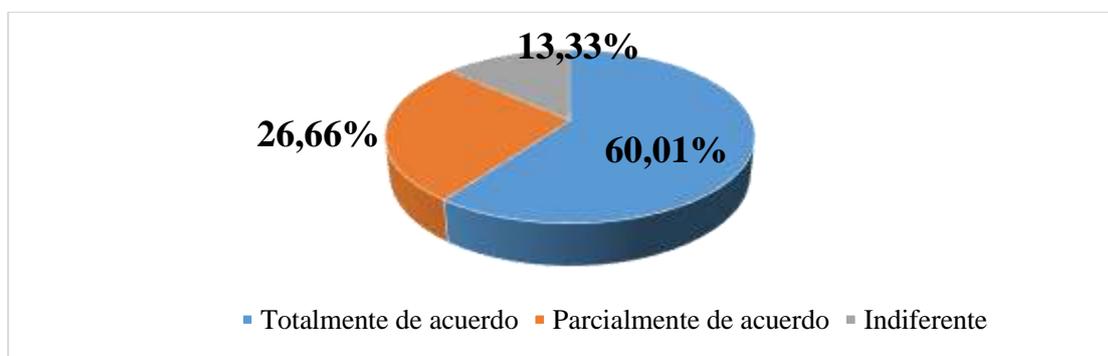


Figura 9. Fortalecimiento de relaciones laborales

Elaborado por: La autora (2018)

Tabla 9. Datos de fortalecimiento de relaciones laborales

Opción	Frecuencia	(N=15)%
Totalmente de acuerdo	9	60,01%
Parcialmente de acuerdo	4	26,66%
Indiferente	2	13,33%
Parcialmente en desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La autora (2018)

### Análisis

El 60,01% del personal encuestado dijo estar totalmente de acuerdo en que se fortalezcan las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización, debido a que consideran que a través de ello se mejorará el desempeño funcional en la empresa, delimitando las labores de cada miembro del personal, de abajo hacia arriba en un organigrama establecido y definido para el cumplimiento de actividades coordinadas y organizadas, que conlleven un mejor desenvolvimiento de la empresa D'Toditos Home S.A., en todas sus ejercicios de actividades para el sector de mercado en que se encuentra.

### 3.6.1.6. Alcance de actividades laborales

¿Está usted de acuerdo en que se implemente un manual de funciones para la coordinación laboral y colaboración interdepartamental dentro de la organización?

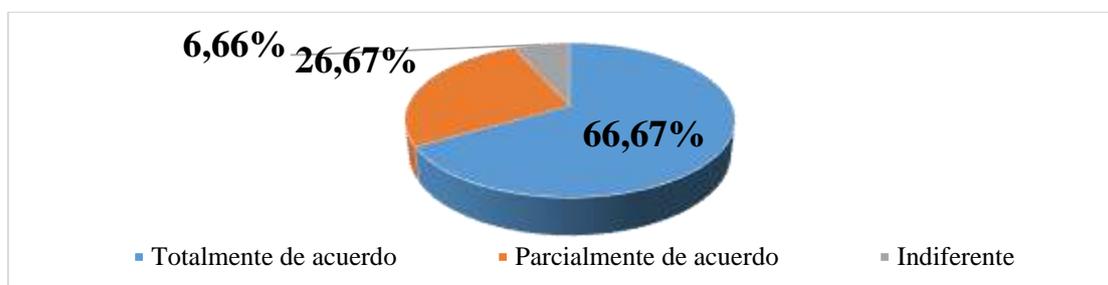


Figura 10. Diseño funcional interdepartamental

Elaborado por: La autora (2018)

Tabla 10. Datos de diseño funcional coordinado

Opción	Frecuencia	(N=15)%
Totalmente de acuerdo	10	66,67%
Parcialmente de acuerdo	4	26,67%
Indiferente	1	6,66%
Parcialmente en desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La autora (2018)

### Análisis

El 66,66% de los encuestados dijeron estar de acuerdo en que se implemente un manual de funciones para la coordinación y colaboración laboral que establezca las responsabilidades y tareas entre los colaboradores y los departamentos de la empresa D'Toditos Home S.A., debido a que con ello, se mejoraría la coordinación y colaboración entre los departamentos que conforman la organización; adecuando las labores de cada colaborador con las de sus compañeros, realizando un trabajo coordinado a las características del departamento al que representan y a sus habilidades laborales, razón por lo que consideran de gran importancia que se implemente un manual de funciones para la empresa. El 26,67% dijo estar parcialmente de acuerdo, debido a que estiman que además de esto se debe capacitar al personal en el nuevo manual de funciones a implementar.

### 3.6.1.7. Orden jerárquico de la empresa

¿Está usted de acuerdo en la implementación de un manual de funciones que delimite su rol en la jerarquía de la empresa D'Toditos Home?

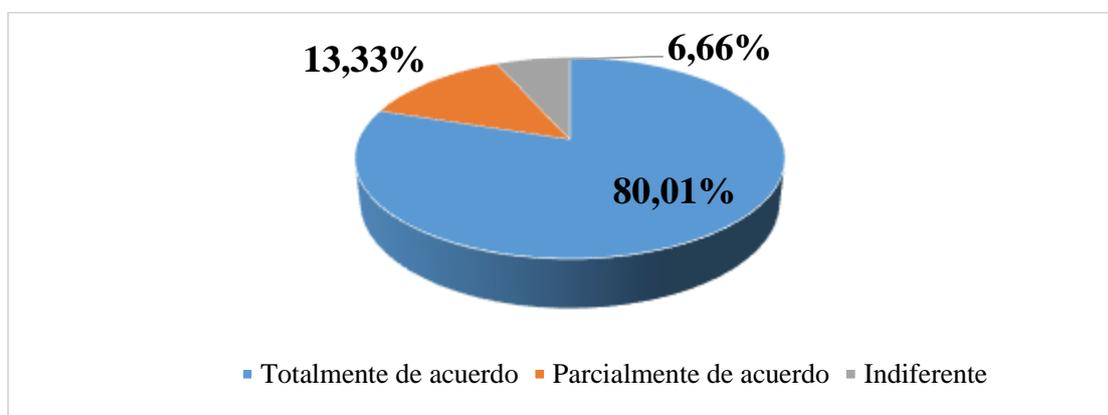


Figura 11. Desempeño de actividades en la organización

Elaborado por: La autora (2018)

Tabla 11. Datos de desempeño de actividades en la organización

Opción	Frecuencia	(N=15)%
Totalmente de acuerdo	12	80,01%
Parcialmente de acuerdo	2	13,33%
Indiferente	1	6,66%
Parcialmente en desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La autora (2018)

### Análisis

El 80,01% del personal encuestado ha dicho estar totalmente de acuerdo en la implementación de un manual de funciones que defina su rol dentro de la jerarquía de la organización, puesto que consideran que es sumamente importante que en el organigrama tentativo se implemente también las dependencias departamentales para especificar las funciones y áreas laborales de cada trabajador de manera clara y precisa, coordinando labores de carácter interno para la empresa D'Toditos Home S.A., por lo tanto, es claro que los colaboradores son favorables a la ejecución del presente proyecto.

### 3.6.1.8. Desempeño de actividades en la organización

¿Estaría usted de acuerdo en incrementar sus responsabilidades y compromisos laborales con la empresa D'Toditos Home S.A., para beneficiar el desempeño de actividad de trabajo internas?

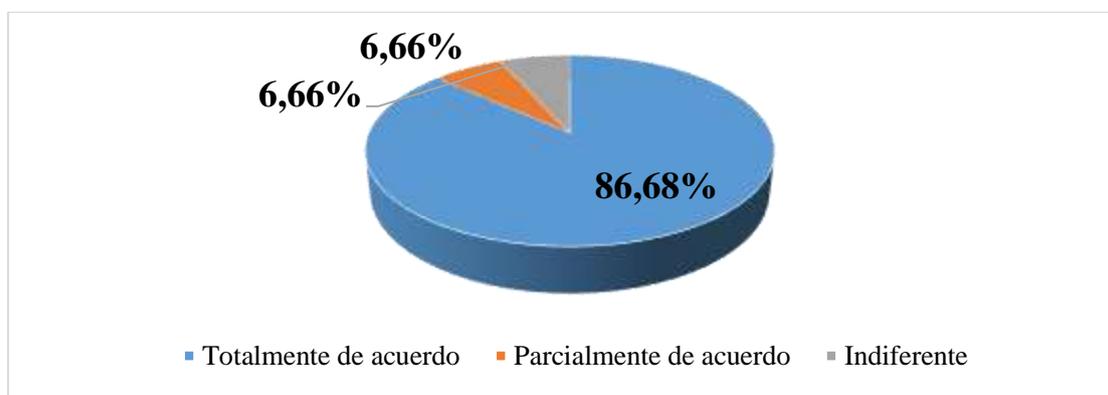


Figura 12. Desempeño de actividades en la organización

Elaborado por: La autora (2018)

Tabla 12. Datos de desempeño de actividades en la organización

Opción	Frecuencia	(N=15)%
Totalmente de acuerdo	13	86,68%
Parcialmente de acuerdo	1	6,66%
Indiferente	1	6,66%
Parcialmente en desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La autora (2018)

### Análisis

El 86,68% de los encuestados dijeron estar totalmente de acuerdo en elevar el nivel de compromiso con la empresa D'Toditos Home S.A., para obtener mejor desempeño laboral y comercial, debido a que consideran que el nivel de compromiso es esencial para identificarse con la empresa, en sus objetivos de desarrollo, razón por lo que, al elevar dicho compromiso mejorarían sus resultados de desempeño laboral y colaborarían a promover el desarrollo en toda la organización y el ámbito que se desenvuelve en cumplimiento de su papel en el mercado actual.

### 3.6.1.9. Mejoramiento de estructura administrativa y comercial

¿Considera usted que la empresa D'Toditos Home S.A., mejorará su estructura administrativa y comercial con la implementación del manual de funciones?

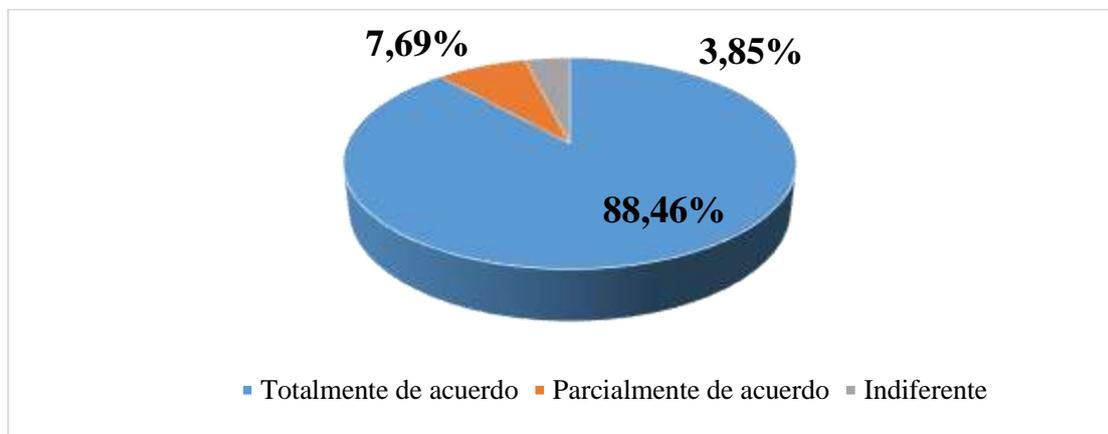


Figura 13. Mejoramiento de estructura administrativa y comercial

Elaborado por: La autora (2018)

Tabla 13. Datos de mejoramiento de estructura administrativa y comercial

Opción	Frecuencia	(N=15)%
Totalmente de acuerdo	14	93,34%
Parcialmente de acuerdo	1	6,66%
Indiferente	-	-
Parcialmente en desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La autora (2018)

### Análisis

El 88,46% de los encuestados ha dicho estar de acuerdo en que la situación de la empresa se mejorará con un plan de diseño organizacional, siendo esta una respuesta coherente con todas las anteriores respuestas de encuesta, orientadas a conocer la situación actual en la organización y la aceptación para el desarrollo de proyecto; razón por lo que, es claro que el personal está dispuesto a colaborar con el plan de diseño organizacional para la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., como una medida que beneficie tanto a la organización como a los colaboradores.

### 3.6.1.10. Gestión logística de productos comercializados

¿Cree usted que al establecer una definición de funciones administrativas y comerciales, se mejorará la gestión logística de los productos que comercializa la empresa D'Toditos Home S.A.?

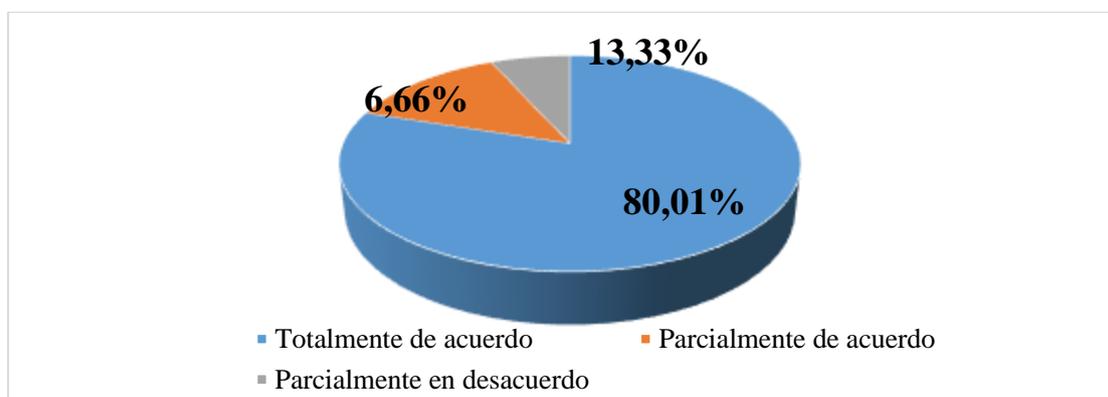


Figura 14. Gestión de logística de productos

Elaborado por: La autora (2018)

Tabla 14. Datos de gestión de logística de productos comercializados

Opción	Frecuencia	(N=15)%
Totalmente de acuerdo	12	80,01%
Parcialmente de acuerdo	2	13,33%
Indiferente	-	-
Parcialmente en desacuerdo	1	6,66%
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La autora (2018)

### Análisis

El 80,01% de los colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A., han dicho estar totalmente de acuerdo en que la viabilidad del establecimiento de funciones administrativas y comerciales mejorará la gestión logística de los productos que comercializa la organización, debido a que al implementar un manual de funciones todos los colaboradores en cada departamento podrá conocer de mejor manera sus tareas, deberes y obligaciones laborales, lo cual tendrá una beneficiosa incidencia en el desempeño comercial de la empresa, mejorando su logística y procedimientos internos.

### 3.6.1.11. Incentivos y/o recompensas para trabajadores

¿La empresa D'Toditos Home S.A., realiza incentivos y/o recompensas para los colaboradores por trabajos destacados?

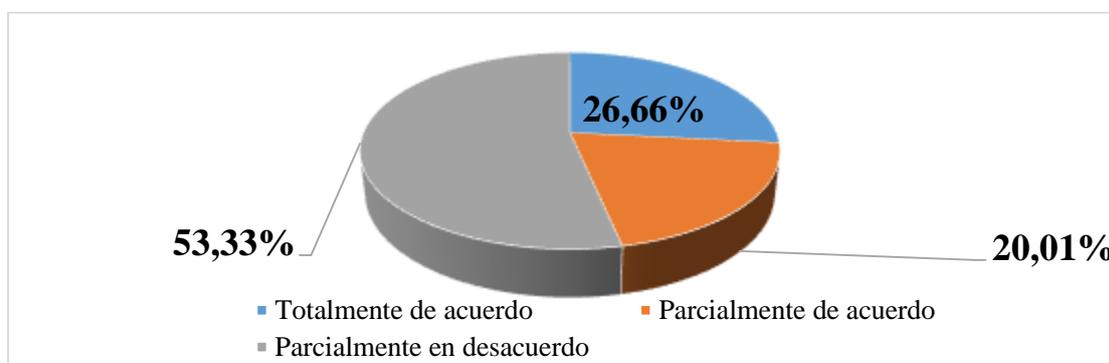


Figura 15. Incentivos y/o recompensas para trabajadores

Elaborado por: La autora (2018)

Tabla 15. Datos de incentivos y/o recompensas

Opión	Frecuencia	(N=15)%
Totalmente de acuerdo	4	26,66%
Parcialmente de acuerdo	3	20,01%
Indiferente	-	-
Parcialmente en desacuerdo	8	53,33%
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

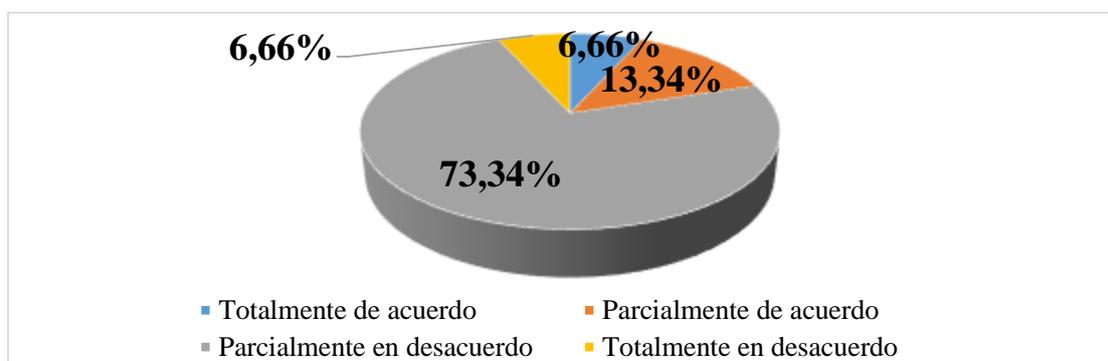
Elaborado por: La autora (2018)

### Análisis

El 53,33% de los trabajadores encuestados, han dicho estar parcialmente en desacuerdo, debido a que consideran que no existe una definición establecida para que los trabajadores reciban incentivos y/o recompensas por trabajos destacados, por lo que esto puede resultar en la falta de motivación para resaltar en el desempeño de sus funciones laborales y comerciales para la organización. El 26,66% dijo estar totalmente de acuerdo, debido a que sí ha recibido en un determinado momento una compensación o incentivo por su trabajo destacado, pero coinciden en que no es algo definido en la empresa, sino un evento que pudiera resultar inesperado, por lo que creen que sería de gran motivación implementarlo dentro de las políticas administrativas de la organización.

### 3.6.1.12. Capacitación de personal de la empresa D'Toditos Home S.A.

¿La empresa brinda capacitación periódica en las funciones laborales que realiza el personal de la organización?



**Figura 16.** Capacitación de personal

*Elaborado por:* La autora (2018)

**Tabla 16.** Datos de capacitación de personal

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>(N=15)%</i>
Totalmente de acuerdo	1	6,66%
Parcialmente de acuerdo	2	13,34%
Indiferente	-	-
Parcialmente en desacuerdo	11	73,34%
Totalmente en desacuerdo	1	6,66%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por:* La autora (2018)

### Análisis

El 73,34% de los colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A., ha dicho estar parcialmente de acuerdo en que exista una capacitación periódica en las funciones laborales que realizan como personal en la organización, debido a que consideran que la empresa no promueve capacitaciones de manera continua, razón por lo que existe duplicidad funcional sobre actividades laborales y comerciales, siendo este uno de los mayores motivantes para que la organización implemente de manera formal un manual de funciones que establezca capacitaciones de manera periódica, a fin de que los trabajadores puedan mejorar continuamente sus habilidades y conocimientos laborales en función de los objetivos de la empresa.

### 3.6.2. Síntesis de resultados

Se exponen los resultados sobresalientes de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, para el conocimiento de la situación de la organización la viabilidad de la implementación del manual de funciones laborales y comerciales.

*Tabla 17.* Síntesis de resultados de encuesta

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Opción</i>	<i>Fr=26</i>	<i>%</i>
<i>1</i>	Edad	26 – 30 años	8	53,34%
<i>2</i>	Género	Femenino	8	53,34%
<i>3</i>	¿Al momento de ingresar a trabajar a la empresa D'Toditos Home, se le dio a conocer de manera clara y específica sus funciones laborales?	Parcialmente en desacuerdo	8	53,34%
<i>4</i>	¿Considera usted que D'Toditos Home S.A., cuenta con una adecuada coordinación de funciones laborales para la realización de su trabajo?	Parcialmente en desacuerdo	9	60,01%
<i>5</i>	¿Cree usted que es adecuado el fortalecimiento de las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización a través de la delimitación de tareas y responsabilidades para los trabajadores?	Totalmente de acuerdo	9	60,01%
<i>6</i>	¿Está usted de acuerdo en que se implemente un manual de funciones para la coordinación laboral y colaboración interdepartamental dentro de la organización?	Totalmente de acuerdo	10	66,67%
<i>7</i>	¿Está usted de acuerdo en la implementación de un manual de funciones que delimite su rol en la jerarquía de la empresa D'Toditos Home?	Totalmente de acuerdo	12	80,01%
<i>8</i>	¿Estaría usted de acuerdo en incrementar sus responsabilidades y compromisos laborales con la empresa D'Toditos Home S.A., para beneficiar el desempeño de actividad de trabajo internas?	Totalmente de acuerdo	13	86,68%
<i>9</i>	¿Considera usted que la empresa D'Toditos Home S.A., mejorará su estructura administrativa y comercial con la implementación del manual de funciones?	Totalmente de acuerdo	14	93,34%
<i>10</i>	¿Cree usted que al establecer una definición de funciones administrativas y comerciales, se mejorará la gestión logística de los productos que comercializa la empresa D'Toditos Home S.A.?	Totalmente de acuerdo	12	80,01%
<i>11</i>	¿La empresa D'Toditos Home S.A., realiza incentivos y/o recompensas para los colaboradores por trabajos destacados?	Parcialmente en desacuerdo	8	53,34%
<i>12</i>	¿La empresa brinda capacitación periódica en las funciones laborales que realiza el personal de la organización?	Parcialmente en desacuerdo	11	73,34%

*Elaborado por:* La autora (2018)

Se ha realizado la encuesta para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil donde se ha podido recolectar la información desde los 15 trabajadores de la organización, evidenciando la necesidad de implementar un manual de funciones que determine las tareas, deberes, actividades y responsabilidades en general de cada colaborador sobre un área específica para la realización del trabajo en la empresa. Por tanto, la investigación presenta una validez descriptiva de la información recolectada, que se asocia con el grado en que la descripción real de los resultados ha sido revisada pregunta por pregunta y ha sido analizada para conocer el grado de aceptación de los colaboradores en la implementación de la nueva estructura administrativa.

Siendo así, la metodología de investigación presentó un estudio que recolectó información en base a la consecución de los objetivos del proyecto, revisando la situación administrativa para el personal de la empresa, y la perspectiva de los trabajadores en el desempeño de sus funciones, abordando así la necesidad de la definición de funcionalidades para todas quienes forman parte de la empresa D'Toditos Home S.A.; razón por lo que, aporta ventajas en el sentido de que mide exactamente lo que el investigador pretende medir a través de la tabulación y análisis de la información. Por lo tanto, la investigadora ha podido realizar una investigación de acuerdo a la idea a defender planteada que propone la creación de un manual de funciones administrativas y comerciales que permita una adecuada programación de las políticas de control empresarial, mejorando la rotación e incentivo de los productos de limpieza que comercializa la entidad, y con ello, atraer e incentivar un mejor y mayor flujo comercial.

Con la exposición de tales argumentos y resultados obtenidos, es adecuado proceder a la revisión de la propuesta de investigación, que debido a la aceptación y viabilidad presentada por los trabajadores de la empresa, se puede proceder a la elaboración del manual de funciones para la definición de las actividades laborales y comerciales de la empresa D'Toditos Home S.A., que son apoyados por los resultados para la consecución de los objetivos del estudio. Por tanto, a continuación se procede a la revisión de la propuesta que se presenta en el capítulo a continuación motivado para el desarrollo y crecimiento de la empresa D'Toditos Home S.A., generando con ello una incidencia que parte desde la administración de la organización, hacia todas sus dependencias, especialmente en el personal que conforma la fuerza laboral de la empresa objeto de estudio.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

#### 4.1 Tema de la propuesta

Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil.

#### 4.2 Propuesta de la estructura organizacional

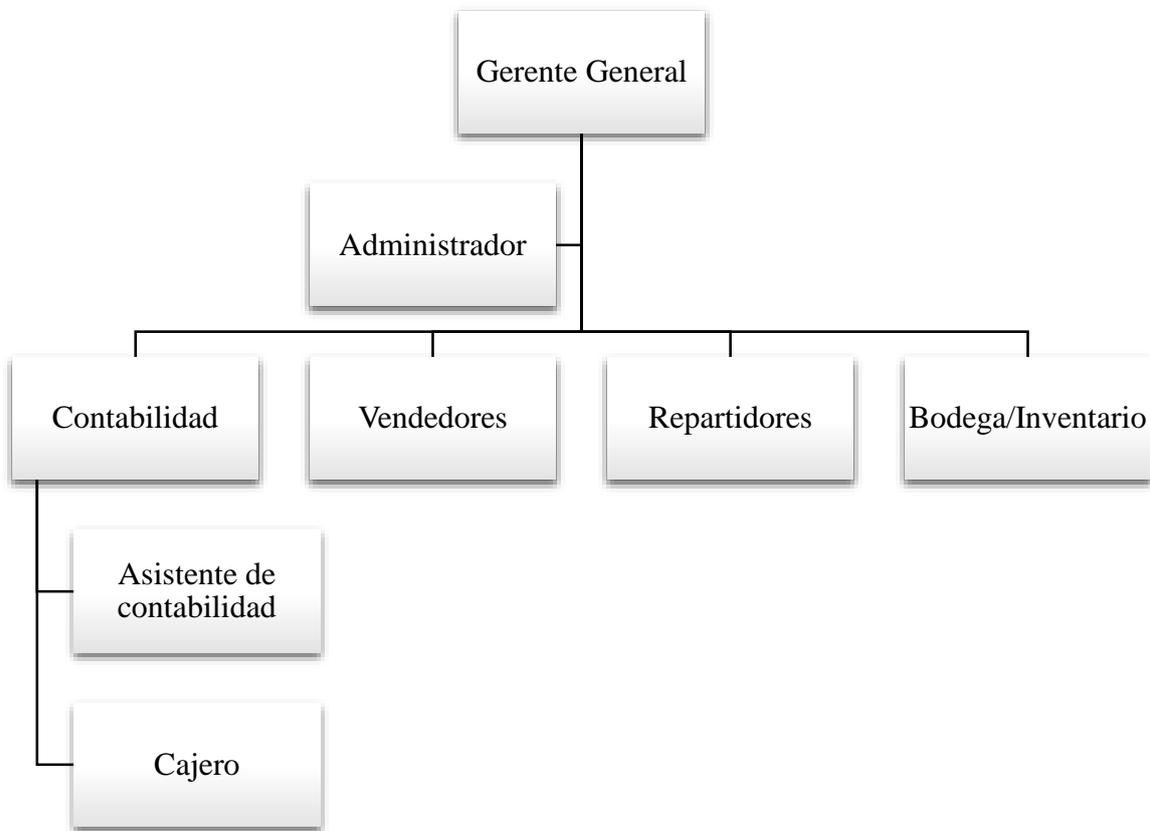
Para la definición del organigrama de funciones de la empresa, D'Toditos Home S.A., se establecen los cargos y el personal, proporcionando con ello, las pautas para el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores a través de un enfoque de ubicación de personal que facilite su capacitación y desarrollo sistemático, el cual creará una base de talento humano en la organización, altamente calificada y estimulará una cultura de productividad, eficiencia, efectividad, profesionalismo y responsabilidad en la entrega de las actividades laborales y comerciales. Por lo tanto, a continuación se presenta la estructura de funciones en cargo y personal, para posteriormente establecer la propuesta del organigrama para la empresa.

*Tabla 18.* Definición de cargo y personal

<i>Cargo</i>	<i>No. De colaboradores</i>
<i>Gerente General</i>	1
<i>Administrador</i>	1
<i>Agente de Contabilidad</i>	1
<i>Vendedores</i>	6
<i>Repartidores</i>	2
<i>Asistente de contabilidad</i>	2
<i>Cajero</i>	1
<i>Encargado de inventario/bodega</i>	1
<i>Total de personal D'Toditos Home S.A.</i>	15

*Elaborado por:* La autora (2019)

Por tanto, habiendo definido los cargos y el número de personal asignado para uno de los puestos, se procede a la revisión del organigrama propuesta en la empresa D'Toditos Home S.A., el cual se establece de la siguiente en la figura 17:



**Figura 17.** Estructura organizacional de empresa D'Toditos Home S.A.  
*Elaborado por: La autora (2019)*

En el organigrama de funciones propuesto, se evidencia que el Gerente General y el Administrador son las figuras administrativas que marcarán las directrices laborales y comerciales para todos los colaboradores en la empresa, por lo que las cuatro áreas descritas (contabilidad, vendedores, repartidores e inventario/bodega), se deben adherir a las funciones que se establecen para la consecución de sus tareas, obligaciones y actividades de trabajo en general.

Por ello, cada función que se ha determinado en la estructura organizacional para la empresa D'Toditos Home S.A, se ha basado en la destinación de las actividades del sector de la comercialización de productos de limpieza, por lo que, la organización busca mantener la competitividad de mercado y el rendimiento laboral interno,

aprovechando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el área donde desarrolla sus actividades comerciales; siendo así, a continuación se presenta el FODA para la empresa.

### 4.3 FODA

El análisis FODA para la empresa D'Toditos Home S.A., establece las potencialidades que el mercado de la comercialización de productos de limpieza presenta para la empresa, las cuales deben ser aprovechados para impulsar su desarrollo comercial, tanto interno como externo, por lo tanto, se expone en:

*Tabla 19.* FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>La empresa cuenta con personal adecuado y capacitado para el trabajo que realiza.</p> <p>Los precios que ofrece D'Toditos Home S.A., son competitivos en el mercado.</p> <p>Servicio y productos de calidad para la comercialización.</p> <p>Servicio de entrega de insumos de limpieza a domicilio para clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>La empresa no ha estructurado una política funcional interna adecuada.</p> <p>Atraso en la entrega de productos de limpieza a clientes.</p> <p>Duplicidad de funciones entre las actividades laborales de los trabajadores.</p> <p>Falta de organización en el área de inventario, que afecta a la capacidad de comercialización.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Ofrecer un servicio más eficiente de acuerdo a una mejor organización interna.</p> <p>Creación de nuevos servicios y/o productos para la cobertura de mercado.</p> <p>Incrementar la participación de mercado de la empresa, como resultado de una mejor funcionalidad interna.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Entrada de nuevas empresas en el mismo sector de mercado de comercialización de productos de limpieza.</p> <p>Competencia de precios en el mercado por parte de nuevos actores comerciales.</p> <p>Alta competitividad por empresas dedicadas a la cobertura de productos de limpieza en la ciudad.</p>

*Elaborado por:* La autora (2019)

#### **4.4 Beneficios del manual de funciones**

Los beneficios de la implementación del manual de funciones para la empresa D'Toditos Home S.A., expone lo siguiente:

- a. Proporcionar y mantener funcionalidades y directrices claras que promuevan decisiones de gestión coherentes en la administración de la capacitación laboral y el desarrollo comercial.
- b. Facilitar la coordinación de los esfuerzos de capacitación laboral para maximizar los recursos disponibles y minimizar el desperdicio.
- c. Fortalecer el compromiso con el aprendizaje permanente para todas las funciones laborales en la empresa.
- d. Promover el acceso de todo el personal de la organización a la capacitación y el desarrollo.

#### **4.5 Funcionalidades administrativas**

Dentro de las funciones que tiene la administración en relación con el nivel descendente de la jerarquía establecida en el organigrama, se tiene que:

- a. Todo el personal es elegible para capacitación y desarrollo de sus funciones de manera continua.
- b. Al decidir sobre cualquier capacitación y desarrollo para un miembro del personal, las necesidades e intereses de la empresa tendrán prioridad.

En cumplimiento de ello, la administración (gerente general, administrador) podrá realizar lo siguiente:

- a. Tomar medidas de manera regular y activa, a través de evaluaciones, análisis de tareas y trabajos, reconocer las brechas y otros medios apropiados, para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo tanto para los individuos como para los grupos de personal;

- b. Dentro de los recursos disponibles, brindar al personal oportunidades para participar en actividades de capacitación y desarrollo dentro y fuera de la organización;
- c. Evaluar completamente a nivel individual, de equipo y organizacional, los beneficios y la efectividad de las inversiones en actividades de capacitación y desarrollo;
- d. Proporcionar desarrollo profesional y personal.

En cumplimiento de ello, los colaboradores deberán:

- a. Cooperar y participar, cuando sea apropiado, en actividades y procesos que están diseñados para identificar las necesidades de capacitación en el mejoramiento de sus funciones laborales;
- b. Asistir y participar plenamente en cualquier actividad que sea relevante para el desarrollo de habilidades;
- c. Poner activamente en práctica las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos a través de la capacitación y el desarrollo; y
- d. Participar en cualquier actividad destinada a evaluar el impacto de las intervenciones de capacitación.

#### **4.5.1 Propósito de la formación y desarrollo de funcionalidades**

- a. Para lograr un equilibrio entre el desarrollo de habilidades y la formación de las actividades laborales y comerciales en el lugar de trabajo para la empresa D'Toditos Home S.A.
- b. Mejorar el desempeño de los colaboradores en sus roles actuales para la prestación de servicios de calidad.
- c. Preparar a los trabajadores para futuros roles, carreras y desarrollo profesional.
- d. Para mejorar la moral y motivar al personal.

## **4.5.2 Análisis de necesidades formativas**

- a. Toda la capacitación y el desarrollo se guiarán por las directrices establecidas administrativamente por la empresa. Cada área de la organización realizará evaluaciones semestrales de necesidades de capacitación, secciones, unidades, equipos y oficiales individuales con el fin de determinar prioridades y preparar planes de capacitación y desarrollo laboral y comercial.
- b. Sobre la base de estas evaluaciones, las áreas de la empresa prepararán planes de capacitación para presentar a la administración central sus planificaciones de desarrollo laboral y comercial.
- c. Al decidir el tipo de capacitación y desarrollo que debe seguir un colaborador, se tendrán en cuenta las necesidades tanto del departamento como de la empresa en general, en casos de incertidumbre, las necesidades de la empresa D'Toditos Home S.A., tendrán prioridad.

## **4.5.3 Tipos de formación y desarrollo**

### **4.5.3.1 Programas de inducción**

Este es un tipo de capacitación para orientar a los nuevos colaboradores en el desempeño laboral con el fin de instalarlos.

- a. Inducción interna: dentro de las primeras dos a cuatro (2-4) semanas de llegada, todo el personal nuevo se someterá a la inducción interna. La capacitación puede cubrir áreas básicas y funcionales, y será organizada y diseñada por la administración dentro de las respectivos áreas.
- b. Inducción formal: dentro de los seis (6) meses de unirse a la empresa, todo el personal se capacitará para una introducción formal al propósito del servicio de trabajo, así como a su estructura, normas y alcance de sus operaciones. Es responsabilidad del departamento relevante garantizar que todo el personal nuevo reciba una inducción formal. Esta inducción es obligatoria y es un requisito previo para la capacitación de todos los trabajadores en la empresa.
- c. Tipos de inducción formal:

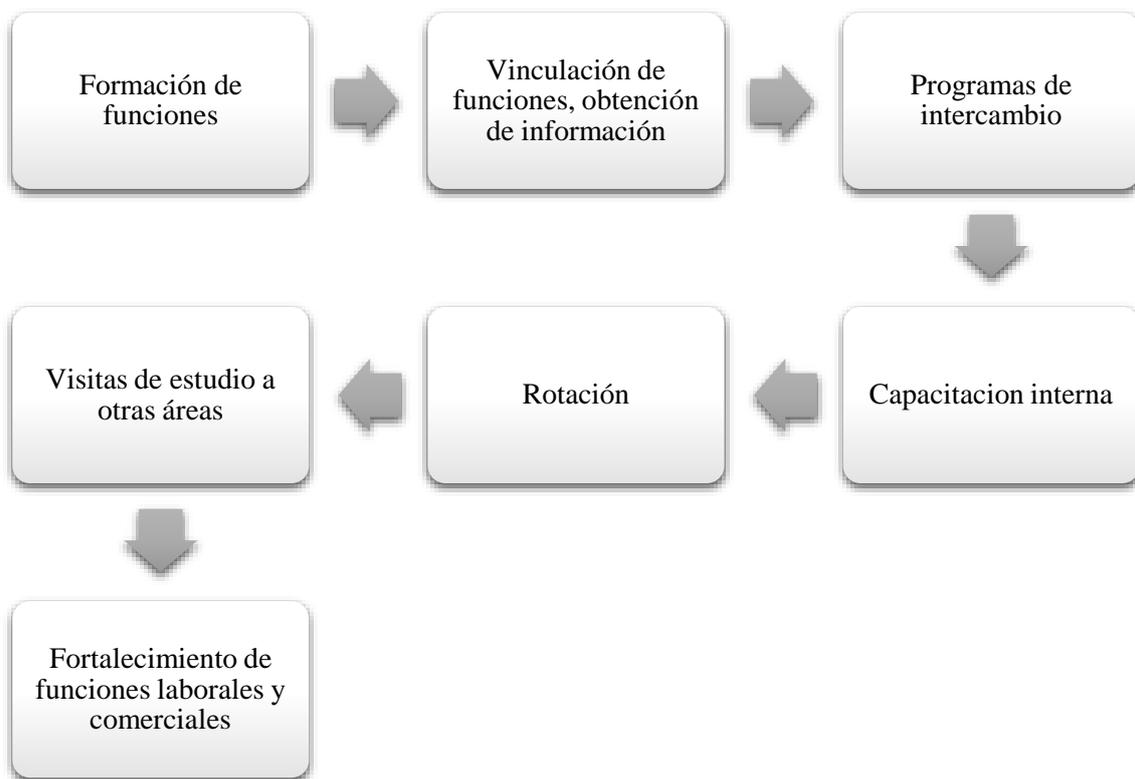
- Inducción clerical: esto es para el personal de oficina recién reclutado.
- Inducción de graduados: esto es para recién graduados que se unan a la fuerza laboral de la empresa.
- Inducción de gestión: esto es específico de la administración para orientarlos en sus nuevos entornos de trabajo y responsabilidades recién asumidas con el manual de funciones.

#### **4.5.3.2 Formación laboral**

Este tipo de capacitación se proporciona para garantizar que un colaborador adquiera habilidades mientras trabaja. Los jefes de departamento proporcionarán cualquiera de los siguientes cinco tipos de capacitación en el trabajo:

- a. Adjunto: Un colaborador puede estar vinculado a otra función de la empresa para adquirir experiencia y obtener información sobre las operaciones por un período que no exceda los seis (6) meses.
- b. Programas de intercambio: cuando sea posible, se pueden organizar programas de intercambio entre instituciones o empresas a nivel local, y no deben exceder los seis (6) meses.
- c. Capacitación interna: el jefe del departamento organizará sesiones periódicas de capacitación interna para abordar problemas o necesidades particulares de la organización. Consultores externos pueden ser contratados como facilitadores.
- d. Rotación: el Jefe del Departamento enviará colaboradores a diferentes secciones de la empresa, pero relevantes, para permitirles conocer las funciones y responsabilidades específicas de la sección con el fin de ampliar sus conocimientos y experiencia, por un período que no exceda de tres (3) meses.
- e. Visitas de estudio: a los colaboradores se les puede permitir realizar visitas de estudio a agencias internas o externas para aprender y observar su modo de operación e intercambiar experiencias e ideas dentro del mismo sector comercial al que pertenece la empresa D'Toditos Home S.A.

Por tanto, la formación laboral para los trabajadores de la empresa D'Toditos Home S.A., debe estar orientada a mantener al colaborador en el desempeño activo y eficiente de sus actividades, basados en lo siguiente:



**Figura 18.** Proceso de formación de funciones D'Toditos Home S.A.

**Elaborado por:** La autora (2019)

Siendo así, en función de las necesidades de desarrollo identificadas por la evaluación de las necesidades de capacitación, las evaluaciones de desempeño y/o los informes de evaluación, y sujeto a la disponibilidad de recursos, la administración facilitará la capacitación a corto o largo plazo para todos los colaboradores. Por tanto se debe aplicar un entrenamiento a corto plazo con una duración de un (1) día y hasta seis (6) meses, pero sin exceder de ellos, dependiendo de las responsabilidades, deberes y tareas que hayan sido encomendadas dentro de la empresa, por lo que las capacitaciones de sus funciones deben ir acorde a la responsabilidad que tiene el colaborador en la organización, y la incidencia de sus actividades de acuerdo al manual de funciones que se presenta a continuación.

## **4.6 Manual de Funciones D'Toditos Home S.A.**

El manual de funciones para la empresa D'Toditos Home establece la definición de labores de los colaboradores en base a la determinación del organigrama propuesta para este estudio, que se ha referido al orden jerárquico de la organización, desde el gerente general, administrador y las dependencias en todos los colaboradores de la empresa, por lo que, el manual de funciones debe adecuarse a la misión y visión que tiene la organización para la consecución del desarrollo de mercado que espera obtener en la garantía del éxito comercial y el desempeño de operaciones a mediano y largo plazo en el sector de mercado de la venta de productos para limpieza en la ciudad de Guayaquil.

### **4.6.1 Misión**

D'Toditos Home S.A., tiene la misión de realizar una contribución al mercado de los productos de limpieza, a través de la comercialización de insumos de calidad, brindando un servicio de atención en ventas personalizado y adecuado a las necesidades de sus clientes.

### **4.6.2 Visión**

Su visión es desarrollar la potencialidad de la empresa en el sector de mercado que se desenvuelve, ofreciendo productos asequibles y de calidad para todos sus clientes, con una oferta que se adhiera a las necesidades y retos del mercado actual para la comercialización de insumos de limpieza.

### **4.6.3 Valores**

- a. Servicio de atención al cliente personalizado, basado en la responsabilidad comercial y garantizando productos de calidad.
- b. Atención con respeto y tolerancia a todos los requerimientos de las necesidades de los clientes en cuanto a los productos de limpieza que deseen adquirir de la empresa D'Toditos Home S.A.
- c. Disponibilidad de productos y conocimiento completo del mercado para ofrecer una atención continua y de calidad a sus clientes.

#### **4.6.4 Descripción de manual de funciones**

**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA  
D'TODITOS HOME S.A. DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL**

**GUAYAQUIL, ABRIL DE 2019**

#### 4.6.4.1 Manual de funciones: Gerencia General

 <b>www.dtoditos.com.ec</b> Guayaquil / Ecuador	<b>D'TODITOS HOME S.A.</b>
	<b>FUNCIÓN:</b>  <b>GERENTE GENERAL</b>
<p><b>Finalidad:</b> Establecimiento de la estructuración, ordenamiento, regulación y control de las actividades, labores y responsabilidades que tiene la empresa en el desempeño de sus actividades comerciales.</p> <p><b>Alcance:</b> Tiene un alcance de toda la empresa D'Toditos Home S.A.</p> <p><b>Objetivos:</b> Vigilancia del adecuado desenvolvimiento y desempeño de las funciones laborales y actividades comerciales de la empresa.</p>	
<b>Funciones de Gerente general</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe establecer un coordinado mantenimiento de la organización, en el ejercicio de control y regulación de las actividades laborales y comerciales de la empresa, para garantizar un constante y continuo desarrollo en el mercado.</li> <li>• Desempeñar la vigilancia del cumplimiento de las funciones de todo el personal a través de la recepción de informes mensuales del administrador sobre el estado situacional de la empresa en la revisión del rendimiento laboral y comercial.</li> <li>• Realizar reuniones quincenales entre la gerencia y la administración para conocer el rendimiento de los colaboradores y mantener la competitividad e innovación de la empresa en el sector comercial de venta de insumos de limpieza.</li> <li>• Ser representante legal y judicial de la empresa D'Toditos Home S.A., frente a otras organizaciones, públicas y/o privadas.</li> </ul>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Administrador</b>	<b>Gerente General</b>

#### 4.6.4.2 Manual de funciones: Administrador

 <a href="http://www.dtoditos.com.ec">www.dtoditos.com.ec</a> Guayaquil / Ecuador	<b>D'TODITOS HOME S.A.</b>
	<b>FUNCIÓN:</b> <b>ADMINISTRADOR</b>
<p><b>Alcance:</b> Tiene la función de administrar y supervisar las actividades laborales y comerciales de la empresa en función de los colaboradores de la organización.</p> <p><b>Objetivos:</b> Debe encargarse de la supervisión del personal, en todas las dependencias y/o áreas laborales de la empresa.</p>	
<b>Funciones de Administrador</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una administración de todo el personal de la organización, ofreciendo colaboración, comunicación y coordinación entre todos los miembros de la empresa para la funcionalidad integral de actividades.</li> <li>• Vigilancia del mantenimiento y aprovisionamiento de insumos de limpieza que comercializa la empresa, llevando un control de la cobertura de inventario para la organización.</li> <li>• Realizar la revisión de manera conjunta con el área de bodega/inventario, sobre la relación calidad – precio que existe en los productos que comercializa la empresa a sus clientes.</li> <li>• Establecer un programa de reuniones mensuales con todos los colaboradores para conocer los informes de actividades y mantener la estabilidad laboral y comercial en la organización.</li> </ul>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Administrador</b>	<b>Gerente General</b>

#### 4.6.4.2 Manual de funciones: Agente de Contabilidad

	<b>D'TODITOS HOME S.A.</b>
	<b>FUNCIÓN:</b>  <b>AGENTE DE CONTABILIDAD</b>
<p><b>Alcance:</b> Área contable, asistente de área de contabilidad y cajero de la empresa.</p> <p><b>Objetivos:</b> Llevar un correcto y adecuado control de la contabilidad de la empresa, y actividades económicas y financieras que garanticen un normal desenvolvimiento comercial.</p>	
<b>Funciones de Agente de Contabilidad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un control exhaustivo de los ingresos – egresos y pagos de responsabilidades de la empresa D'Toditos Home con sus proveedores de insumos y obligaciones económicas contractuales.</li> <li>• Conocer y mantener organizada la situación tributaria de la empresa, de acuerdo a sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas (SRI) para el cumplimiento de los deberes de la organización con la tributación estatal.</li> <li>• Mantener al día las obligaciones de pagos de sueldos de acuerdo a la nómina de empleados y demás obligaciones económicas de servicios que posee la empresa dentro de sus competencias.</li> <li>• Realizar la presentación mensual de informe contable, donde se especifique el estado situacional de la empresa.</li> </ul>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Administrador</b>	<b>Gerente General</b>

#### 4.6.4.3 Manual de funciones: Asistente contable

	<b>D'TODITOS HOME S.A.</b>
	<b>FUNCIÓN:</b>  <b>ASISTENTE CONTABLE</b>
<p><b>Alcance:</b> Área contable de la empresa.</p> <p><b>Objetivos:</b> Asistir al Agente de Contabilidad en todos los requerimientos y cobertura funcional que solicite, de acuerdo a sus capacidades.</p>	
<b>Funciones de Asistente Contable</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una asistencia constante en las actividades que requiera el Agente de Contabilidad en el cumplimiento de las funciones laborales y comerciales para la empresa.</li> <li>• Organizar los archivos y documentación económica y financiera de la empresa, que está bajo responsabilidad del área de contabilidad.</li> <li>• Ejecutar una constante cooperación entre la caja de la empresa y los requerimientos del agente de contabilidad, para mantener la supervisión entre la caja y los registros de ingresos – egresos.</li> <li>• Promover un ambiente de confianza entre el área de contabilidad y las demás áreas de la empresa, manteniendo la competitividad laboral dentro de sus funciones.</li> </ul>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Administrador</b>	<b>Gerente General</b>

#### 4.6.4.4 Manual de funciones: Cajero

 <b>www.dtoditos.com.ec</b> Guayaquil / Ecuador	<b>D'TODITOS HOME S.A.</b>
	<b>FUNCIÓN:</b>  <b>CAJERO</b>
<b>Alcance:</b> Área de contabilidad, cobro directo a clientes.  <b>Objetivos:</b> Tiene la responsabilidad de realizar los cobros de las ventas que se realizan en la empresa.	
<b>Funciones de Cajero</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercer sus funciones de cobranzas, con claridad, sinceridad, honorabilidad y respeto hacia los haberes de la empresa.</li><li>• Mantenimiento y garantía de la caja registradora de ingresos, custodiándola hasta su entrega de informe al área de contabilidad.</li><li>• Realización diario de arqueo de caja, para mantener el orden contable de los ingresos de las ventas.</li><li>• Atender al cliente con respeto y servicio cordial al momento de realizar los cobros sobre la venta de productos.</li></ul>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Administrador</b>	<b>Gerente General</b>

#### 4.6.4.5 Manual de funciones: Vendedores

 <b>www.dtoditos.com.ec</b> Guayaquil / Ecuador	<b>D'TODITOS HOME S.A.</b>
	<b>FUNCIÓN:</b>  <b>VENEDORES</b>
<p><b>Alcance:</b> Productos de limpieza que comercializa la empresa en el mercado.</p> <p><b>Objetivos:</b> Ofrecer los productos de limpieza a los clientes y potenciales clientes de la empresa, a fin de garantizar una venta potencial y cumplida.</p>	
<b>Funciones de Vendedores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un servicio al cliente de calidad, con conocimiento del producto que se comercializa y manteniendo el buen trato.</li> <li>• Ofrecer a detalle los precios y características de cada producto de limpieza que desee conocer el cliente, y mostrar también productos que se puedan adecuar a las necesidades de lo que el cliente busca.</li> <li>• Realizar un sistema de órdenes de los requerimientos de compras de clientes que deseen productos a domicilio o para entregar, en base a lo que existe en bodega de la empresa.</li> <li>• Encontrarse siempre atento a lo que el cliente necesita, con el fin de cubrir las demandas e intereses del cliente hasta cuando ya haya cancelado el dinero por el pago del producto.</li> </ul>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Administrador</b>	<b>Gerente General</b>

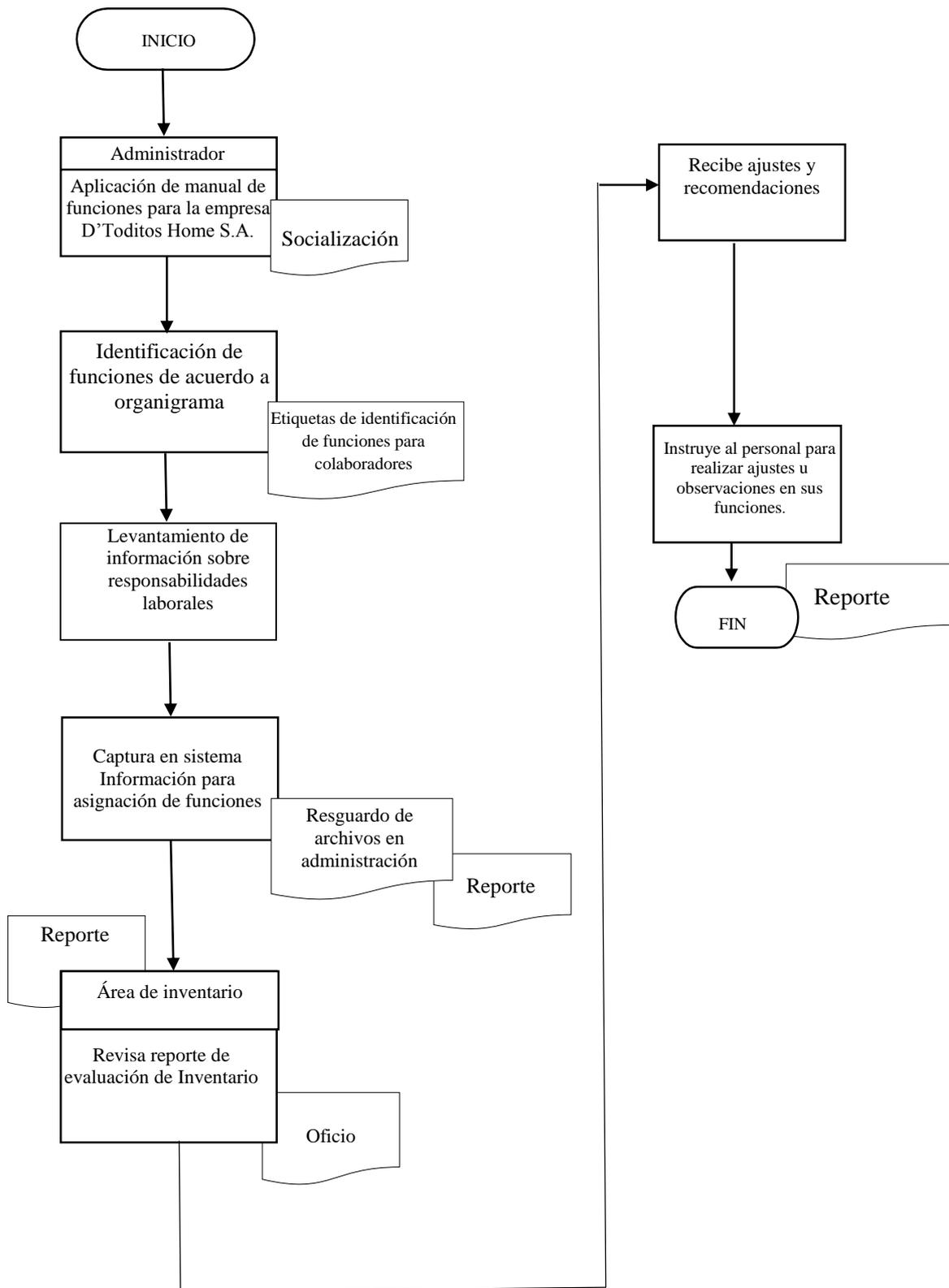
#### 4.6.4.6 Manual de funciones: Repartidores

 <a href="http://www.dtoditos.com.ec">www.dtoditos.com.ec</a> Guayaquil / Ecuador	<b>D'TODITOS HOME S.A.</b>
	<b>FUNCIÓN:</b> <b>REPARTIDORES</b>
<p><b>Alcance:</b> Toda el área norte de la ciudad de Guayaquil.</p> <p><b>Objetivos:</b> Coordinación y comunicación entre los vendedores y la caja para el envío de productos de limpieza a los clientes.</p>	
<b>Funciones de Repartidores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución a domicilio de los requerimientos y/o pedidos de los productos de limpieza solicitados por los clientes hacia sus negocios o lugares de vivienda.</li> <li>• Compromiso de traslado de productos de limpieza hacia su destino final, de manera responsable y en tiempo adecuado.</li> <li>• Mantener una adecuada disponibilidad para la transportación de los productos de limpieza hasta los clientes, en su lugar de solicitud.</li> <li>• Realización semanal de informes sobre los productos enviados y entregados hacia los clientes, en sus lugares de trabajo o viviendas, para mantener un correcto orden de la mercadería que ha salido por este medio de venta.</li> </ul>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Administrador</b>	<b>Gerente General</b>

#### 4.6.4.7 Manual de funciones: Bodega/Inventario

 <a href="http://www.dtoditos.com.ec">www.dtoditos.com.ec</a> Guayaquil / Ecuador	<b>D'TODITOS HOME S.A.</b>
	<b>FUNCIÓN:</b>  <b>Bodega/Inventario</b>
<p><b>Alcance:</b> Área de bodega de la empresa.</p> <p><b>Objetivos:</b> Coordinar el ingreso y egreso de productos de limpieza a comercializar, manteniendo un inventario de lo existente de manera física y en el sistema de ventas de la empresa.</p>	
<b>Funciones de Bodega/inventario</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y supervisar todo lo que ingresa y sale de bodega, y registrarlo en el inventario de la empresa.</li> <li>• Mantener un estricto orden del inventario existente, de manera física, es decir en una bitácora de lo que existe en la bodega, y el mismo detalle en la plataforma informática de la empresa.</li> <li>• Informar a la administración de la empresa sobre la falta o cobertura de productos de limpieza a comercializar.</li> <li>• Mantener un detallado catálogo de inventario entre lo existente para brindar a los clientes, y los requerimientos que se necesitan para ofrecer al mercado.</li> </ul>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Administrador</b>	<b>Gerente General</b>

#### 4.6.5 Diagrama de flujo de manual de funciones



**Figura 19.** Proceso de formación de funciones D'Toditos Home S.A.

**Elaborado por:** La autora (2019)

#### **4.6.6 Preparación de aprendices de nuevas funciones**

Antes de comenzar la capacitación para la inducción a las funciones establecidas, los candidatos y colaboradores serán informados de los objetivos del curso de capacitación, los resultados esperados y las condiciones de la capacitación a través de la documentación pertinente. Cada colaborador que comience la capacitación será responsable de familiarizarse con el requisito de ingreso a la empresa, incluidos los requisitos de pruebas para garantizar el cumplimiento de las habilidades y conocimientos que requiere la organización para el desempeño de funciones.

#### **4.6.7 Transferencia de habilidades**

La administración que está encargada de la supervisión de todos los colaboradores, diseñará programas de mentores para facilitar la transferencia de habilidades adquiridas a través de programas de capacitación específicos. En los casos en que un colaborador sobresalga en el desempeño de sus funciones, el área encargada o la administración deberán garantizar la transferencia de habilidades dentro de la duración del contrato del trabajador. Las revisiones trimestrales monitorearán el progreso con respecto a la transferencia de habilidades según el manual de funciones establecido.

A los trabajadores que están a punto de retirarse se les asignarán contrapartes para ser mentores para asegurar la transferencia de habilidades y conocimientos dentro de las responsabilidades funcionales que hayan desempeñado. Este programa de tutoría debe tomarse por lo menos un año (12 meses) para garantizar el tiempo suficiente para la transferencia de habilidades como parte de la planificación de la sucesión. A los trabajadores que opten por un retiro anticipado también se les asignarán contrapartes como mentores para facilitar la transferencia de habilidades. En estas circunstancias, la tutoría debe tomar al menos tres (3) meses.

Los aprendices y mentores completarán informes de progreso mensuales o trimestrales, según corresponda, de acuerdo al área de desempeño funcional para garantizar las habilidades laborales, por lo que, los programas de mentoría serán un proceso continuo para el mejoramiento de las funciones laborales y comerciales dentro de la empresa.

#### **4.6.8 Evaluación de la capacitación para funciones**

- a. Todas las intervenciones de capacitación para el fortalecimiento de las nuevas funciones o determinación de funciones que hayan sido estructuradas, serán evaluadas y se proporcionarán comentarios a la administración y gerencia general, para el conocimiento del rendimiento y nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa D'Toditos Home S.A., por lo que es claro que debe implementarse un plan de acción para establecer las evaluaciones formativas para todas las intervenciones de capacitación en la implementación del manual de funciones.
- b. Al finalizar la capacitación, los trabajadores deben desarrollar planes de acción para la implementación dentro de los seis (6) meses posteriores a la finalización de la capacitación para demostrar la aplicación de las habilidades adquiridas en el lugar de trabajo.
- c. La aplicación de las habilidades y los conocimientos adquiridos se evaluará en función del desempeño de la persona en el plan de acción dentro de los seis meses posteriores a la finalización de un programa de capacitación.

#### **4.6.9 Informes de desempeño funcional**

- a. Al completar un curso de capacitación para el fortalecimiento del desempeño de funciones, cada trabajador escribirá un informe que detalla: el título del curso, los objetivos del curso, el contenido del curso, los métodos de instrucción utilizados, la relevancia de la capacitación para los deberes laborales, los beneficios de asistir al programa; y finalmente, una descripción (con un plan detallado de trabajo/implementación) de cómo el colaborador aplicará las lecciones aprendidas en el lugar de trabajo para mejorar la productividad.
- b. Posteriormente, cada área compilará los informes en informes de actividades de capacitación integral, y los enviará a la administración de la empresa.

- c. Los informes serán evaluados y utilizados como material de referencia por parte del Gerente General y/o la Administración. Las áreas funcionales mantendrán un perfil de capacitación de sus trabajadores, que se actualizará cuando los colaboradores adquieran conocimientos o responsabilidades laborales adicionales. Cada seis meses, este perfil se enviará a la administración para que se incorpore a una base de datos de habilidades de los trabajadores que se establecerá y mantendrá para futuras consultas y para su uso en decisiones de políticas administrativas.

#### **4.6.10 Vigilancia**

- a. La administración y/o gerencia general presentarán planes de capacitación para la empresa al comienzo de cada año. Al final del año, también presentarán un informe de capacitación en el que se detallarán los cursos cortos a los que asistieron los miembros del personal, con el propósito de promover un mejoramiento constante de las funciones laborales y comerciales de la organización.
- b. La gerencia genera solicitará informes de progreso cada seis meses a la administración de la empresa para monitorear el desempeño laboral y comercial en capacitación a largo plazo. Estos informes serán guardados año a año para la evaluación del desarrollo comercial.
- c. A los trabajadores se les ofrecerá el apoyo necesario cuando sea posible para asegurar que su desarrollo personal y laboral, sean exitosos y consecuentes con los intereses de la empresa.

#### **4.7 Plan de acción**

El presente plan de acción para el establecimiento del manual de funciones en la empresa D'Toditos Home S.A., se ha estructurado en base al diseño funcional de las actividades laborales establecido en el organigrama de la empresa, el cual se ha adecuado para su sociabilización, conocimiento y capacitación en el transcurso de un

año, siendo además una estructura continua, es decir, que debe realizarse de manera anual para garantizar el mejoramiento constante de la empresa en el desempeño de sus funciones laborales y comerciales.

**Tabla 20.** Plan de acción

<i>Actividad</i>	<i>Temporal</i>	<i>Talento Humano</i>
<i>Socialización y preparación de nuevas funciones para los trabajadores</i>	02 abril de 2019 – 6 meses	Todo el personal Compromiso de la administración
<i>Selección de personal para capacitación en nuevas funcionalidades</i>	02 de octubre de 2019 – 3 meses	Todo el personal
<i>Sistema de comunicación y coordinación de actividades funcionales entre las áreas de la empresa</i>	02 de febrero de 2020 – 1 mes	Todo el personal Compromiso de la administración
<i>Capacitación integral de las funciones de los trabajadores en la empresa</i>	02 marzo de 2020 – 1 mes	Todo el personal
<i>Capacitación continua</i>	02 abril de 2020 - anual	Política administrativa interna

*Elaborado por:* La autora (2019)

Finalmente, la empresa D'Toditos Home S.A. ha podido desarrollar un manual de funciones que se adecua a las necesidades, misión y visión de la organización, para fortalecer a su fuerza laboral y adecuarse a los retos que tiene el mercado en el que se desenvuelve, debido a que la implementación del manual de funciones mejorará el desempeño de trabajo de los colaboradores y a través de ello, se incrementara la competitividad comercial de la empresa, mediante procesos eficientes y coordinados de labores internas que tienen resultados en las relaciones comerciales externas de la empresa, por tal razón, la implementación del plan de acción constituye un proceso adecuado que garantiza a la organización mantenerse estructurada y con un correcto desempeño y capacitación continua en las tareas, deberes, obligaciones y responsabilidades que tienen los colaboradores con la institución.

## CONCLUSIONES

El presente estudio ha tenido como objetivo general el diseño de un manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, lo cual fue realizado a través de la consecución de los objetivos específicos de investigación, los cuales exponen lo siguiente:

La elaboración del análisis situacional de la empresa, se realizó a través de una investigación descriptiva que abordó el criterio del personal de la organización, para conocer de manera fiable su percepción sobre su funcionalidad en la empresa, sobre lo que se demostró que los colaboradores no se encontraban capacitados ni definidos en una función específica, debido a que la empresa no contaba con un manual de funciones que establezca las tareas, deberes, obligaciones y actividades de manera organizada en el personal.

La identificación de la manera como ha incidido la administración tradicional de la empresa en la ejecución de tareas, se ha podido observar en la duplicidad de funciones, falta de coordinación entre los colaboradores y áreas de la empresa para la realización de actividades laborales y comerciales, puesto que al no contar con un manual definido, la administración tradicional ha incidido de manera negativa en el desarrollo de la empresa, debido al desconocimiento de tareas específicas; por tanto, fue claro que los colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A., consideraron adecuado y oportuno la implementación de un manual de funciones que los ayude a conocer de manera clara y estructurada su funcionalidad en la organización.

La determinación de la estructura organizacional para el adecuado funcionamiento de la empresa, determinó que el orden jerárquico, definido en el organigrama de la propuesta se adecua a la funcionalidad de la organización, el cual estableció al Gerente General a la cabeza de la empresa, y verticalmente en descendencia a la administración, la cual estará encargada de la vigilancia de las distintas áreas, definidas como Contabilidad, de las que dependen el Agente de Contabilidad, Asistente de Contabilidad y cajero. Además, se determinó área para los vendedores, repartidores, y bodega/inventario, sobre lo cual se estructuró organizacionalmente la empresa para un adecuado funcionamiento que garantice su continuidad en el mercado.

La elaboración del manual de funciones se realizó para establecer las tareas y actividades de cada uno de los cargos en la empresa, los cuales fueron descritos a través de fichas estructuradas para el conocimiento y socialización de los colaboradores por parte de la administración de la organización. Además se estableció un proceso de capacitación para que los colaboradores tengan un conocimiento pleno de sus actividades y responsabilidades con la empresa, aportando también a aquellos que deseen integrarse a la fuerza laboral de la organización con un proceso estructurado de capacitación continua que ha sido definido a través de un plan de acción implementado para la garantía de un constante desarrollo de las capacidades laborales y competitividad comercial.

Finalmente, de acuerdo a ello, la importancia de la capacitación y el desarrollo que contiene el manual de funciones en el mundo empresarial, se ha destacado como un elemento de desarrollo para la administración comercial. Por lo tanto, es esencial examinar cualquier problema relacionado con la capacitación y el desarrollo en cualquier momento para garantizar que la empresa D'Toditos Home S.A., pueda fortalecer su área de talento humano, a través de la examinación de los efectos de la capacitación en el desempeño de los empleados actuales y futuros dentro de la industria de la comercialización de productos de limpieza en la ciudad de Guayaquil.

Por tanto, la investigación ha realizado un aporte a la consecución de los objetivos de estudio para mejorar las capacidades laborales y de competitividad comercial de la empresa, aportando además al desarrollo y conocimiento estructurado de la administración comercial, como una herramienta oportuna y adecuada para el fortalecimiento de su desempeño de mercado y aporte al crecimiento profesional y laboral de los trabajadores miembros de la organización. En consecuencia, se sugiere la implementación inmediata del presente estudio de titulación para la empresa D'Toditos Home S.A., con el propósito de impulsar su desarrollo comercial y laboral para el sector empresarial en la ciudad de Guayaquil.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que la empresa D'Toditos Home S.A. de la ciudad de Guayaquil implemente el presente manual de funciones en conjunto con las directrices definidas en esta investigación, para la consecución de los objetivos comerciales, misión y visión de la organización, aportando desarrollo y claridad a los procesos internos con resultados adecuados en los procesos externos.
- Se recomienda que la administración y la gerencia general de la empresa, tomen en cuenta la perspectiva de los trabajadores encuestados, debido a que su opinión aporta conocimiento sobre la situación actual de la empresa y una visión de desarrollo funcional a futuro.
- Se recomienda que las capacitaciones al personal se realicen de manera anual para garantizar que la empresa continúe en el ejercicio de sus actividades comerciales, con un personal capacitado y estructurado de manera funcional y orgánica, lo que generará mejoramiento continuo para la organización a mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, E. (2017). *Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos para el Hotel El Cisne 1 de la ciudad de Esmeraldas*. Investigación científica, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Administración Empresarial , Quito.
- Almeida, J. L. (2015). *Componentes del sistema de planificación, programación y control como factores que influyen en los procesos comerciales para gestión de inventario*. Universidad del Valle, Facultad de Administración Comercial. Cali: UV.
- Alvarado, D. (2013). *Elaboración y presentación de un manual de selección y contratación de personal para microempresarios del área textil*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Administración y Economía Financiera. México D.F.: UNAM.
- Andrade, A. (2016). *Propuesta de un Manual de Procesos y Funciones para la empresa Ferrecon, ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas. Quito: PUCE.
- Aules, E. E. (2016). *Análisis del mercado ocupacional y empleabilidad que justifique la oferta de la carrera de Administración de Empresas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración de Empresas. Quito: PUCE.
- Barrera, C. G. (2011). *Reestructuración administrativa: Mejortamiento para el desempeño empresarial*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Escuela de Ciencias de Administración. México D.F.: UANL.
- Bernal, N. (2013). *Elaboración del manual de procedimientos y manual de funciones para el área de recursos humanos para la compañía Asesora de Seguros Multiapoyo Cia. Ltda*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas. Quito: PUCE.
- Broggi, A. (2013). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*.

- Investigación científica, Universidad Tecnológica Nacional, Programa de Maestría en Administración de Negocios, Buenos Aires.
- Brull, E. (Junio de 2015). La Gestión de la Estructura Organizativa. *Revista de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Virgili de Tarragona*(15), 8-9.
- Bueckmann, R. (2014). *Análisis de las intenciones empresariales para los procesos de reestructuración organizacional del sector microempresarial*. Universidad de Cantabria, Departamento de Administración de Empresas. Santander: UC.
- Canessa, J. A., Peñalver, A. B., & Nieves, C. (2016). *Responsabilidad social corporativa: Análisis de los modelos normalizados y creación de un nuevo modelo integrado de organización empresarial*. Investigación científica, Universidad Politécnica de Cartagena, Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, Cartagena.
- Cárdenas, J. C. (2017). *Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional del personal de policía de la seccional de tránsito y transporte del Departamento de Santander*. Investigación científica, Universidad EAN, Programa de Administración de Empresas, Bogotá.
- Carreras, J. C. (2017). *Manual del Alcalde, Gestión del Personal en la Administración*. Manual de Funciones, Instituto de Asesoramiento Administrativo de Asistencia y Cooperación de las Corporaciones locales, Valencia.
- Castellanos, V. D. (2014). *Ventajas y desventajas de la utilización de modelos EOQ y POQ para los procesos comerciales de control de inventario*. Universidad Rey Juan Carlos, Escuela de Maestrías en Administración Empresarial. Madrid: URJC.
- Castilla, V. P. (2015). *Manual de funciones para selección y reclutamiento de personal: Estudio psicológico para procesos de contratación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Colegio de Gestión Empresarial. Lima: UNMSM.
- Cerón, C. P. (2013). *Propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en Dimel Ingeniería S.A.* Investigación científica, Universidad del Valle, Programa de Maestría en Administración de Empresas - MBA, Santiago de Cali.
- Chavarría, E. O. (2015). *Estrategías promocionales para incrementar las ventas de una empresa de electrodomésticos en el Municipio de San José Pinula*. Universidad

- San Carlos, Facultad de Ciencias Económicas: Escuela de Administración de Empresas. Guatemala: USC.
- Cobo, A. (2015). *Propuesta de optimización de la cadena de suministro enfocada en la planeación estratégica: mejora de los costos de producción y distribución de productos avícolas*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Economía. Quito: USFQ.
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. (2010). *Garantías del emprendimiento comercial: Sistema integral de innovación, capacitación, técnica y emprendimiento* (Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2010). *Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y la democratización de la producción*. (AN, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Coronel, F. P., & Caltagirone, C. (2013). *Reestructuración comercial y administrativa de una pyme dedicada a la venta de útiles escolares y suministros de oficina en el sur de Quito*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración para el Desarrollo. Quito: USFQ.
- D'Toditos Home S.A. (2018). *Índice de ventas: Cierre de ejercicio contable 2013 - 2018 (primer semestre)*. Informe anual, Departamento de Contabilidad, Guayaquil.
- Echavarría, D. E. (2015). *Manual de funciones administrativas para pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barcelona*. Universidad Rey Juan Carlos, Alta Dirección Empresarial. Madrid: URJC.
- Escobar, C. X., & Henao, J. (2014). *Plan de reestructuración organizacional enfocado en el proceso administrativo y mercadeo para la empresa de confecciones Yestile de Bogotá*. Investigación científica, Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas: Programa de Administración de Empresas, Bogotá.
- Fabregat, R. E. (2013). *Administración comercial: Reestructuración y desarrollo empresarial en la definición del manual de funciones* (Vol. II). Buenos Aires, Argentina: Depalma.
- Fernández-Bastide, J. A. (2016). *Planificación Estratégica para la Administración Empresarial del sector PYME de artesanos zapateros en la ciudad de Cuenca*,

- Azuay. Universidad de Cuenca, Facultad de Administración Empresarial. Cuenca: UC.
- Gachet, G. (2013). *Empresas familiares: Entendiendo la sucesión a las siguientes generaciones para lograr sostenibilidad en el mercado*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración para el Desarrollo. Quito: USFQ.
- García, J. K. (2015). *Manual de funciones y procedimientos para mejorar la organización laboral del área de ventas de la empresa National Tire Experts S.A., de la ciudad de Santo Domingo*. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Facultad de Dirección de Empresas. Quito: UNIANDES.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Censo poblacional del Ecuador: Estimación de crecimiento habitacional, Guayaquil, sectores*. Informe anual, INEC, Regulación y control, Quito.
- Lazcano, V. R. (2016). *Diseño de un Manual de Procedimientos para Elevar la Productividad de la empresa SINNOVA TI*. Investigación científica, Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, México D.F.
- Mazariegos, M. O. (2013). *Manual de funciones para la reestructuración laboral en la Empresa Zao S.A.*. Investigación científica, Universidad Estatal a Distancia UNED, Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración: Sistema de Estudios de Posgrado, San José.
- Molina, C. C. (2017). *Perfil de cargos y Manual de Funciones para el personal administrativo que labora en el Hospital José Carrasco Arteaga*. Investigación científica, Universidad del Azuay, Escuela de Administración de Empresas, Cuenca.
- Morales, E. J. (2014). *Implementación de un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: PUCE.
- Noguera, M. J. (2016). *Preceptos conceptuales: Aplicación estratégica del manual de funciones administrativas para desarrollo empresarial* (Primera ed., Vol. IV). Madrid, España: Argos.
- Peña, R. G. (2017). *Manual de Organización y Procedimientos para la Empresa Multiservicios Empresariales de Colima S.A. de C.V.* Investigación científica, Instituto Tecnológico de Colima, Escuela de Administración, México D.F.

- Ruiz, N. A. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cia. Ltda.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Quito: PUCE.
- Sánchez, A. J. (2017). *El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial.* Investigación científica, Universidad Malacitana, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Málaga.
- Silva, F., & Abad, J. (2016). *Levantamiento y elaboración de un manual de funciones aplicado a la operación en una planta de envasado de GLP.* Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Toscano, E. (2018). *Manual de Procedimientos Administrativos para la empresa Inleche Industrias Lácteas Chimborazo Cia. Ltda.* Universidad Regional de los Andes, Facultad de Dirección de Empresas. Quito: UNIANDES.
- Universidad Laica Vicente Rocafuerte. (2014). *Artículo 13, Líneas de Investigación. Inciso 3, Gestión del conocimiento y de las instituciones.* Investigación científica, ULVR, Consejo Universitario , Guayaquil.

## ANEXOS

*Anexo I.* Encuesta a colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A.

	<b>UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE</b>	
<b>ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN</b>		
<p><b>Instrucciones:</b> Conocer la situación administrativa de la empresa D'Toditos Home S.A. de la ciudad de Guayaquil.</p> <p><b>Encuestados:</b> Personal de la Empresa (N=15)</p>		
<b>PREGUNTAS</b>		
<b>1</b>	<p><b>Edad:</b></p> <p>De 18 a 25 años ( )</p> <p>De 26 a 30 años ( )</p> <p>De 31 a 35 años ( )</p> <p>De 36 a 45 años ( )</p> <p>Más de 45 años ( )</p>	
<b>2</b>	<p><b>Género:</b></p> <p>Masculino ( )</p> <p>Femenino ( )</p>	
<b>3</b>	<p><b>Conocimiento de funciones laborales</b></p> <p><b>Está usted de acuerdo en que: ¿Al momento de ingresar a trabajar a la empresa D'Toditos Home, se le dio a conocer de manera clara y específica sus funciones laborales?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )</p> <p>Parcialmente de acuerdo ( )</p> <p>Indiferente ( )</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ( )</p> <p>Totalmente en desacuerdo ( )</p>	
<b>4</b>	<p><b>Coordinación organizacional de funciones interna</b></p> <p><b>Dentro de la fuerza laboral de la empresa: ¿Considera usted que D'Toditos Home S.A., cuenta con una adecuada coordinación de funciones laborales para la realización de su trabajo?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )</p> <p>Parcialmente de acuerdo ( )</p> <p>Indiferente ( )</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ( )</p> <p>Totalmente en desacuerdo ( )</p>	
<b>5</b>	<p><b>Tareas y responsabilidades laborales</b></p> <p><b>¿Cree usted que es adecuado el fortalecimiento de las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización a través de la delimitación de tareas y responsabilidades para los trabajadores?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )</p> <p>Parcialmente de acuerdo ( )</p>	

	<p>Indiferente ( )</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ( )</p> <p>Totalmente en desacuerdo ( )</p>
<b>6</b>	<p><b>Alcance de actividades laborales</b></p> <p><b>¿Está usted de acuerdo en que se implemente un manual de funciones para la coordinación laboral y colaboración interdepartamental dentro de la organización?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )</p> <p>Parcialmente de acuerdo ( )</p> <p>Indiferente ( )</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ( )</p> <p>Totalmente en desacuerdo ( )</p>
<b>7</b>	<p><b>Orden jerárquico de la empresa</b></p> <p><b>¿Está usted de acuerdo en la implementación de un manual de funciones que delimite su rol en la jerarquía de la empresa D'Toditos Home S.A.?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )</p> <p>Parcialmente de acuerdo ( )</p> <p>Indiferente ( )</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ( )</p> <p>Totalmente en desacuerdo ( )</p>
<b>8</b>	<p><b>Desempeño de actividades en la organización</b></p> <p><b>¿Estaría usted de acuerdo en incrementar sus responsabilidades y compromisos laborales con la empresa D'Toditos Home S.A., para beneficiar el desempeño de actividad de trabajo internas?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )</p> <p>Parcialmente de acuerdo ( )</p> <p>Indiferente ( )</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ( )</p> <p>Totalmente en desacuerdo ( )</p>
<b>9</b>	<p><b>Mejoramiento de estructura administrativa y comercial</b></p> <p><b>¿Considera usted que la empresa D'Toditos Home S.A., mejorará su estructura administrativa y comercial con la implementación del manual de funciones?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )</p> <p>Parcialmente de acuerdo ( )</p> <p>Indiferente ( )</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ( )</p> <p>Totalmente en desacuerdo ( )</p>
<b>10</b>	<p><b>Gestión logística de productos comercializados</b></p> <p><b>¿Cree usted que al establecer una definición de funciones administrativas y comerciales, se mejorará la gestión logística de los productos que comercializa la empresa D'Toditos Home S.A.?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )</p> <p>Parcialmente de acuerdo ( )</p> <p>Indiferente ( )</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ( )</p> <p>Totalmente en desacuerdo ( )</p>

<p><b>11</b></p>	<p><b>Incentivos y/o recompensas para trabajadores</b>  <b>¿La empresa D'Toditos Home S.A., realiza incentivos y/o recompensas para los colaboradores por trabajos destacados?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )  Parcialmente de acuerdo ( )  Indiferente ( )  Parcialmente en desacuerdo ( )  Totalmente en desacuerdo ( )</p>
<p><b>12</b></p>	<p><b>Capacitación de personal de la empresa D'Toditos Home S.A.</b>  <b>¿La empresa brinda capacitación periódica en las funciones laborales que realiza el personal de la organización?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo ( )  Parcialmente de acuerdo ( )  Indiferente ( )  Parcialmente en desacuerdo ( )  Totalmente en desacuerdo ( )</p>

Anexo 2. Material de comercialización de la empresa D'Toditos Home S.A.



Anexo 3. Material de comercialización de la empresa D'Toditos Home S.A.



*Anexo 4.* Material de comercialización de la empresa D'Toditos Home S.A.



*Anexo 5.* Realización de la encuesta a colaboradores de empresa D'Toditos Home S.A.



**Anexo 6.** Encuesta a colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A.



*Anexo 7.* Encuesta a trabajadores de la empresa D'Toditos Home S.A.



*Anexo 8.* Encuesta a colaboradores de la Empresa D'Toditos Home S.A.



*Anexo 9.* Encuesta a colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A.



*Anexo 10.* Encuesta a colaboradores de la empresa D'Toditos Home S.A.



Anexo II. Productos de comercialización

