



Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y Comercial

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL CÍA. LTDA.

Requisito previo para la obtención del título de Tecnóloga en Administración de Empresas

Autora:

Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Tutor:

Ing. César Andrés Valenzuela Velasco

Guayaquil – Ecuador

2022



Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y Comercial

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL CÍA. LTDA.

Requisito previo para la obtención del título de Tecnóloga en Administración de Empresas

Autora:

Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Tutor:

Ing. César Andrés Valenzuela Velasco

Guayaquil – Ecuador

2022



Factura: 001-001-000034913




20221205004D00323

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20221205004D00323

Ante mí, NOTARIO(A) BORIS ARCENIO VILLAO GONZALEZ de la NOTARÍA CUARTA , comparece(n) JENNIFER ROXANNA RIVAS CARDENAS portador(a) de CÉDULA 0929354660 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil CASADO(A), domiciliado(a) en QUEVEDO, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaría, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. QUEVEDO, a 24 DE FEBRERO DEL 2022, (16:38).


JENNIFER ROXANNA RIVAS CARDENAS
CÉDULA: 0929354660





NOTARIO(A) BORIS ARCENIO VILLAO GONZALEZ
NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUEVEDO



Reconocimiento de Responsabilidad

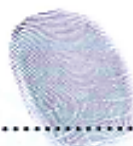
Yo, RIVAS CÁRDENAS JENNIFER ROXANNA declaro bajo juramento que el presente Trabajo de titulación, válido para optar por el título de TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado: **“DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL CÍA. LTDA.”**, es de mi autoría; que no lo he presentado en ninguna otra institución educativa para obtener algún título, grado o calificación profesional.

Reconozco que he consultado todas las fuentes bibliográficas que aquí detallo.

De la misma manera, según lo que establece la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y el Reglamento Interno del Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, cedo los derechos de propiedad intelectual de este trabajo de investigación, al Instituto ya mencionado.

Autorizo la reproducción parcial o total de este trabajo con fines académicos por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.

Dr. Boris Villao González
NOTARIO CUARTA DE QUEVEDO



JENNIFER ROXANNA RIVAS CÁRDENAS

C.C.: 0929354660

REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CÉDULA

CÉDULA DE CIUDADANÍA
APELLIDOS Y NOMBRES: RIVAS CARDENAS JENNIFER ROXANNA
LUGAR DE NACIMIENTO: LOS RIOS QUEVEDO
FECHA DE NACIMIENTO: 1992-02-10
NACIONALIDAD: ECUATORIANA
SEXO: MUJER
ESTADO CIVIL: CASADO
SANDRO MIGUEL SUIN MOROCHO

Nº: 092935466-0




INSTRUCCIÓN: BACHILLERATO
PROFESIÓN / OCUPACIÓN: ESTUDIANTE
APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE: RIVAS VILLAMAR JUAN DE DIOS
APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE: CARDENAS MALO MARIA ELIZABETH
LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: BABAHOYO 2020-03-13

VZ243W4442

099928978





CERTIFICADO DE VOTACIÓN 11 ABRIL 2021

PROVINCIA: LOS RIOS
CIRCUNSCRIPCIÓN:
CANTÓN: QUEVEDO
PARROQUIA: QUEVEDO
ZONA: 1
JUNTA Nº: 0031 FEMENINO

Nº: 44376199

RIVAS CARDENAS JENNIFER ROXANNA
C.C. Nº: 0929354660




CIUDADANA/O:

ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRUO EN LAS ELECCIONES GENERALES 2021

E. Villao
E. PRESIDENTE DE LA JRV

Dr. Boris Villao Gonzalez
NOTARIO CUARTA DE QUEVEDO

ESPACIO EN BLANCO



CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Dr. Boris Villao González
Notario - Notario de Quevedo

Número único de identificación: 0929354660

Nombres del ciudadano: RIVAS CARDENAS JENNIFER ROXANNA

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/LOS RIOS/QUEVEDO/QUEVEDO

Fecha de nacimiento: 10 DE FEBRERO DE 1992

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: CASADO

Cónyuge: SUIN MOROCHO SANDRO MIGUEL

Fecha de Matrimonio: 25 DE FEBRERO DE 2011

Datos de la Padre: RIVAS VILLAMAR JUAN DE DIOS

Nacionalidad: ECUATORIANA

Datos de la Madre: CARDENAS MALO MARIA ELIZABETH

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 13 DE MARZO DE 2020

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 24 DE FEBRERO DE 2022

Emisor: BORIS ARGENIO VILLO GONZALEZ - LOS RIOS-QUEVEDO-NT 4 - LOS RIOS - QUEVEDO



N° de certificado: 228-684-18941



228-684-18941

Ing. Fernando Alvar C.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación

Documento firmado electrónicamente



Certificación del Tutor del Trabajo de Investigación

MSC. Cesar Valenzuela, en calidad de Tutor del trabajo de titulación:

CERTIFICA

Que el trabajo de titulación válido para optar por el título de Tecnólogo en administración de empresas, cuyo tema es: **“Diseño de manual de funciones para mejorar la eficiencia en el área de administración de la distribuidora Marcsol Cía. Ltda.”**, fue elaborado por la Sra. Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que se siga lo dispuesto por el Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, correspondiente a la sustentación y defensa del mismo, previo a la obtención de su título.

.....

MSC. César Valenzuela
Tutor del Trabajo de Titulación

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado con todo mi amor y cariño a mi amado esposo Sandro Suin por su sacrificio y esfuerzo, por apoyarme a obtener una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi amada hija Jennifer Suin por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mis amados padres María Cárdenas y Juan Rivas, aquellas personas que me enseñaron que con esfuerzo y perseverancia todo se puede lograr dignos ejemplos de superación creadores de este emprendimiento que a lo largo de los tiempos han sabido mantenerlo y evolucionarlo.

Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por cada día de vida, por ser esa guía a lo largo de mi formación académica y humana siendo esa luz en el camino que me permite cumplir esta meta propuesta desde el primer momento de estudio.

Además, agradezco a mis amigos que a lo largo de esta travesía fui conociendo y contribuyeron en el cumplimiento de este objetivo en común que nos planteamos desde el primer día de clases.

A los docentes que contribuyeron en esta formación profesional y al instituto universitario formación por brindar la gran calidad de educación.

Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
INFORME DEL URKUND	XIV
RESUMEN	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN	5
1.1. MARCO HISTÓRICO	5
1.1.1. Origen y evolución de las teorías y enfoques de la administración	5
1.1.2. Origen y evolución del Manual de Funciones	7
1.2. MARCO TEÓRICO	11
1.2.1. Manual de funciones	11
1.2.2. Importancia del manual de funciones	11
1.2.3. Características del manual de funciones	11
1.2.4. Proceso administrativo	12
1.2.5. Descripción general del proceso administrativo	13
1.2.6. Clasificación del manual de funciones	14
1.2.7. Clasificación de los manuales por función específica	16
1.3. MARCO CONCEPTUAL	17
1.4. MARCO JURÍDICO	21
1.4.1. Constitución de la República del Ecuador 2008	21
1.4.2. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida	21
1.4.3. Código Orgánico	22
1.4.4. La Ley de Propiedad Intelectual	22
1.4.5. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LEY No 2000-21)	23
1.4.6. Código del Trabajo	24
1.4.7. Ley de Compañías	25
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	27

2.1.1.	Mixto	27
2.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
2.2.1.	Descriptiva	27
2.2.2.	Explicativa	27
2.3.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	27
2.3.1.	Analítico-Sintético	27
2.3.2.	Histórico-Lógico	27
2.3.3.	Inductivo-Deductivo	28
2.4.	MÉTODOS EMPÍRICOS	28
2.4.1.	Entrevista	28
2.4.2.	Encuesta	28
2.4.3.	Cuestionario	28
2.4.4.	Observación	28
2.5.	MÉTODOS ESTADÍSTICOS	29
2.5.1.	Estadística Descriptiva	29
2.6.	UNIVERSO Y MUESTRA	29
2.6.1.	Universo	29
2.6.2.	Muestra	29
CAPÍTULO III:	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	30
3.1.	Encuesta al Talento Humano del área administrativo y operativa	30
3.2.	Observación y aplicación	47
3.3.	Análisis de los resultados de la encuesta	48
3.4.	Análisis PEST	50
3.5.	Análisis FODA	51
3.6.	Análisis CAPA	52
3.7.	Propuesta	53
3.7.1.	Título de la Propuesta	53
3.7.2.	Objetivo de la Propuesta	53
3.7.3.	Descripción de la Propuesta	53
3.7.3.1.	Propuesta de la estructura organizacional	53
3.7.3.2.	FODA	56
3.7.3.3.	Beneficios del manual de funciones	57
3.7.3.4.	Funcionalidad administrativa	57

3.7.3.5.	Propósito de la formación y desarrollo de funcionalidades	58
3.7.3.6.	Análisis de necesidades formativas	58
3.7.4.	Tipos de formación y desarrollo	59
3.7.4.1.	Programas de inducción	59
3.7.4.2.	Formación laboral	60
3.7.4.3.	Factibilidad de la Propuesta	61
3.7.5.	Aspecto Legal	61
3.7.5.1.	Aspecto Económico	61
3.7.5.2.	Aspecto Tecnológico	62
3.7.6.	Manual de funciones	62
3.7.6.1.	Misión	62
3.7.6.2.	Visión	62
3.7.6.3.	Valores	62
3.7.7.	Descripción del Manual de Funciones	63
3.7.7.1.	Manual de Funciones: Gerente General	64
3.7.7.2.	Manual de Funciones: Gerente Administrativo	66
3.7.7.3.	Manual de Funciones: Contador General	68
3.7.7.4.	Manual de Funciones: Asistente contable	70
3.7.7.5.	Manual de Funciones: Asistente de Caja	72
3.7.7.6.	Manual de Funciones: Cartera de Crédito	74
3.7.7.7.	Manual de Funciones: Tesorería	76
3.7.7.8.	Manual de Funciones: Recursos Humanos	78
3.7.7.9.	Manual de Funciones: Gerente Comercial	80
3.7.7.10.	Manual de Funciones: Ejecutivo de Compras	82
3.7.7.11.	Manual de Funciones: Marketing	84
3.7.7.12.	Manual de Funciones: Agentes Vendedores	86
3.7.7.13.	Manual de Funciones: Gerente de Operaciones	88
3.7.7.14.	Manual de Funciones: Logística	90
3.7.7.15.	Manual de Funciones: Bodega/Inventario	92
3.7.8.	Diagrama de flujo del manual de funciones	94
3.7.9.	Preparación de aprendices de nuevas funciones	95
3.7.10.	Transferencia de habilidades	95
3.7.11.	Evaluación de las capacitaciones para las funciones	95

3.7.12. Informe del desempeño funcional	96
3.7.13. Vigilancia	97
3.7.14. Plan de acción	97
3.8. Conclusiones	99
3.9. Recomendaciones	101
3.10. Bibliografía	102
Anexos	105

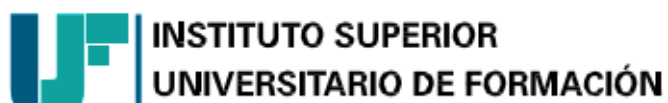
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales teorías y enfoques de la administración	5
Tabla 2. Origen y evolución del Manual de Funciones	7
Tabla 3. Universo poblacional y distribución de la muestra	29
Tabla 4. Género	30
Tabla 5. Edad	31
Tabla 6. Personal requerido para cada cargo y volumen de trabajo	32
Tabla 7. Planes de capacitación para todo el personal	33
Tabla 8. Planes de incentivos para el personal	34
Tabla 9. Los Jefes respetan las líneas de autoridad con los trabajadores	35
Tabla 10. Explicación de las relaciones departamentales	36
Tabla 11. Promueven confianza entre empleados y empleadores	37
Tabla 12. Plan de acción para resolver irregularidades en la empresa	38
Tabla 13. Servicio ofrecido cumple las expectativas de los clientes	39
Tabla 14. Planes de gestión niveles de calidad y competitividad de los productos	40
Tabla 15. La organización de la empresa da beneficios productivos	41
Tabla 16. Cumplimiento de políticas establecidas para los trabajadores	42
Tabla 17. Control de las acciones de la organización	43
Tabla 18. Políticas de sanciones según nivel de faltas	44
Tabla 19. Manual de Funciones y Procedimientos	45
Tabla 20. Funciones de los trabajadores	46
Tabla 21. Análisis PEST	50
Tabla 22. Análisis FODA	51
Tabla 23. Análisis CAPA	52
Tabla 24. Definición de los cargos del personal	54
Tabla 25. FODA de la propuesta	56
Tabla 26. Plan de acción	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	30
Gráfico 2. Edad	31
Gráfico 3. Personal requerido para cada cargo y volumen de trabajo	32
Gráfico 4. Planes de capacitación para todo el personal	33
Gráfico 5. Planes de incentivos para el personal	34
Gráfico 6. Los Jefes respetan las líneas de autoridad con los trabajadores	35
Gráfico 7. Explicación de las relaciones departamentales	36
Gráfico 8. Promueven confianza entre empleados y empleadores	37
Gráfico 9. Plan de acción para resolver irregularidades en la empresa	38
Gráfico 10. Servicio ofrecido cumple las expectativas de los clientes	39
Gráfico 11. Planes de gestión niveles de calidad y competitividad de los productos	40
Gráfico 12. La organización de la empresa da beneficios productivos	41
Gráfico 13. Cumplimiento de políticas establecidas para los trabajadores	42
Gráfico 14. Control de las acciones de la organización	43
Gráfico 15. Políticas de sanciones según nivel de faltas	44
Gráfico 16. Manual de Funciones y Procedimientos	45
Gráfico 17. Funciones de los trabajadores	46
Gráfico 18. Estructura organizacional de la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.	55
Gráfico 19. Proceso de formación de funciones	60
Gráfico 20. Proceso de formación de funciones Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.	94

INFORME DEL URKUND



CERTIFICACIÓN

En calidad de revisor del trabajo de titulación “**DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL CÍA. LTDA**”

CERTIFICO

Que el trabajo de la estudiante **JENNIFER ROXANNA RIVAS CÁRDENAS** ha sido analizado por un sistema de reconocimiento de texto automático **URKUND ANALYSIS**.
Los resultados alcanzados evidencian el cumplimiento del nivel de coincidencias permitido hasta el 17%. Por tanto, se autoriza su impresión y presentación al acto de defensa



Dr. C. Rafael Bell Rodríguez

Vicerrector Académico

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue diseñar un Manual de Funciones para la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., para mejorar y fortalecer la administración del Talento Humano y alcanzar el éxito de las metas organizacionales. La empresa al no contar con un manual de funciones evidencia una serie de falencias en la ejecución de sus operaciones y ante estos inconvenientes hubo la necesidad de investigar y analizar fundamentos teóricos relacionados a los procesos administrativos como la planeación, organización, dirección y control, y otras bases legales que permitieran de manera oportuna alcanzar los objetivos. El análisis situacional de la empresa se realizó por medio de una investigación descriptiva respecto al criterio del personal sobre su funcionalidad en la empresa, de enfoque mixto, método analítico, histórico e inductivo-deductivo, con una población y muestra de 30 colaboradores entre administrativos y operativos a través de la entrevista y la observación. De los resultados se concluyó que los trabajadores 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.

Palabras claves: diseño; manual de funciones; mejorar; fortalecer; talento humano.

ABSTRACT

The objective of this study was to design a Manual of Functions for the Distributor MARCSOL Cia. Ltda., to improve and strengthen the administration of Human Talent and achieve the success of organizational goals. The company, by not having a manual of functions, evidences a series of shortcomings in the execution of its operations and given these inconveniences, there was a need to investigate and analyze theoretical foundations related to administrative processes such as planning, organization, direction and control, and other legal bases that would allow the objectives to be achieved in a timely manner. The situational analysis of the company was carried out through a descriptive investigation regarding the criteria of the personnel on their functionality in the company, with a mixed approach, analytical, historical, and inductive-deductive method, with a population and sample of 30 collaborators between administrative and operations through interview and observation. From the results it was concluded that the workers were not trained or defined in a specific function, observing duplicity of functions, lack of coordination between the collaborators, because the company did not have a manual of functions that establishes the tasks, duties, obligations, and activities in an organized manner in the staff.

Keywords: design; function's manual; to get better; strengthen; human talent.

INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad los aborígenes distribuían sus diferentes funciones o tareas a realizar para cumplir con sus necesidades de una manera eficaz, pero tenían problemas por querer realizar las actividades de algún otro aborigen, y no es hasta la Segunda Guerra Mundial donde empezaron a desarrollarse negocios, empresas y multinacionales con problemas en las diversas áreas de la administración, ya que por la carencia y la necesidad de personal preparado, no tenían definidas sus funciones y los trabajos eran repetidos, por lo que tomaron la decisión de administrar y así que decidieron administrar y repartir las labores dentro de la organización, dando así el origen del “Manual de Funciones”.

En el Ecuador , a inicios del siglo XXI las actividades que se realizaban en los distintos mercados ecuatorianos tanto pequeñas y medianas empresas conocidas como PYME; empezaron sin ningún tipo de control o manual que definiera los tipos de procesos y funciones asignados a cada operador o empleado. Con el transcurrir del tiempo las empresas fueron creciendo tanto en infraestructura como en números de empleados por lo cual aumentaba el nivel de complejidad en el manejo de las organizaciones, es así, que los directivos vieron la necesidad de implementar un manual para el correcto desarrollo de cada área y así tener una guía confiable de cuál es la función y proceso de cada empleado, como es el Manual de Procesos Operativos Estandarizados (MPOE).

La administración del personal de las empresas en la actualidad es un factor muy importante dentro de cada una de ellas, ya que a través del manejo efectivo y control de sus diferentes actividades se manifiesta la productividad y desarrollo funcionario y los cambios de los medios que rodea.

La aplicación de un Manual de Funciones en las empresas es muy fundamental, ya que todas las actividades comerciales están en constante desarrollo junto a la demanda de los clientes en el mercado. Un manual de funciones diseñado correctamente permitirá que la empresa mejore su productividad ya que el personal no va a sufrir de exceso de trabajo. Especialmente en la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., donde todos los procesos que se realizan dentro de la compañía en el área administrativa influyen directamente en la comercialización de los productos de consumo y para ello se debe de tener todos los estándares establecidos.

Por esta razón el presente trabajo busca realizar en la empresa la mejora de las funciones en sus labores administrativas, a través del diseño de un manual donde se establezcan las directrices y procedimientos de cada personal que labora dentro del área administrativa, con el objetivo de reestructurar y mejorar varios aspectos donde los trabajadores tengan potestad y a su vez se cuenten con el apoyo de cada empleado del área.

Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., inició su actividad comercial en la ciudad de Quevedo en el año 1995, teniendo como actividad principal la distribución de productos de bazar, como de cuidado personal, papelería y desechables. Años después incursiono con la distribución de productos farmacéuticos, como dispositivos hospitalarios y de diagnóstico, e instrumentos médicos, logrando tener una gran acogida en el mercado por sus buenos precios y variedad de distribución, lo que genero aumentar su infraestructura y operarios tanto administrativos como comercial para cumplir con la demanda de los clientes; y por último abrió la línea de consumo masivo. La compañía se encuentra regulada por varias entidades públicas como el Servicio de Rentas Internas (SRI) quien controla la parte tributaria, a nivel societario el control lo maneja la Superintendencia de Compañía Valores y Seguros (SCVS), la Superintendencia de Bancos y el Ministerio de Trabajo.

Formulación del problema general

Este proyecto de implementación se origina en base al planteamiento del problema, en el cual se analizará de forma eficiente las causantes determinando las mejores técnicas y métodos para su correcta ejecución.

¿Cómo afecta la carencia de un manual de funciones en la eficiencia del Talento Humano del área administrativa de la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.?

Por lo expuesto se puede observar que la empresa es regulada por varias entidades pública, lo que conlleva a tener un mejor control funcional y organizacional para cumplir con los objetivos planteados.

La empresa dentro de sus procesos profesionales no cuenta con un manual de funciones lo que genera inconvenientes para lograr sus propósitos, además crea conflictos entre los empleados del área administrativa quienes se confunden en las tareas que tienen que realizar ya que no tienen en claro cuál es la función que deben

desempeñar cada uno, lo que genera la sobre carga laboral y tareas duplicadas, motivos por lo cual no se ha logrado alcanzar la eficiencia organizacional, ya que no existen los canales adecuados para hacer llegar la información correcta y oportuna a los colaboradores.

Se ha realizado intentos de anticipar y corregir estos problemas creando ciertas actividades específicas dependiendo del cada puesto de trabajo pero esta intervención no obtuvo el resultado esperado.

Es por eso por lo que la iniciativa reúne características y los factores más propicios para que la empresa opte por el diseño de un manual de funciones para el área administrativa, que permita obtener la eficacia en los procedimientos y roles dentro de la organización, además de verificar la fiabilidad de los registros, así como también garantizar la productividad en las operaciones organizacionales y comerciales.

La eficacia y eficiencia de las organizaciones muchas veces obedece a la transparencia con la que los trabajadores reciben la información por parte del jefe inmediato. Es así como se considera importante el desarrollo de un Manual de Funciones para la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., porque permitirá optimizar la competencia profesional de cada colaborador, además de fomentar la disciplina y ejecutar con responsabilidad las tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo para el que ha sido contratado, de esta forma se disminuirá la recarga laboral, conflictos entre empleados, limitaciones en la toma de decisiones y la deficiente comunicación. Además de mejorar el nivel de conocimiento, el profesionalismo y el liderazgo en cada uno de ellos.

Formulación del objetivo general

Por los motivos explicados en los puntos anteriores se plantea:

Diseñar un Manual de Funciones para la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., con el propósito de optimizar y fortificar la administración del Talento Humano, obtener el éxito de las metas, programas y logro de los objetivos de la organización.

La Introducción de la presente investigación se fundamenta en el planteamiento del Problema, ubicación y la situación real de la empresa, los factores que ponen en manifiesto la presencia del problema, las causa y efectos, y objetivos; también se expone la importancia de la investigación y cuál sería el beneficio de la misma.

En el capítulo I se presenta el Marco Teórico, la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., tiene la problemática de no contar con un manual funciones que le permita tener un adecuado control sobre sus labores basados bajo una estructura organizacional. El proceso de este trabajo será de gran soporte a la compañía para realizar trabajos que sean efectuados de forma eficaz, ya que gracias a esto se podrá obtener buenos resultados administrativos de manera que la empresa pueda contar con reportes financieros acertados para la toma de decisiones.

En el capítulo II, se manifiesta la metodológica que se aplicará en el presente trabajo será la investigación de campo, mediante herramientas que ayuden a identificar y analizar las falencias del área administrativa. Para obtención de datos se realizarán entrevistas a 20 empleados de la organización con la finalidad de analizar la necesidad de un manual de funciones que permita fomentar el mejoramiento progresivo en la gestión del área administrativa y contribuir en las decisiones.

En el capítulo III, la práctica de esta investigación se realizará con la finalidad de mejorar el desempeño del área administrativa con la aplicación de un manual de funciones siguiendo lineamientos de la estructura organizacional de la empresa, además se procederá a evaluar los procesos que realizan los encargados de cada área identificando errores y confusiones de roles que afectan en la buena coordinación de las labores de la organización.

El capítulo IV, hace referencia sobre el Análisis e Interpretación de la Información, comprende las técnicas de estudio aplicadas, gráficos y los enfoques para el diseño de la propuesta; adicionalmente, el desarrollo del perfil del personal especializado.

En el capítulo V, se plantea la Propuesta de Valor como solución al problema, incluyendo las pautas para el ejercicio de los procesos y sus correspondientes esquemas que se utilizan en el área de administración.

Por último se determina las Conclusiones y Recomendaciones más significativas que se han logrado con el desarrollo de la presente tesis para conocimiento de la Gerencia de la empresa.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN

1.1. MARCO HISTÓRICO

1.1.1. Origen y evolución de las teorías y enfoques de la administración

El concepto de la administración se estableció en el siglo XX con diversas teorías que pretenden comprender, conocer, explicar, describir y predecir la conducta de las empresas.

Tabla 1. Principales teorías y enfoques de la administración

TEORÍA	AUTORES	CARACTERÍSTICAS
Teoría científica	(Taylor, 1911)	El estudio de como los gerentes pueden mejorar las relaciones entre las personas y las tareas se inició con la búsqueda de la eficiencia. La base para el diseño de las labores en las organizaciones modernas sigue siendo el concepto de especialización y división del trabajo.
Teoría clásica	(Fayol, 1916)	La administración es una doctrina clásica que busca optimizar la eficiencia y la productividad laboral analizando los puestos de trabajo y las operaciones de la producción. Para conocer los tiempos y movimientos requeridos en cada tarea, las aptitudes humanas necesarias y la determinación de los salarios en función de la producción es lo que el estudio de la administración permite.
Teoría humanista	(Hawthorne, 1930)	Una perspectiva diferente de la gestión administrativa es la teoría humanista, que se basa en la idea de las necesidades y los valores humanos. Además, en esta doctrina las personas son importantes para que una empresa logre sus objetivos y funciones de forma conveniente.

<p>Teoría racionalista</p>	<p>(Taylor1, 1903)</p>	<p>Otra idea clásica de la administración es el racionalismo organizacional continuo, asociando los aportes de las relaciones humanas. Esta deja a un lado los aspectos informales, las relaciones de poder, el conflicto de intereses y la influencia del contexto, porque se acentúa en temas tecnológicos de programación, decisión, formalización de actividades y el control de las conductas de sus integrantes.</p>
<p>Teoría institucionalista</p>	<p>(Selznick, 1949)</p>	<p>La doctrina de la administración que se basa en estudios de caso, documentados y analizados es la teoría institucionalista, porque analiza en detalle los procesos de la empresa de manera real e histórica, determinados en un todo orgánico que les da sentido.</p>
<p>Teoría de la contingencia racional</p>	<p>(Fiedler, 1971)</p>	<p>La administración de una empresa no se la puede realizar de forma homogénea es lo que afirma la teoría de contingencia, porque cada organización trabaja de forma única y depende de las situaciones internas y externas de cada una para lograr el éxito de la aplicación de sus técnicas.</p>
<p>Teoría de la dependencia de recursos</p>	<p>(Pfeffer & Salancik, 1978)</p>	<p>En el análisis de las decisiones que se toman en las empresas es que se basa la teoría de la dependencia de recursos, porque tiene vinculación con el enfoque de la economía política de las organizaciones y con el intercambio de dependencia.</p>
<p>Teoría de los costos de transacción</p>	<p>(Williamson, 1993)</p>	<p>En la teoría de los costos su unidad de análisis es la transacción o el intercambio de bienes y servicios, porque se basa en el homo economicus actuando de forma racional maximizando su beneficio. Y al acentuarse en la transacción pone a un lado el problema de la producción para centrarse en el mercado.</p>

Fuente: Agüero J. (2007). Teoría de la administración.

Según, Caló A. (2012) uno de los precursores de esta ciencia fue el ingeniero mecánico estadounidense, Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) con su obra titulada “Principios de la Administración Científica”, en donde abordan temas como: la distribución de las actividades administrativas y de operación, estableciendo normas, técnicas de medición y contables, con el único fin de potenciar la productividad de las labores y la dimensión de sus operaciones. Su trabajo ayudó al proceso de las fuerzas de producción al optimizar tanto la eficiencia en el trabajo como el desempeño de los medios de producción. Otro efecto del taylorismo fue comenzar a visualizar a la administración como una carrera y el apareamiento de un experto o consultor en técnicas de producción, sistemas de trabajo y enseñanzas en administración.

1.1.2. Origen y evolución del Manual de Funciones

En la Segunda Guerra Mundial fue cuando empezaron a desarrollarse los negocios, las empresas y las multinacionales, pero por la escasez y urgencia de profesionales había muchos inconvenientes en la administración en todas sus áreas porque no habían establecido sus funciones y efectuaban de forma repetida sus trabajos, así tomaron la decisión de administrar y asignar las actividades dentro de la organización dando así el origen del Manual de Funciones.

Tabla 2. Origen y evolución del Manual de Funciones

AÑO	EPOCA	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
Inicio del Siglo XX	Evolución Industrial	En esta época de la evolución industrial se puede encontrar que el talento humano no se consideraba talento, se tomaba al personal como una máquina pasiva la cual se explotaba al máximo de su capacidad llegando a llevar al ser humano a condiciones extremas de esclavitud empresarial. En esta etapa se ubica a Weber y su burocracia en la que exponía una jerarquía administrativa estricta y no se contrataba sin la calificación profesional demostrada, la retribución de dinero era fija y permanente sin alguna motivación para que el empleado realizara bien sus actividades laborales y para complementar este era vigilado siempre.

Años 50	Máquina Productora	<p>En estos años empieza a evolucionar el concepto de ver al humano como una maquina productora de movimientos repetitivos y obsoletos, aunque en esta época todavía no se le da el valor que tiene los colaboradores de una organización, la legislación laboral vigente en ese entonces era la guía para que los dueños del personal trataran a sus subordinados. El gran avance en este año se consideró que no solo se trataba de aminorar los conflictos internos que surgían en las compañías, sino que intentaban por medio de leyes administrar el personal aunque no dejaba de ser una manera obsoleta por que intervenían mas no imponían políticas éticas de administrar el personal.</p>
Años 60	Transformación del Talento Humano	<p>En la época de los 60, la administración de recursos humanos sufre una de las mayores transformaciones debido a que los desafíos organizacionales crecían de una manera tangencial y las compañías solo contaban con su capital humano para enfrentarlos. Es entonces cuando se empieza a dar participación a la maquina humana sumergida en la fábrica y se empieza a llevar a las oficinas donde se tomaban las decisiones que guiarían la industria.</p>
Años 70	Nace el concepto de Recurso Humano	<p>En los años 70, apareció el concepto de recurso humano donde básicamente se administraba al personal de una manera estandarizada y formalizada dándole la importancia que se merecían pero no se perdía la forma piramidal de administrar.</p>
Años 90	Industrialización Neoclásica	<p>La siguiente etapa se denominó la era de la industrialización neoclásica, que va hasta los años noventa y se caracterizó por cambios rápidos y poco predecibles en los cuales uno de esos cambios en las compañías fue abolir el modelo burocrático y piramidal en los organigramas probando innovación y adaptación generando flexibilidad corporativa y pasando a un esquema horizontal de departamentalización dando como resultado mayor importancia a cada uno de los miembros de una institución.</p>

2000	Concepto de administración de Recursos Humanos	En estos años aparece el concepto de administración de recursos humanos sustituyendo las relaciones humanas y como consecuencia se trataba a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción.
		Finalmente llega la era de la información y se caracteriza por los cambios empresariales son rápidos, impredecibles e inesperados dando como consecuencia que el capital intelectual se convirtiese en el recurso más importante que posee una organización siendo el área de recursos humanos la manera como la organización controla este capital y pasando de administrar el recurso humano a administrar con el recurso humano.

Fuente: Almeida L. (2015). Diseño y documentación de un plan de gestión de Talento Humano

El uso de manuales de funciones ha ido aumentando cada vez más en las empresas, esto debido a los beneficios que se han alcanzado con su implementación, estos beneficios van desde una capacitación apropiada para el nuevo personal hasta la obtención de información de utilidad para la toma de decisiones, además de crear nuevos métodos de trabajo que ayuden a aumentar la eficiencia de las operaciones y del personal de la empresa (Calderón & Estrada, 2018).

Hoy en día las organizaciones a nivel mundial se conducen a través de procesos dando origen a la necesidad de controlar estos procesos para que se desarrollen de una manera eficaz, por lo que es esencial implementar el control interno al manual de funciones lo que a su vez es una herramienta de los procesos que se asignan a una persona (Vivanco, 2017).

(Matamoros, 2014) hace un breve relato de las operaciones de la empresa Pinturerías Croma S.A., México D.F., dedicada a la comercialización e importación de pinturas, instaurada en Nicaragua en el 2003 como una táctica de desarrollo para esparcir su nombre en el mercado americano. En sus principios tenía solamente dos colaboradores en el área de la administración, quienes se encargaban de cuatro establecimientos, pero por el crecimiento que tuvo la organización en el mercado actualmente cuentan con treinta trabajadores de los cuales nueve corresponden al departamento de administración. Sin embargo, el desarrollo de la organización también

adjudico la necesidad de implementar nuevos controles ya que es responsabilidad de la gerencia evitar las pérdidas económicas, los actos deshonestos y muchas fallas en sus operaciones, provocadas principalmente por la selección de personal poco calificado, falta de manuales de procedimientos para los diferentes procesos del negocio y la escasez de un control efectivo, esto se debe que al empezar las operaciones de la organización no había un departamento de recursos humanos y mucho menos un manual de procedimientos.

En el Ecuador, el manual de funciones ha sido la base principal para optimizar cada una de las empresas que se extienden en el país ya sean públicas o privadas, pero en la actualidad las empresas gubernamentales les están dando gran énfasis a este documento técnico normativo ya que se está realizando un control exhaustivo dentro de ellas para que cada una cuente con esta herramienta. En estos años se ha verificado que en el país existe un importante crecimiento de las organizaciones, esta participación es muy importante ya que exige desarrollo y progreso continuo dentro de las organizaciones para lograr ventajas competitivas y comparativas que aseguren su permanencia dentro del mercado (Gavilanes, 2019).

Por lo tanto, en el caso de la empresa Distribuidora MARCSOL, esta se dedica a la distribución de productos farmacéuticos y de consumo masivo, cuenta con distintos departamentos o áreas como el administrativo que se encarga de los recursos financieros y humanos de la empresa, además es importante aclarar que en esta área no se cuenta con personal a tiempo completo, por lo tanto su gestión es incompleta y deficiente ya que no puede controlar el desarrollo de cada una de las actividades encomendadas por la empresa.

Para esto es necesario que la compañía opte por el diseño de un manual de funciones para el área administrativa que le permitirá obtener la eficiencia en los procedimientos y roles dentro de la organización, además de verificar la fiabilidad de los registros, así como también garantizar la productividad en las operaciones organizacionales y comerciales.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Manual de funciones

Para (Rodríguez Valencia, 2012) el “Manual de Funciones es la guía con la cual realiza sus operaciones un grupo organizacional; es decir, es el conjunto de normas y funciones que deben realizar quienes conforman la organización y desarrollan actividades específicas”.

Por su parte, (Chiavenato, 2013) define al “Manual de Funciones como un documento técnico y de procesos muy necesario para la dirección del talento humano vinculado a cada uno de los puestos de trabajo y por grupo ocupacional”.

Según la autora el Manual de Funciones es una herramienta que comprende de manera sistemática información sobre estructuras organizacionales necesarias para la realización del trabajo, estableciendo las funciones y los requisitos de los puestos de trabajo que conforman el personal.

1.2.2. Importancia del manual de funciones

El manual de funciones proporciona información a los directores y colaboradores sobre sus funciones para el cumplimiento de sus labores. Además, facilita el proceso de inducción de los trabajadores permitiendo el direccionamiento de las funciones y responsabilidades del puesto al que han sido adjudicados, así como la aplicación de programas de capacitación. Así como también determina las funciones específicas, las responsabilidades y autoridades de los puestos dentro de la estructura organizacional de la empresa (Matamoros, 2014).

1.2.3. Características del manual de funciones

Un manual de funciones debe estar redactado en un lenguaje sencillo, preciso y lógico que garantice su aplicación en las labores y funciones del colaborador. Estos deben ser construidos a través de una metodología que permita plasticidad para su innovación y actualización conforme a las políticas de la empresa.

Los manuales de funciones deben ser conocido por todos los funcionarios que están correlacionados con los procesos, para su apropiación, uso y operación. La empresa debe contar con herramientas que certifiquen su apropiada trasmisión (Vivanco, 2017).

1.2.4. Proceso administrativo

De acuerdo con (Arenas Valencia, 2012) en su fundamento teórico nos indica que para orientar la empresa hacia el alcance de metas concretas de rentabilidad, productividad, mejora continua, competitividad, desarrollo y calidad de vida, es necesario la implementación de procesos administrativos, que constituyan en la interacción de los trabajadores de todas las áreas operativas.

Además menciona que la aplicación del modelo administrativo gerencial conlleva a la ejecución de cuatro fases o etapas interrelacionadas entre sí:

Como es la fase de planificación, que es la que determina los efectos que se quieren lograr, las metas que se deben obtener en un tiempo determinado, con los recursos propuestos y el costo para obtenerlos. En la formulación y realización de la planificación es preciso considerar información de carácter interno y externo que deje orientar las actividades a realizar las cuales se fundamentan en proyectos de trabajo y programas específicos (Arenas Valencia, 2012).

También tenemos la etapa organizacional, está es la fase de desarrollo de los procesos de la organización que permite determinar la manera de organizar las tareas más frecuentes para cumplir con las metas planteadas y obtener los resultados esperados. Además, consiste en la descripción y posición de las estructuras orgánicas, caracterización de los procesos corporativos, asignación de las tareas, realización de puestos de trabajo, número de personal idóneo a fusionar, distribución de funciones y procedimientos, determinación de perfiles laborales, compromisos y capacidades, y dotación de los recursos (Arenas Valencia, 2012).

Continuamos con la fase direccionamiento, es concerniente a la habilidad y capacidad de los directivos de lograr un buen equipo de trabajo tanto internos como externos, realizar una ejecución efectiva del día a día, la ejecución de los objetivos y proyectos planteados, funciones delegadas y el acatamiento de las labores. Es decir, ejecutar todas las actividades que se han ideado y determinado previamente de una forma sistemática y coherente (Arenas Valencia, 2012).

Y la fase de control, está es la etapa de cierre de los procesos que integra y globaliza todas las fases anteriores, permitiendo realizar valoraciones y comparaciones de una organización en distintos faces y campos, referente a los objetivos y los resultados, planes y proyectos formulados anticipadamente, y la realización de las

modificaciones concernientes a través de la toma de decisiones (Arenas Valencia, 2012).

Según la autora, el proceso administrativo se compone de una serie de etapas como la planeación, organización, dirección y control que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como también contribuye al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

1.2.5. Descripción general del proceso administrativo

Dentro del proceso administrativo tenemos la etapa de planeación, esta se orienta en la toma previa de decisiones, la elección de una serie de acciones y la determinación de los objetivos (Rodríguez Valencia, 2012).

En la determinación de los objetivos se muestran dos etapas: Una etapa conceptual o definición de identidad, y una etapa instrumental u operativo.

La etapa conceptual, está compuesta por los siguientes elementos:

La misión, esta identifica la razón de existir de la empresa, el campo de acción, aspectos de constitución, la clientela, el desarrollo de las tecnologías y los beneficios y características a favor (Calderón & Estrada, 2018).

Asimismo, la visión, es la que indica los objetivos a lograr en un tiempo determinado, por lo tanto, se lo considera como un reto, el cual debe ser alcanzable, que estimule al accionar y genere compromiso (Calderón & Estrada, 2018).

En cuanto a las políticas direccionadoras, estas son las normas o reglas a nivel general que establecen las actividades a realizar a nivel empresarial y direccionan a los empleados para el cumplimiento de las metas propuestas de acuerdo con el área en que estos se desempeñan (Calderón & Estrada, 2018).

Y, las estrategias orientadoras, son planificaciones que establecen la forma adecuada para el tratamiento de los productos, inclusive si se presentan anomalías en el camino; incluye la organización en todo momento, en el interior del ambiente. Además, las estrategias orientadoras tienen como propósito tener asegurado el éxito al desarrollar proyectos, vencer los problemas y dar garantía de mantener activos los procesos, afrontar las adversidades mediante una planificación adecuada, como resultado de una reflexión y establecer nuevos métodos de resolución que respondan a situaciones de espacio y tiempo, y a las adversidades de turno (Calderón & Estrada, 2018).

Según la autora, la planificación es fundamental en el proceso de administración, esta fase consta de la formulación de planes guía para la ejecución de los procesos organizativos eficientemente.

En cuanto a la fase de la organización, esta se define como distribución de los procesos a cada uno de los actores correspondientes a la organización, además se trata de la identificación y diferenciación de los macroprocesos estratégicos, operativos y de apoyo, desglose de actividades entre miembros, elaboración de cargos, distribución de funciones y procedimientos, compromisos y aptitudes y recursos de dotación a suministrar. En esta fase se estructura la organización, apareciendo evidenciadas las áreas funcionales como la comercial, la técnica, el talento humano, lo legal, la logística, y por último la financiera y económica.

Cada una con sus procesos, métodos y ocupaciones son fundamentales a los metas planteados en todas ellas y a su naturaleza. Por lo anterior, se hace primordial que en esta etapa se tengan definidos los criterios y pautas concernientes a la separación del trabajo, a la especialización de funcionalidades, métodos y labores. A los modelos de coordinación y supervisión empleados, a las necesidades específicas de información y de comunicación entre conjuntos e individuos, los niveles de jerarquía o las maneras de liderazgo para llevar a cabo y a los procesos, métodos y funcionalidades de rutina.

La administración por procesos se caracteriza por los siguientes aspectos como es contar con formas organizativas ágiles, dividir el trabajo por responsabilidades y compromisos, trabajar en equipo y con equipos de trabajo definidos, revisar y actualizar permanentemente los procedimientos establecidos, normalizar hasta donde sea posible las actividades cotidianas, preanálisis de formas de operar y calcular tiempo, trabajar bajo indicadores específicos, asegurar la calidad del trabajo, mediante normativas que establezcan la mejora continua de procesos.

1.2.6. Clasificación del manual de funciones

De acuerdo con el autor (Rodríguez Valencia, 2012) son varios los tipos de manuales que existen, en su investigación denominada “Cómo elaborar y usar manual administrativo detalla la siguiente clasificación de manuales” por su contenido:

Según (Rodríguez Valencia, 2012) el manual de historia brinda información histórica respecto a la organización: inicios, desarrollo, metas cumplidas, gestión y

situación actual, es decir, en este manual se da una introducción de la empresa, donde se especifican hitos importantes que ocurrieron hasta la actualidad.

Asimismo, el manual de organización tiene como propósito explicar de forma adecuada la estructura organizacional formal mediante objetivos establecidos, la relación, actividades, autoridad y responsabilidad de los diferentes cargos. Este manual muestra cómo funciona empresa, mediante metas, misiones y visión empresariales (Gavilanes, 2019).

Referente al manual de políticas, este define de forma específica las normativas que debe cumplirse al tomar decisiones para el cumplimiento de objetivos, para una adecuada definición de políticas y la forma de establecerlas por escrito permitirá resumir las decisiones a tomar, además, facilita la descentralización al proveer normativas en fases intermedias, se usa como base para una revisión activa. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales los cuales pueden ser: compras, ventas, producción, finanzas, personal, entre otros. (Gavilanes, 2019).

Con respecto al manual de procedimientos, se plantea como meta enunciar analíticamente las actividades administrativas que canalizan los distintos procesos del lado operativo de la organización. Dicho manual sirve como base para explicar al personal la forma de realizar las actividades y es esencial para la orientación de los colaboradores nuevos. El cumplimiento de dicho manual genera mayor confianza para que el personal use los sistemas y procedimientos administrativos previamente definidos al ejercer su cargo (Gavilanes, 2019).

Y por último el manual de contenido múltiple, se refiere a la cantidad de actividades, el volumen de personal o el tipo de clasificación en la estructura organizacional, lo cual no justifica la elaboración y utilización de distintos manuales, es posible que sea esencial para la empresa un manual de dicha categoría. Se puede denominar ejemplo de este tipo de manual al que trata de políticas y procedimientos, ya que maneja dos o más categorías que están estrechamente relacionadas en la administración. En microempresas, este manual es combinable con dos o más conceptos, las cuales deben separarse en dos o más secciones (Gavilanes, 2019).

Según la autora, aunque existen diferentes tipos de manuales todos cuentan con un enfoque grupal de las funciones de la organización, así como el desarrollo adecuado

de los procesos a realizar por miembros del equipo empresarial, con la finalidad de propiciar el trabajo uniforme.

1.2.7. Clasificación de los manuales por función específica

Rodríguez & Valencia (2012) cataloga los manuales dependiendo de las funciones, lo hace de la siguiente manera:

El manual de producción tiene como finalidad imponer normativas esenciales que coordinen el proceso de producción; en otras palabras, el reconocimiento, la ingeniería industrial y la inspección de producción.

Asimismo, el manual de compras está planeado para establecer las actividades relacionadas a las compras, de forma que este manual simboliza un origen útil del cual los clientes pueden fiarse, específicamente para situaciones que se presentan sin previo aviso.

El manual de ventas tiene como objetivo definir las actividades fundamentales para las ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con la finalidad de brindar al equipo de trabajo de ventas un punto de referencia para tomar decisiones de forma habitual.

El manual financiero dice que se estableció para definir compromisos financieros en cualquier nivel administrativo; cuenta con varios procesos determinados específicamente para los colaboradores de la empresa, referentes a la administración del dinero, administración adecuada de bienes y provisión de información financiera.

El manual de contabilidad tiene como finalidad definir los principios y métodos a nivel contable que deben cumplir cada uno de los miembros de la organización encargados de dicha área. Este manual debe contener: descripción del sistema contable, estructura orgánica del departamento, control de la elaboración de información financiera, operaciones internas del personal, manejo de registros, etc.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

Los términos más sobresalientes en el desarrollo de la tesina sobre el manual de funciones se encuentran a continuación:

Administración de recursos humanos, consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas que sean capaces de fomentar en forma eficiente el desempeño del trabajador, y a su vez la empresa enseña el modo en que el colaborador debe alcanzar los objetivos individuales comprendidos directamente con el trabajo (Vivanco, 2017).

Análisis de puestos, es el procedimiento en el cual se analiza y establece los requisitos, condiciones y responsabilidades que el cargo requiere para su apropiado cumplimiento (Coll, 2020).

Analítico-Sintético, este se basa en la disociación de un todo, separándolos en fragmentos para visualizar las causas, efecto y naturaleza del problema para luego ensamblar cada reacción a través de la realización de una síntesis general de la situación en estudio (Sosa, 2013).

Capital humano, es la fuerza de trabajo, competencias, aptitudes y habilidades que poseen (Sevilla, 2020).

Clima organizacional, hace referencia a las apreciaciones compartidas por los integrantes de una empresa en relación con el trabajo, el contorno físico en que se da, las conexiones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Orellana, 2019).

Competencias laborales, es la agrupación de conocimientos, destrezas, cualidades y valores que un colaborador debe desarrollar para ejercer de forma adecuada en diferentes ámbitos productivos, independientemente de la actividad económica, posición del puesto de trabajo, la dificultad del trabajo o el nivel de compromiso requerido (Gavilanes, 2019).

Comunicación interpersonal, se la define como la comunicación verbal o no verbal que se instaura entre dos o más individuos produciéndose un cambio de información, opiniones, cualidades y emociones (Cebrián, 2018).

Creación de valor, se determina como la reproducción de validez o prosperidad por parte de la organización en un periodo de tiempo. (Sánchez, 2020).

Cultura organizacional, es la asociación de valores, expectativas, necesidades, doctrinas, normas y políticas aprobadas y realizadas por los integrantes de la empresa (Orellana, 2019).

Desarrollo organizacional, concierne a las correcciones planificadas en la empresa que se centralizan en la calidad de las relaciones humanas (Orellana, 2019).

Descripción de puestos, es el procedimiento que consiste en describir las responsabilidades o labores que diferencian un cargo de los demás. Es el perfil del puesto de trabajo, es decir, detalla qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace (Coll, 2020).

Descriptiva, la investigación es de tipo descriptiva cuando se encarga de realizar una representación de la situación de la organización, el cual se busca resolver por medio de la compilación de información de forma directa para llegar al logro de las metas de estudio. (Mejía, 2020).

Encuesta, técnica de estudio y recolección de información aplicadas para conseguir información de individuos sobre diferentes teorías. La encuesta contiene una diversidad de diseños y se lo puede realizar de muchas formas dependiendo del método elegido y las metas que se desean lograr (QuestionPro, 2020).

Enfoque mixto, puede ser entendido como “un proceso que recolecta analiza y proporciona datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (Salas, 2019).

Estadística Descriptiva, define las indicaciones de cómo sintetizar de manera clara y sencilla, la información de una investigación en tablas, cuadros, gráficos o figuras (Rendón & Villasís, 2020).

Estandarización, es la unión de las características de un servicio, producto, procedimiento, etc. Esto incluye en muchos momentos la composición de pautas de carácter prescriptivo que deben realizarse con el propósito de lograr los objetivos (Sánchez, 2020).

Evaluación de desempeño, es una evaluación sistematizada de cómo se desenvuelven los trabajadores en sus respectivos puestos y de su capacidad de desarrollo (Gavilanes, 2019).

Explicativa, este tipo de estudio se desarrolla con el propósito de contribuir con los investigadores para analizar la problemática con mayor énfasis y comprender la situación de manera competente (QuestionPro, 2020).

Histórico-Lógico, este método de análisis primero estudia la trayectoria real del problema y acontecimientos en el de curso de su historia. El segundo estudia los métodos de investigación, las normas generales de funcionamiento y tratamiento del problema (Torres, 2020).

Inductivo-Deductivo, ambos métodos son tácticas de pensamiento lógico, donde el método inductivo aplica indicios representativos para obtener una solución general, y el método deductivo utiliza nociones generales para obtener soluciones específicas. Los dos métodos son elementales en la obtención de conocimientos (Arrieta, 2020).

Mejora continua, optimiza la eficiencia de la administración utilizando métodos y objetivos de calidad así como los resultados del análisis de control y de información, las operaciones reformatorias y provisorias y la supervisión de la administración (Carmona, 2013).

Motivación laboral, se determina como el esfuerzo y estímulo que conllevan a ejercer y que precisan a que los trabajadores pongan más interés en sus tareas, lo cual contribuye a vencer dificultades, cumplir con las metas y lograr los objetivos empresariales propuestos por la administración (Carmona, 2013).

Objetivo organizacional, son las metas que una empresa busca lograr con el propósito de completar con la misión (Orellana, 2019).

Organización, trata de un grupo de procesos seriamente coordinados para que lo ejecuten dos o más personas (Roldán, 2020).

Observación, habilidad que trata de prestar atención directamente a la situación, hecho o caso, obtener datos y almacenarlos para analizar a futuro. Este proceso es esencial en todo proceso de investigación; ya que en base a ella el investigador puede conseguir un gran volumen información (Díaz, 2011).

Plan estratégico, es un plan de ejecución que trata de aclarar aquello que se pretende lograr y la forma en que se propone conseguirlo. Esto debe definirse a través

de documento de consenso en el cual se definen las decisiones más relevantes que van a orientar en la ejecución de una gestión efectiva (Gavilanes, 2019).

Planeación, es el apartado de selección de objetivos de una empresa, determinar normativas y transmisiones precisos para el cumplimiento de objetivos específicos que dirijan al lograr metas y la definición de acciones necesarias para afirmar que se pongan en práctica las habilidades y programas estratégicos (Cebrián, 2018).

Política organizacional, es la dirección para divulgar, debe entenderse y acatarse por cada miembro que conforma la organización, aquí se toman en cuenta normativas y compromisos que adquiere cada uno de los departamentos que conforman la empresa (Carmona, 2013).

Proceso, es el grupo de acciones bien definidas y fases continuas con la finalidad de obtener de un resultado específico (Sánchez, 2020).

Reclutamiento de personal, es un grupo de metodologías e instrucciones que buscan cautivar aspirantes potenciales idóneos y capacitados para cada cargo de la organización (Carmona, 2013).

Recursos humanos, se refiere al personal empleado en una empresa u organización (Coll, 2020).

Selección de personal, es la búsqueda a través de los aspirantes reclutados al idóneo para la vacante vigente con el propósito de conservar o acrecentar la virtud y el desempeño de todos los empleados, de igual forma mantener la eficiencia de la organización (Cebrián, 2018).

Valores corporativos, son aspectos esenciales a nivel empresarial, los cuales van dependiendo de la compañía. Son manifiestos que sirven de guía en el pensamiento y el accionar del personal que se encuentra afiliada a la empresa, lo cual se convierte en una cultura arraigada y establecen conductas en las personas y expresa visiblemente pautas para la toma de decisiones (Carmona, 2013).

Universo poblacional, grupo de personas, objetos o situaciones sujetas a exploración, las cuales cuentan con peculiaridades definidas. Ante la posibilidad de investigar el grupo completo, se elegirá un grupo conocido como muestra (Moreno, 2013).

1.4. MARCO JURÍDICO

1.4.1. Constitución de la República del Ecuador 2008

**TÍTULO II
DERECHOS
CAPÍTULO SEGUNDO
DERECHOS DEL BUEN VIVIR
SECCIÓN OCTAVA
TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

1.4.2. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida

EJE 2: ECONOMÍA AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria:

1. La generación de trabajo y empleo es una preocupación permanente en los diálogos.
2. En ellos se propone la dinamización del mercado laboral a través de tipologías de contratos para sectores que tienen una demanda y dinámica específica.
3. Asimismo, se proponen incentivos para la producción que van desde el crédito para la generación de nuevos emprendimientos; el posicionamiento de sectores como el gastronómico y el turístico, con un especial énfasis en la certificación de

pequeños actores comunitarios; hasta la promoción de mecanismos de comercialización a escala nacional e internacional.

1.4.3. Código Orgánico

SECCIÓN TERCERA PROCEDIMIENTO LEGISLATIVO

Art. 133.- Las leyes serán orgánicas y ordinarias.

Serán leyes orgánicas:

1. Las que regulen la organización y funcionamiento de las instituciones creadas por la Constitución.
2. Las que regulen el ejercicio de los derechos y garantías constitucionales.

1.4.4. La Ley de Propiedad Intelectual

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL LEGISLACIÓN NACIONAL - ECUADOR LEY DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Art.1. El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las Decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.

Literal f). Uno de los derechos de propiedad intelectual cuyo conocimiento no es tan difundido, ni siquiera en las aulas, es el de las apariencias distintivas. Las apariencias distintivas son el conjunto de colores, formas, presentaciones, estructuras y diseños característicos y particulares de un establecimiento comercial, que lo diferencian e identifican en la prestación de sus servicios y en la venta de sus productos.

Para asentar este tema de forma más práctica, una apariencia distintiva de un local comercial puede ser la forma en que están decorados, que hacen que la persona lo identifique como tal a simple vista. Por ejemplo, el letrero gigante de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., los colores azul y amarillo. A pesar de que las apariencias distintivas se protegen bastante para los restaurantes, nada impide que se pueda proteger cualquier local comercial como tiendas de ropa, distribuidoras, etc.

1.4.5. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LEY No 2000-21)

CAPÍTULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art.- 4. Derechos del consumidor. Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y,
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención sanción y oportuna reparación de su lesión;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art.- 5. Obligaciones del consumidor. Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

1.4.6. Código del Trabajo

Art. 42.- De la ley en mención donde menciona en su Capítulo IV De las Obligaciones del empleador y del trabajador en los literales:

Literal 1.- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

Literal 3.- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

Literal 22.- Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

Literal 31.- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

Literal 32.- Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva.

1.4.7. Ley de Compañías

De conformidad con lo dispuesto por la Ley de Compañías, De la Administración y de los Agentes de la Compañía.

Art. 263.- Los administradores están especialmente obligados a: Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el **Art. 440.-** de esta Ley; Llevar el libro de actas de la junta general; Llevar el libro de actas de las juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia, si los hubiere; |

Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias, así como de la cuenta de pérdidas y ganancias.

La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido; Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la Ley y los estatutos, y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha disminuido, a fin de que resuelva si se la pone en liquidación conforme a lo dispuesto en el **Art. 198.-** y, Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el literal b) del **Art.- 20**, es obligación del representante legal de la compañía anónima presentar en el mes de enero de cada año a la Superintendencia de Compañías y Valores la nómina de las compañías extranjeras que figuraren como accionistas suyas, con indicación de los nombres, nacionalidades y domicilios correspondientes, junto con xerocopias notariadas de las certificaciones y de las listas mencionadas en el artículo enumerado que le sigue al **Art.- 221**, que hubieren recibido de tales accionistas según dicho artículo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Mixto

Con relación al enfoque cualitativo se utilizarán las técnicas de la observación y la entrevista para determinar la forma como se llevan a cabo los procesos laborales en el área administrativa de la empresa.

En cuanto al enfoque de investigación cuantitativa se busca medir los datos a través de preguntas estructuradas aplicando técnicas de muestreo y la encuesta, los resultados serán representados en datos estadísticos para la valoración de los resultados y diagnóstico de los datos obtenidos.

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. Descriptiva

Este estudio busca principalmente describir e identificar los cargos que presenta la estructura organizacional de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., y de esta forma conocer y analizar las necesidades y requerimientos de la organización, como el diseño de un manual de funciones para el área de administración.

2.2.2. Explicativa

Se utilizará el tipo de investigación explicativa para analizar las causas que no permiten lograr con los objetivos planteados para el área administrativa de la empresa.

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Analítico-Sintético

En este método se analizará criterios de diferentes autores sobre el manual de funciones y como mejorar la eficiencia en el área administrativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., y luego realizar una síntesis para llegar a una conclusión y solucionar los problemas planteados.

2.3.2. Histórico-Lógico

Con la aplicación de este método se podrá conocer las causas de la problemática existente en el área administrativa de la empresa MARCSOL Cía. Ltda., llevando a cabo

una investigación íntegra sobre los procesos evolutivos de la administración y así derivar una solución a la problemática.

2.3.3. Inductivo-Deductivo

El método inductivo se aplicará en el momento de analizar las respuestas de la técnica aplicada, iniciando de lo particular a lo general. Mientras que el deductivo es lo contrario de lo inductivo porque parte de lo general a lo particular, en esta etapa se analiza la fundamentación teórica de la investigación. Este método de investigación permitirá implementar estrategias a través de un Manual de Funciones para mejorar y fortalecer la administración del Talento Humano y alcanzar el éxito de los planes, programas y logro de las metas de la organización.

2.4. MÉTODOS EMPÍRICOS

2.4.1. Entrevista

Mediante la entrevista se realizó una comunicación directa con el personal de la empresa, mediante un diálogo interpersonal, lo que permitió tener conocimiento de la actitud de los consultados ante la situación real de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.

2.4.2. Encuesta

Mediante esta técnica se recopiló la información sobre las funciones que realizan cada uno de los colaboradores del área administrativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía., Ltda., para esto se aplicó una encuesta con opciones múltiples, y determinar la importancia de aplicar un manual de funciones.

2.4.3. Cuestionario

Se utilizó este instrumento para obtener la información deseada de forma uniforme, el mismo estuvo estructurado por una serie de preguntas predefinidas y en forma secuencial sobre temas específicos del área administrativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.

2.4.4. Observación

Este método permitió observar el desarrollo de los procesos internos con el propósito de determinar cuáles son las falencias que el área administrativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., tiene en la actualidad.

2.5. MÉTODOS ESTADÍSTICOS

2.5.1. Estadística Descriptiva

Esta técnica permitirá mostrar la información o los resultados de forma sistemática, clara y sencilla para que sean analizados por el investigador.

Para su efecto serán considerados los colaboradores del área administrativa el personal operativo de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.

2.6. UNIVERSO Y MUESTRA

2.6.1. Universo

Se trabajará con el total de las personas que trabaja en la empresa y por ser una población pequeña no se requiere determinar un tamaño de la muestra, por lo tanto, no aplica la fórmula muestral para esta investigación. Entonces el universo poblacional establecido sería 10 Colaboradores del área administrativa y 20 Operadores de ventas y logística.

Tabla 3. Universo poblacional y distribución de la muestra

Universo Poblacional	Población
Colaboradores Área Administrativa	10
Operadores Ventas y Logísticas	20
Total	30

Nota: Universo poblacional objeto de estudio de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

2.6.2. Muestra

Se trabajará con el total del universo poblacional, por lo que no se requiere determinar un tamaño de la muestra, por lo tanto, no aplica la fórmula muestral.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Encuesta al Talento Humano del área administrativo y operativa

Pregunta 1. Género encuestado

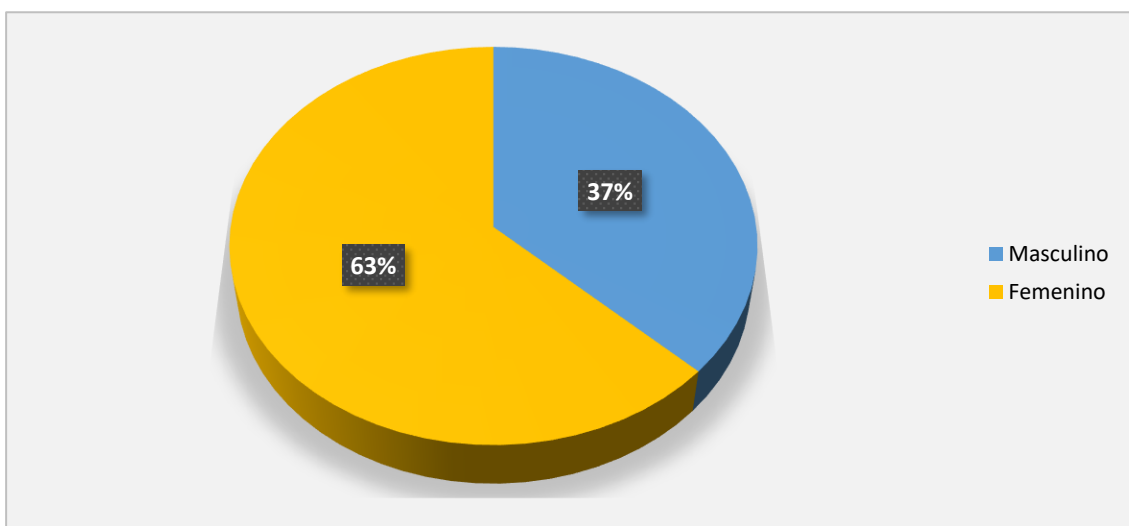
Tabla 4. Género

Alternativa	Frecuencia	%
Masculino	11	37%
Femenino	19	63%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 1. Género



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

Se puede observar en el gráfico 1, que del 100% de los encuestados del Talento Humano del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., el 63% pertenecen al género femenino; mientras, el 37% al género masculino.

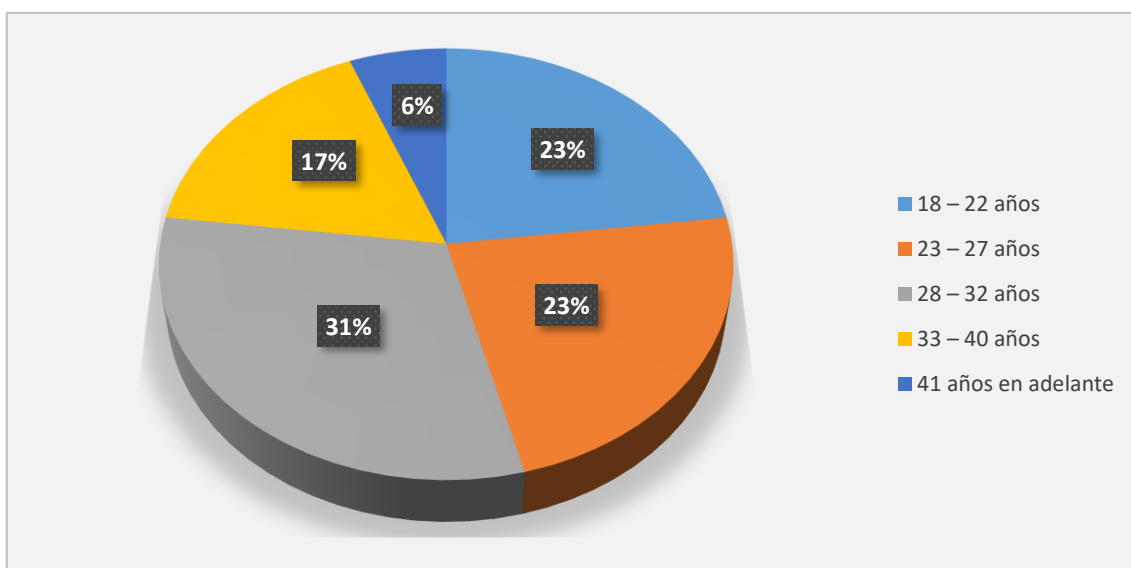
Pregunta 2. Edad

Tabla 5. Edad

Alternativa	Frecuencia	%
18 – 22 años	7	23%
23 – 27 años	7	23%
28 – 32 años	9	31%
33 – 40 años	5	17%
41 años en adelante	2	6%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.
Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 2. Edad



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.
Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En el gráfico 2, se puede observar que las edades del personal encuestado del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., son el 31% es de 28 a 32 años; mientras, el 23% corresponde a encuestados de 23 a 27 años; en un mismo porcentaje de encuestados de 18 a 22 años; asimismo, el 17% a encuestados de 33 a 40 años; y 6% corresponde al personal de 41 años en adelante.

Pregunta 3. El personal con el que se cuenta es el requerido para su cargo y volumen de trabajo

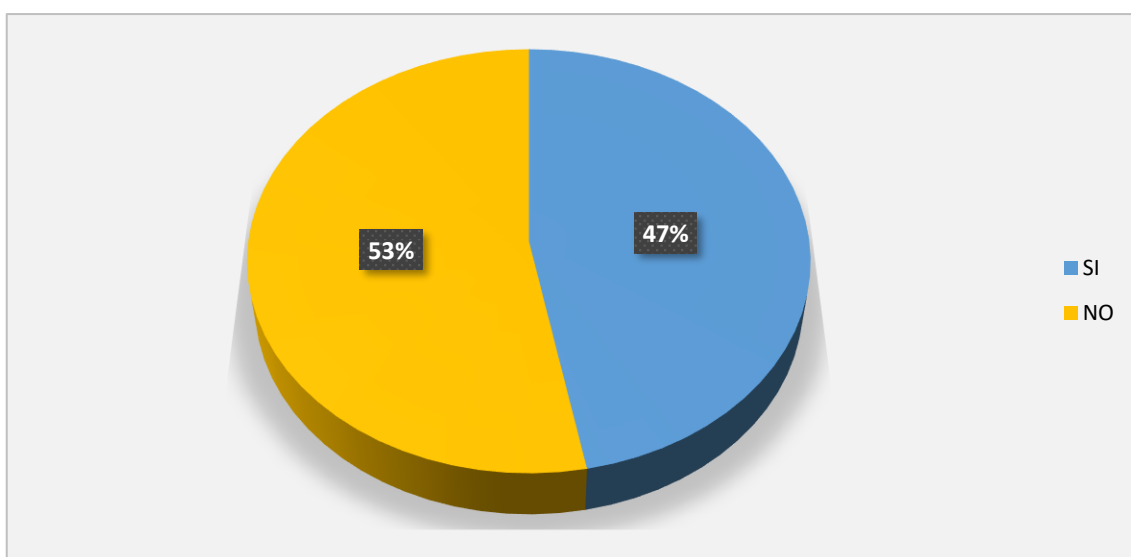
Tabla 6. Personal requerido para cada cargo y volumen de trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
SI	14	47%
NO	16	53%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 3. Personal requerido para cada cargo y volumen de trabajo



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 3, sobre si ¿el personal con el que se cuenta es el requerido para su cargo y volumen de trabajo?; 14 de los encuestados que representa el 47% manifiestan que SI; mientras que 16 de los participantes que corresponde al 53% dicen que NO.

Pregunta 4. Cuentan con planes de capacitación para todo el personal

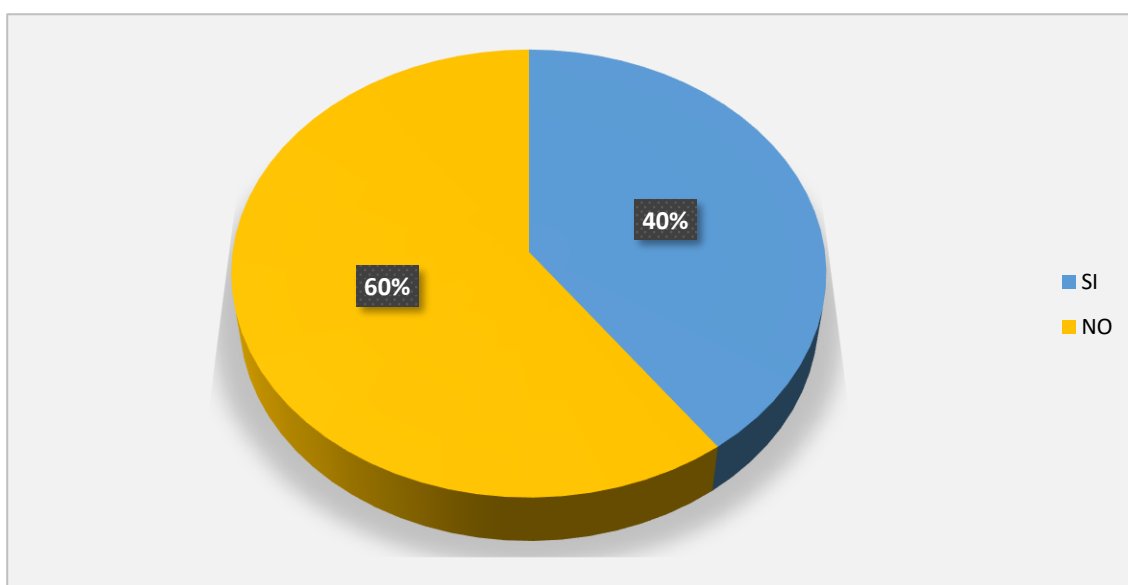
Tabla 7. Planes de capacitación para todo el personal

Alternativa	Frecuencia	%
SI	12	40%
NO	18	60%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 4. Planes de capacitación para todo el personal



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 4, sobre si ¿cuentan con planes de capacitación para todo el personal?; 12 de los encuestados que representa el 40% manifiestan que SI; mientras que 18 de los participantes que corresponde al 60% dicen que NO.

Pregunta 5. Existen planes de incentivos para el personal

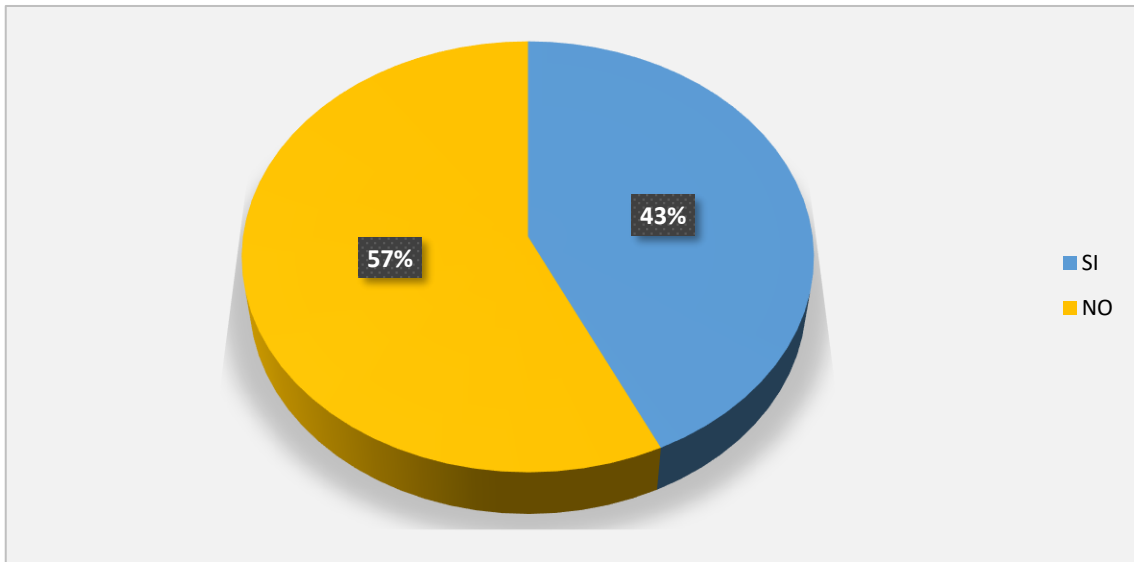
Tabla 8. Planes de incentivos para el personal

Alternativa	Frecuencia	%
SI	13	43%
NO	17	57%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 5. Planes de incentivos para el personal



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 5, sobre si ¿existen planes de incentivos para el personal?; 13 de los encuestados que representan el 43% manifiestan que SI; mientras que 17 de los participantes que corresponde al 57% dicen que NO.

Pregunta 6. Los Jefes al tratar con los trabajadores respetan las líneas de autoridad establecida

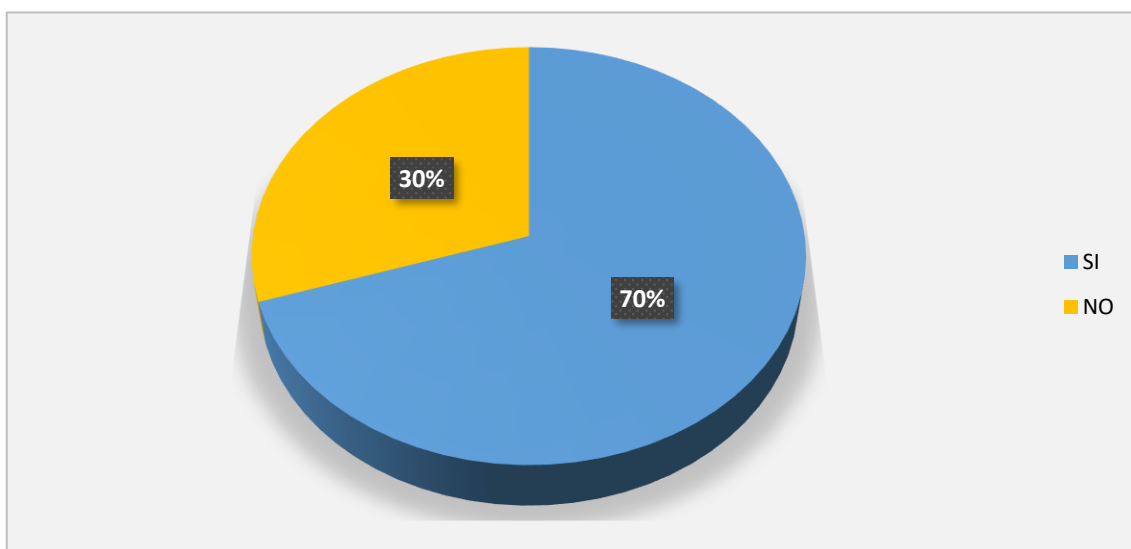
Tabla 9. Los Jefes respetan las líneas de autoridad con los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	%
SI	21	70%
NO	9	30%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 6. Los Jefes respetan las líneas de autoridad con los trabajadores



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 6, sobre si ¿los Jefes al tratar con los trabajadores respetan las líneas de autoridad establecida?; 21 de los encuestados que representan el 70% manifiestan que SI; mientras que 9 de los participantes que corresponde al 30% dicen que NO.

Pregunta 7. Se ha explicado con claridad las relaciones entre departamentos

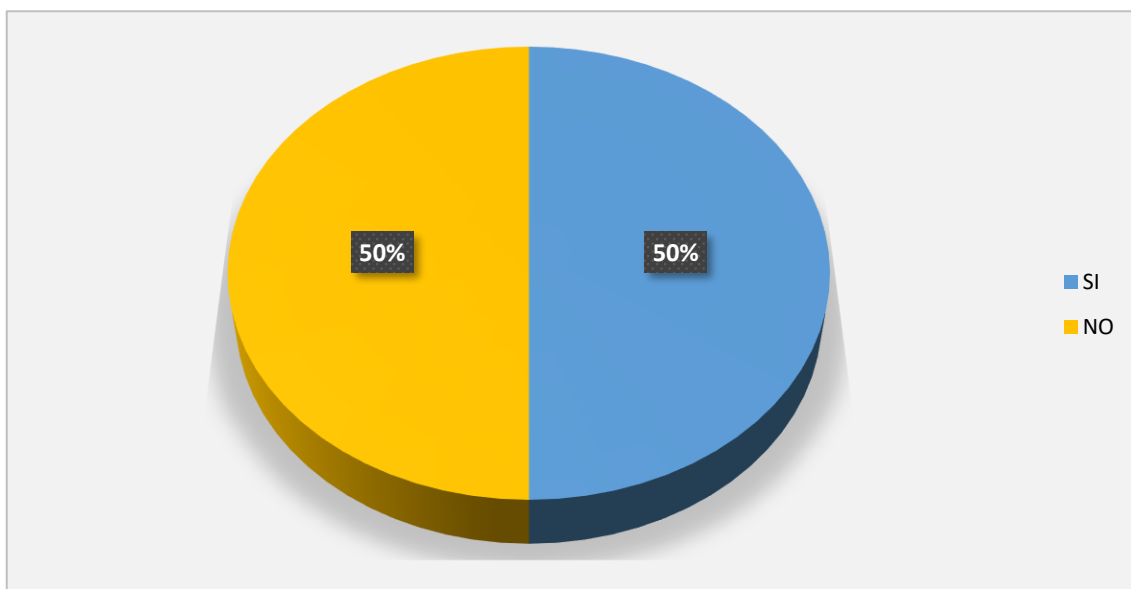
Tabla 10. Explicación de las relaciones departamentales

Alternativa	Frecuencia	%
SI	15	50%
NO	15	50%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 7. Explicación de las relaciones departamentales



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 7, sobre si ¿se ha explicado con claridad las relaciones entre departamentos?; 15 de los encuestados que representan el 50% manifiestan que SI; y en la misma cantidad de participantes que corresponde al 50% dicen que NO.

Pregunta 8. Se promueve una actitud de confianza entre empleados y empleadores

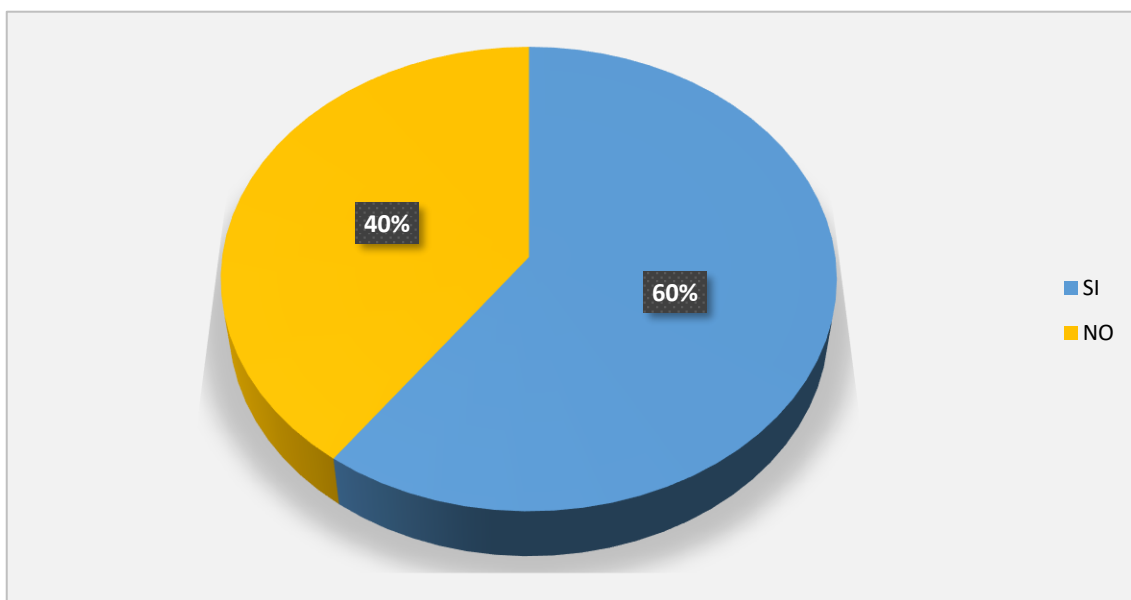
Tabla 11. Promueven confianza entre empleados y empleadores

Alternativa	Frecuencia	%
SI	18	60%
NO	12	40%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 8. Promueven confianza entre empleados y empleadores



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 8, sobre si ¿se promueve una actitud de confianza entre empleados y empleadores?; 18 de los encuestados que representan el 60% manifiestan que SI; mientras, 12 de los participantes que corresponde al 40% dicen que NO.

Pregunta 9. Se cuenta con un plan de acción ante cualquier deficiencia o irregularidad en la empresa

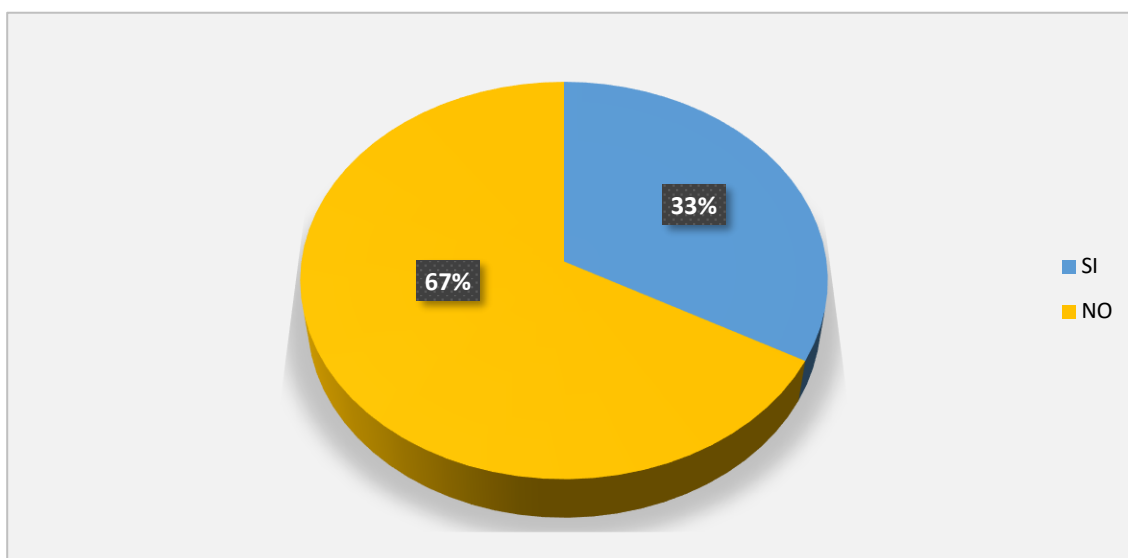
Tabla 12. Plan de acción para resolver irregularidades en la empresa

Alternativa	Frecuencia	%
SI	10	33%
NO	20	67%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 9. Plan de acción para resolver irregularidades en la empresa



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 9, sobre si ¿se cuenta con un plan de acción ante cualquier deficiencia o irregularidad en la empresa?; 10 de los encuestados que representan el 33% manifiestan que SI; mientras, 67 de los participantes que corresponde al 67% dicen que NO.

Pregunta 10. El servicio ofrecido por la empresa cumple con las expectativas de los clientes

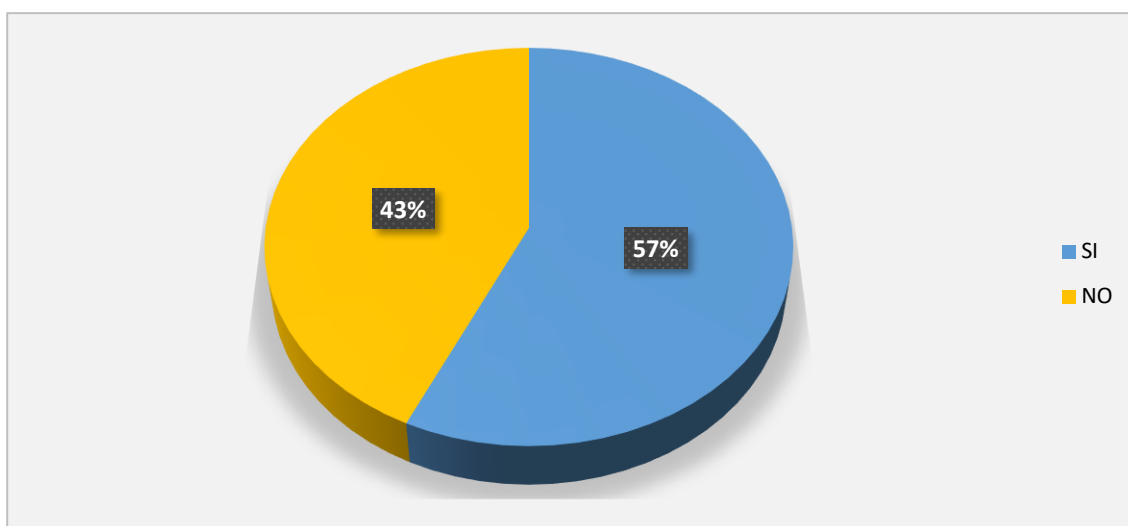
Tabla 13. Servicio ofrecido cumple las expectativas de los clientes

Alternativa	Frecuencia	%
SI	17	57%
NO	13	43%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 10. Servicio ofrecido cumple las expectativas de los clientes



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 10, sobre si ¿el servicio ofrecido por la empresa cumple con las expectativas de los clientes?; 17 de los encuestados que representan el 57% manifiestan que SI; mientras, 13 de los participantes que corresponde al 43% dicen que NO.

Pregunta 11. Se realiza planes de gestión para el aumento de los niveles de calidad y competitividad de los productos

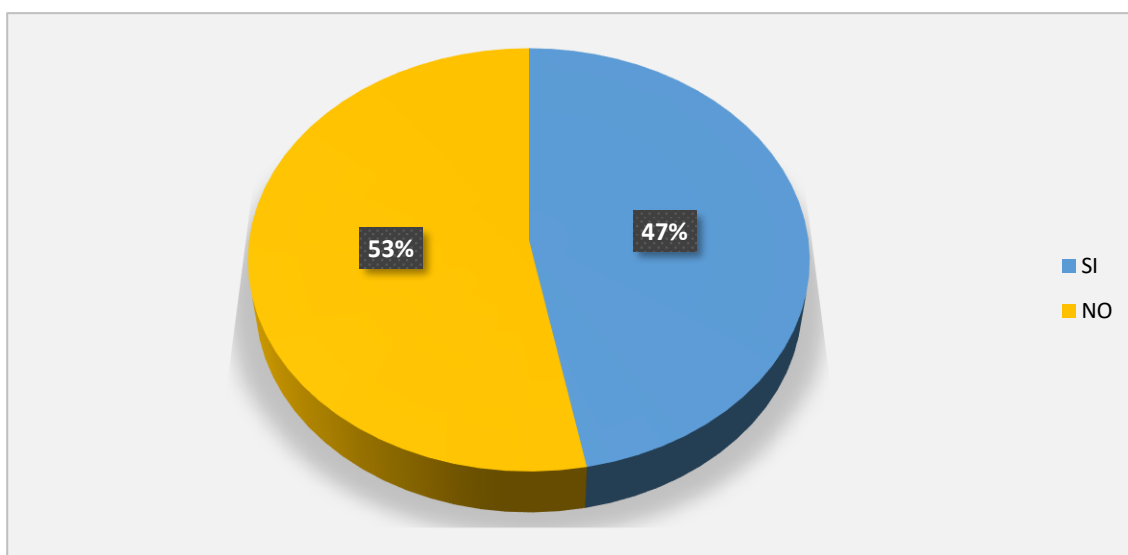
Tabla 14. Planes de gestión para niveles de calidad y competitividad de los productos

Alternativa	Frecuencia	%
SI	14	47%
NO	16	53%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 11. Planes de gestión para niveles de calidad y competitividad de los productos



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 11, sobre si ¿se realiza planes de gestión para el aumento de los niveles de calidad y competitividad de los productos?; 14 de los encuestados que representan el 47% manifiestan que SI; mientras, 16 de los participantes que corresponde al 53% dicen que NO.

Pregunta 12. La organización de la empresa está dando beneficios productivos a la entidad

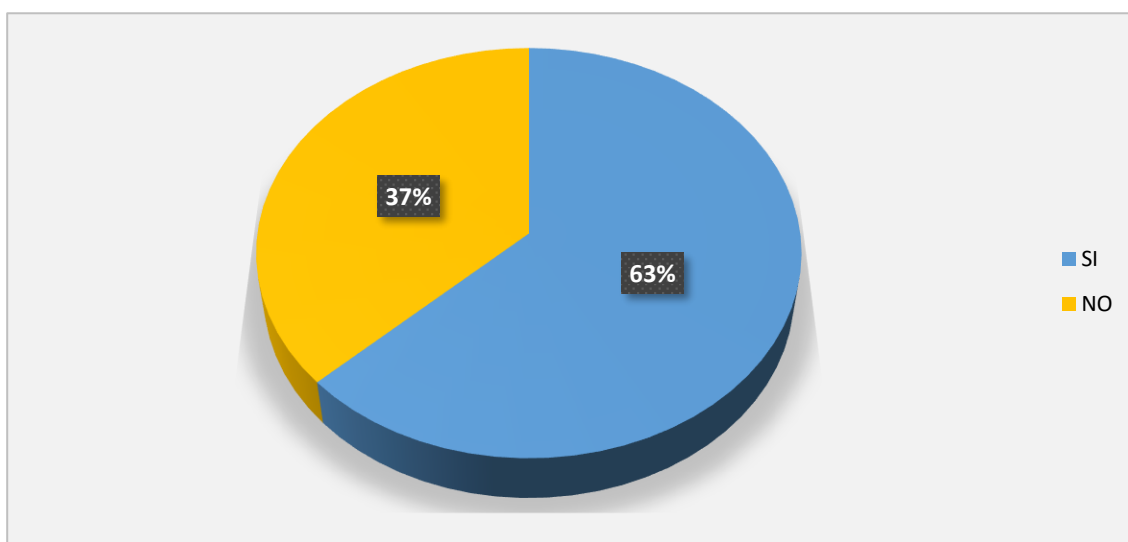
Tabla 15. La organización de la empresa da beneficios productivos

Alternativa	Frecuencia	%
SI	19	63%
NO	11	37%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 12. La organización de la empresa da beneficios productivos



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 12, sobre si ¿la organización de la empresa está dando beneficios productivos a la entidad?; 19 de los encuestados que representan el 63% manifiestan que SI; mientras, 11 de los participantes que corresponde al 37% dicen que NO.

Pregunta 13. Las políticas establecidas en cada área son cumplidas por todos los trabajadores

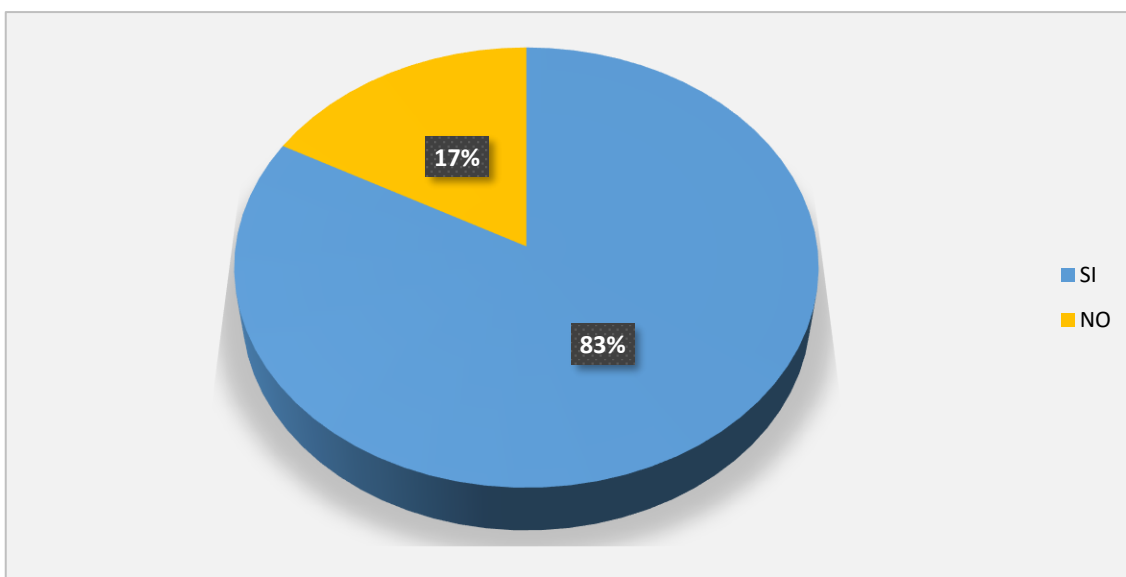
Tabla 16. Cumplimiento de políticas establecidas para los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	%
SI	25	83%
NO	5	17%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 13. Cumplimiento de políticas establecidas para los trabajadores



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 13, sobre si ¿las políticas establecidas en cada área son cumplidas por todos los trabajadores?; 25 de los participantes que corresponde al 83% señalan que SI; mientras, 5 de los participantes que corresponde al 17% dicen que NO.

Pregunta 14. Existen controles que aseguren que las acciones de la organización se lleven a cabo correctamente

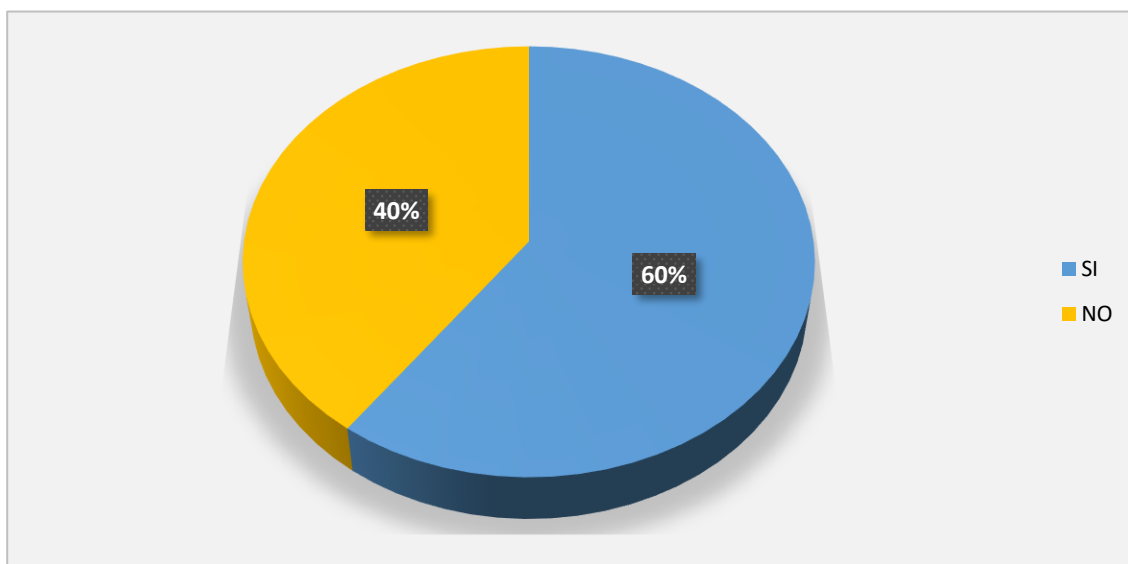
Tabla 17. Control de las acciones de la organización

Alternativa	Frecuencia	%
SI	18	60%
NO	12	40%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 14. Control de las acciones de la organización



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 14, sobre si ¿existen controles que aseguren que las acciones de la organización se lleven a cabo correctamente?; 18 de los encuestados que representan el 60% manifiestan que SI; mientras, 12 de los participantes que corresponde al 40% dicen que NO.

Pregunta 15. Existen políticas de sanciones según el nivel de la falta

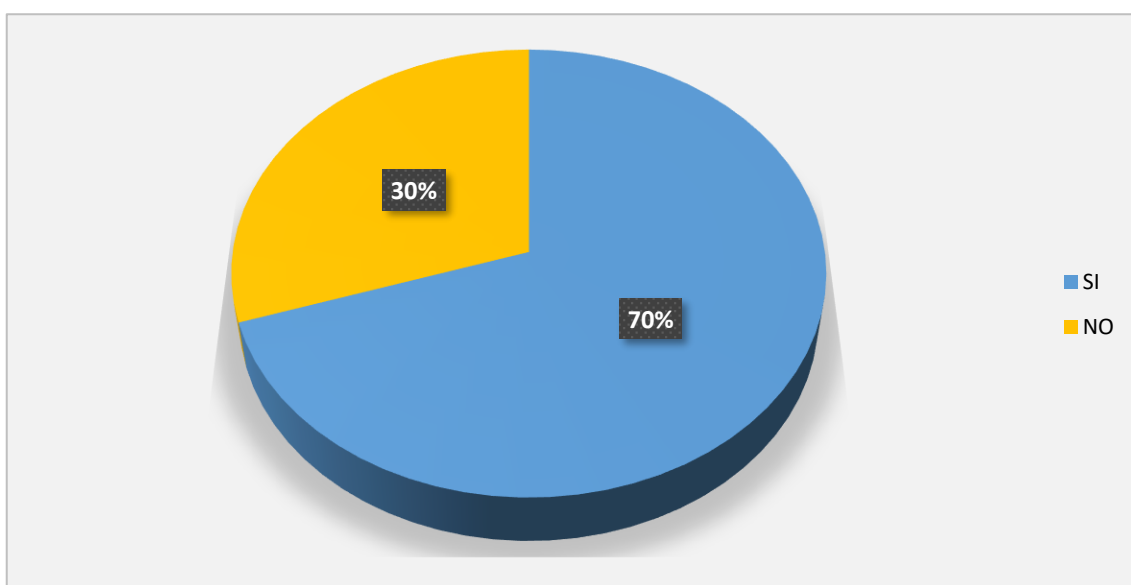
Tabla 18. Políticas de sanciones según nivel de faltas

Alternativa	Frecuencia	%
SI	21	70%
NO	9	30%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 15. Políticas de sanciones según nivel de faltas



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 15, sobre si ¿existen políticas de sanciones según el nivel de la falta?; 21 de los encuestados que representan el 70% manifiestan que SI; mientras, 9 de los participantes que corresponde al 30% dicen que NO.

Pregunta 16. Existe un Manual de Funciones y Procedimientos

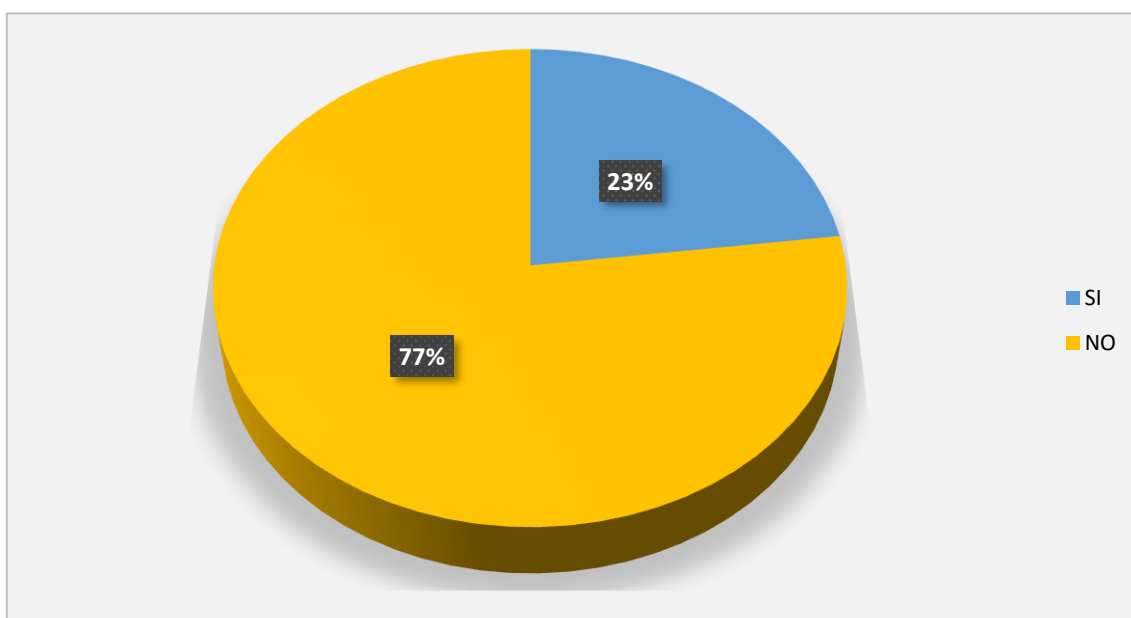
Tabla 19. Manual de Funciones y Procedimientos

Alternativa	Frecuencia	%
SI	7	23%
NO	23	77%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 16. Manual de Funciones y Procedimientos



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 16, sobre si ¿existe un Manual de Funciones y Procedimientos?; 7 de los encuestados que representan el 23% manifiestan que SI; mientras, 23 de los participantes que corresponde al 77% dicen que NO.

Pregunta 17. Usted como trabajador conoce sus funciones laborales

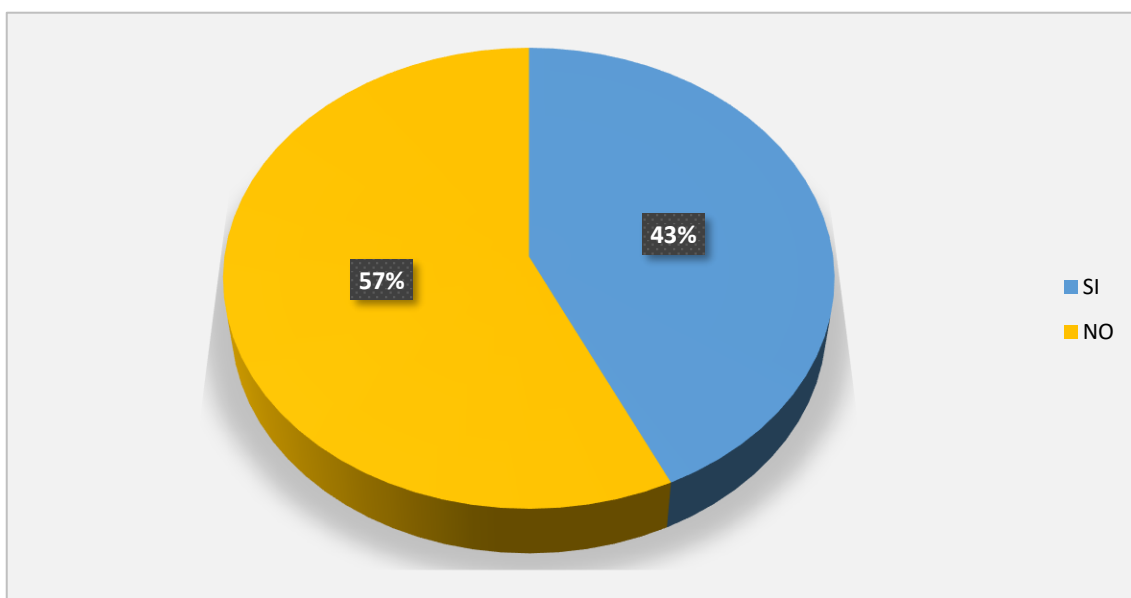
Tabla 20. Funciones de los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	%
SI	13	43%
NO	17	57%
Total	30	100%

Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Gráfico 17. Funciones de los trabajadores



Nota: Encuesta al personal del área administrativa y operativa empresa Distr. MARCSOL Cía. Ltda.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

Interpretación

En la encuesta aplicada al personal del área administrativa y operativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.; en la pregunta 17, sobre si ¿usted como trabajador conoce sus funciones laborales?; 13 de los encuestados que representan el 43% manifiestan que SI; mientras, 17 de los participantes que corresponde al 57% dicen que NO.

3.2. Observación y aplicación

Para la aplicación del método empírico se hizo el seguimiento de los procesos en el lapso de 15 jornadas de trabajo y desempeño de las actividades diarias de los empleados dentro de la empresa desde el 10 al 24 de septiembre, en un horario de las 14:00 pm a 16:00.

Se presto atención a los empleados de la empresa en los siguientes aspectos:

- Personal requerido
- Planes de capacitación
- Incentivos para el personal
- Líneas de autoridad
- Relaciones departamentales
- Confianza entre empleado y empleador
- Atención al cliente
- Planes de competitividad
- Beneficios productivos
- Cumplimiento de políticas
- Control de los procesos

Se procedió con el registro de los datos determinantes para luego crear hipótesis claras sobre el control funcional y organizacional en las diferentes áreas de la empresa, debido que necesita crear fundamentos reales del problema que en la actualidad afecta a la empresa; por lo cual, se procedió a realizar el análisis crítico de las observaciones y anotaciones de la funcionalidad.

El uso de este instrumento es muy importante porque a través de este medio se logró conocer los principales aspectos a observar, sin la necesidad de intermediarios en la recolección de los datos facilitando de esta forma el análisis y comprensión de los resultados generando conclusiones claras y directas en la identificación de los problemas que se suscitan en el área administrativa de la empresa.

3.3. Análisis de los resultados de la encuesta

Después de realizar la investigación en base a la encuesta dirigidos a los colaboradores del área administrativa y los operadores de ventas y logística de la empresa, para lo cual se procede con la interpretación de los resultados sobre el control funcional y organizacional en las diferentes áreas de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.

Por lo que se concluye lo siguiente:

- Normalmente la empresa realiza sus operaciones con 30 colaboradores, de estos 10 están en el área administrativa y 20 son operadores de ventas y de logística, según el análisis de la encuesta el 53% de los participantes manifiestan que el número de colaboradores no es el requerido, porque el volumen de trabajo que se realiza tanto en el área administrativa como en ventas y la parte de logística es extenso y no se puede cumplir a cabalidad con el trabajo requerido a diario.
- Referente a los planes de capacitación para todo el personal, los resultados de la encuesta el 60% de los encuestados manifestaron que las capacitaciones no son para todo el personal, lo que es una problemática que se debe considerar como importante, ya que el adiestramiento de los colaboradores genera el aumento de la productividad y la calidad del trabajo, sobre todo ayuda a incrementar la rentabilidad de la empresa, levantando la moral de los trabajadores y contribuyendo a resolver problemas concretos del trabajo diario.
- En cuanto a que si existen planes de incentivos para el personal, según los resultados de la encuesta el 57% de los encuestados no conocen si existen estos tipos de alicientes en forma planificada, pero consideran que si son importantes los incentivos para los empleados porque mantienen al equipo motivado en un ambiente laboral positivo, con un alto nivel de productividad y gran capacidad de servicio.
- Una empresa logra un correcto funcionamiento de sus operaciones cuando existe una sincronización de todos sus elementos y las áreas de la misma, según los resultados sobre si los Jefes al tratar con sus empleados respetan las líneas de autoridad establecida, el 70% de los encuestados manifestaron que si existe el respeto mutuo, los trabajadores también juegan un papel primordial en el cumplimiento de dichas funciones.

- Las relaciones interdepartamentales de la empresa potencian las habilidades de los empleados, evitan el estancamiento, fomentan la comunicación e incentivan la innovación. Según los resultados el 50% de los encuestados manifiestan que si existe una buena relación entre los departamentos de la empresa, pero la otra mitad no está de acuerdo con ello. Existen formas sencillas de tender puentes entre los departamentos y sus empleados.
- Las políticas de una empresa son pautas o criterios que se consideran para la consecución de los objetivos de la organización, estos sirven para administrar la acción en el camino hacia los objetivos, ayudando a delegar y mantener la buena relación entre personas. De acuerdo con los resultados el 83% de los encuestados dicen que si cumplen con las políticas de la empresa, pero igual sigue existiendo ciertas falencias que se deben superar.
- En los resultados de la encuesta referente a que si existen controles que aseguren que las acciones de la organización se llevan a cabo correctamente, el 60% de los participantes manifestaron que sí. Es importante que existan controles de las operaciones que se realizan en la empresa ya que de esta manera se pueden adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.
- En cuanto a que si los trabajadores conocen las funciones que deben desempeñar en sus laborales, el 57% manifestó que las conocen. Es importante que los trabajadores conozcan las funciones que deben realizar en la empresa porque aumenta la motivación hacia el desarrollo del trabajo, se produce una mejor adaptación al puesto sin desviarse de los objetivos iniciales favoreciendo la proactividad.
- Aunque la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., es una organización que tiene su prestigio dentro del mercado, este tiene sus falencias que deben ser superadas con la aplicación de ciertas estrategias que contribuyan al desarrollo de la misma. Según los resultados de la encuesta el 77% de los encuestados dicen que la empresa no cuenta con un manual de funciones, siendo este una herramienta que organiza eficazmente el trabajo comunica al ocupante de un cargo sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo. Proporciona, a cada trabajador, un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

3.4. Análisis PEST

El análisis PEST permitirá a la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., descubrir y evaluar los factores externos que pueden afectar el negocio tanto en el presente como en el futuro. Los mismo, que se detallan a continuación:

Tabla 21. Análisis PEST

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo gobierno • Legislación actual en el mercado local • Procesos y entidades regulatorias • Nuevas ayudas empresariales • Planes de mayor cubrimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos con competidores • Cambios de precios de los productos • Modificación a la legislación • Nuevos impuestos
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a créditos bancarios • Políticas de roaming nacional • Situación económica local • Globalización económica • Políticas de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica • Incremento en pólizas • Aumento de tasas de interés • Crisis financiera de bancos • Reducción del poder adquisitivo
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de estilo de vida • Demografía • Nivel de educación • Opinión y actitud del consumidor • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa • Patrones de compras del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de leyes que afecten los factores sociales • Noticias falsas • Punto de vista de los medios
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Desarrollos tecnológicos competidores • Financiamiento tecnológico • Capacidad y madurez de la manufactura 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos en inversión de tecnología

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

3.5. Análisis FODA

El análisis FODA permitirá el estudio de la situación real del área administrativa de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., considerando sus características internas así como la externa, la misma que se expone en:

Tabla 22. Análisis FODA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Buena gestión administrativa• Local propio y céntrico• Cuenta con mobiliario y maquinaria adecuada para el trabajo.• Precios competitivos.• Disponibilidad de herramientas de trabajo.• Necesidad de los productos.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Incrementar las ventas.• Plan de mejoramiento administrativo.• Búsqueda de nuevos mercados.• Nuevo local comercial.• Creación de nuevos empleos.• Convertirse en una empresa reconocida.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Escasez del personal.• Incumplimiento de las políticas empresariales.• Falta de formación personal.• Incumplimiento de inventarios.• No se cuenta con reportes financieros.• Poca publicidad.• Falta de comunicación.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Competencia directa e indirecta.• Incremento de los precios.• Flujo de comunicación.• Aumento de demanda de trabajo.• Conflictos laborales.

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

3.6. Análisis CAPA

Los procesos CAPA proporcionan una estructura para iniciar, evaluar, monitorear, revisar y probar pasos para mejorar la calidad y el cumplimiento al corregir los problemas existentes en la empresa, como en este caso la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.

Tabla 23. Análisis CAPA

MANTENER <ul style="list-style-type: none">• Los estándares de calidad de la gestión administrativa• Los requisitos de certificación• La inclusión de nuevos clientes• La personalización de los servicios de la empresa	EXPLOTAR <ul style="list-style-type: none">• Aprovechar las oportunidades de promoción de los productos• Trato personalizado hacia el cliente• Realizar actividades relacionadas a la comercialización de los productos
CORREGIR <ul style="list-style-type: none">• Resolver problemas de conexiones en los puntos de ventas• Programar actividades de promoción de productos en el interior del local• Ofrecer servicio de traslado de los productos vendidos• Hacer campañas de promoción con ofertas especiales en temporadas especiales	AFRONTAR <ul style="list-style-type: none">• Explotar las características de la competencia• Reducir gastos• Capacitación del personal

Elaborado por: Jennifer Roxanna Rivas Cárdenas

3.7. Propuesta

3.7.1. Título de la Propuesta

Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., de la ciudad de Quevedo.

3.7.2. Objetivo de la Propuesta

Diseñar un manual de funciones para la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., con el objetivo de mejorar y fortalecer la administración del Talento Humano, alcanzar el logro de los planes, programas y éxitos en las metas organizacionales.

3.7.3. Descripción de la Propuesta

3.7.3.1. Propuesta de la estructura organizacional

Para la definición del organigrama de funciones de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., se establecen los cargos y el personal proporcionando las pautas para el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores a través de un enfoque de ubicación del personal que facilite su capacitación y desarrollo sistemático.

El cual creará una base de talento humano altamente calificado, estimulando una cultura de productividad, eficiencia, efectividad, profesionalismo y responsabilidad en la entrega de las actividades laborales y comerciales.

Una vez definido los cargos del personal asignado para cada uno de los puestos, se procede a la revisión de la estructura de funciones estableciendo la cantidad de colaboradores en cada uno de ellos, distribuidos:

En el departamento administrativo hay 10 trabajadores incluyendo el Gerente General, en el departamento comercial existen 13 colaboradores y en el de operaciones 7 personas.

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.

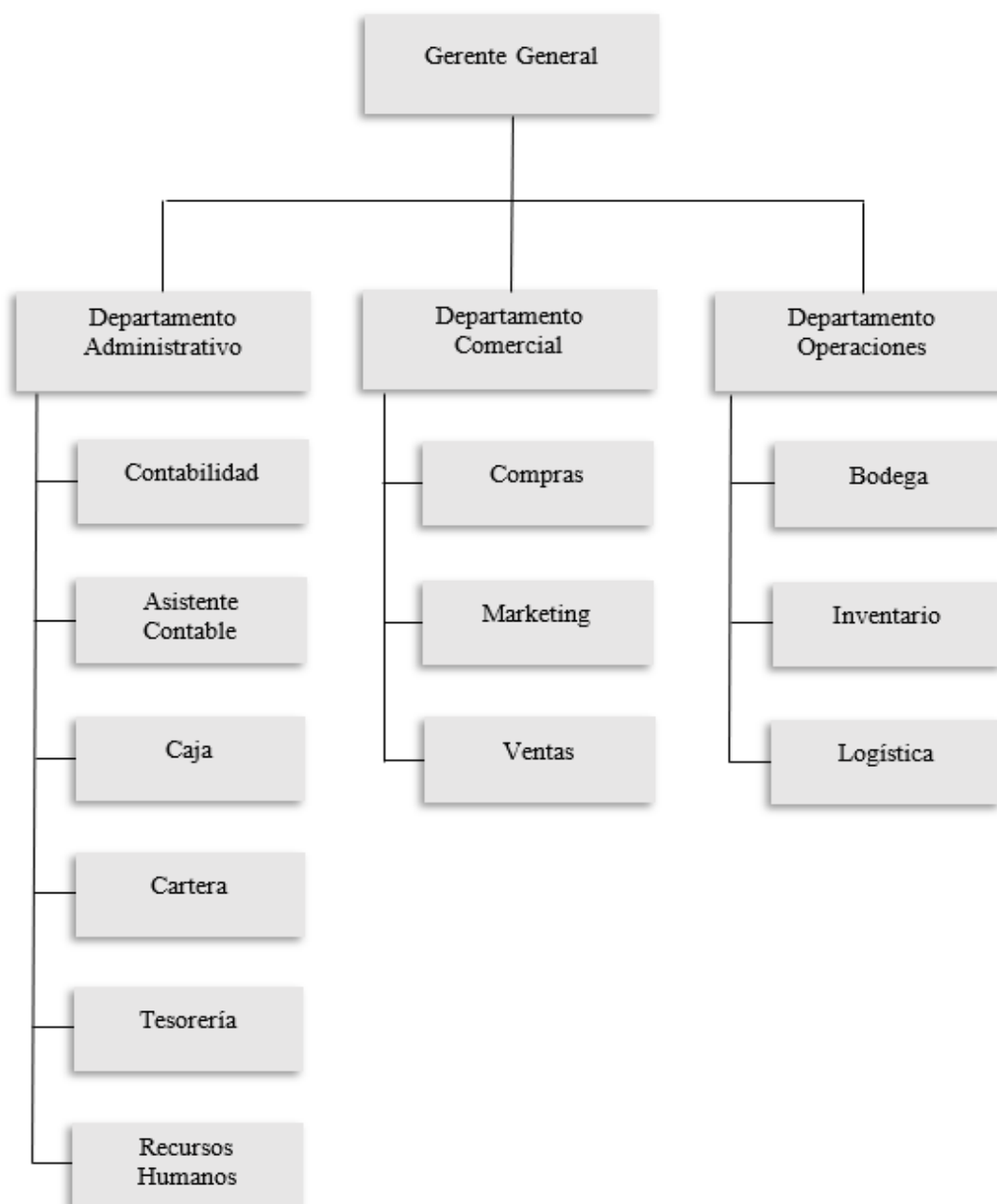
Tabla 24. Definición de los cargos del personal

Cargo	No De Colaboradores
Gerente General	1
Administrador	1
Contador General	1
Asistente Contable	2
Asistente de Caja	2
Cartera	1
Tesorería	1
Recursos Humanos	1
Comercio	1
Compras	1
Ventas	10
Marketing	1
Operaciones	1
Bodega/Inventario	3
Logística	3

Elaborado por: La Autora (2021)

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 Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., el cual se establece el siguiente organigrama estructural:

Gráfico 18. Estructura organizacional de la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.



Elaborado por: La Autora (2021)

En el organigrama de funciones propuesto, se evidencia que el Gerente General es la figura que marca la directriz laboral y comercial de la empresa; en colaboración con el área de administración, área comercial y de operaciones, en la que sus colaboradores se deben adherir a las funciones que se establecen para la consecución de las tareas, obligaciones y actividades de trabajo en general.

Por ello, cada función que se ha determinado en la estructura organizacional para la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., se ha basado en la destinación de las actividades del sector comercial.

3.7.3.2.FODA

El análisis FODA para la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., determina la potencialidad que el mercado de la comercialización de los productos farmacéuticos y de consumo masivo muestra para la organización, los mismos deben ser utilizados para promover su desarrollo comercial, tanto interno como externo:

Tabla 25. FODA de la propuesta

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con personal adecuado y capacitado. • Los precios que ofrece la empresa son competitivos en el mercado. • Servicio y productos de calidad para la comercialización. • Servicio de entrega de los productos que comercializa la empresa a domicilio. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha estructurado una política funcional interna propicia. • Atraso en la entrega de los productos que comercializa la empresa. • Duplicidad de las funciones entre las actividades laborales de los colaboradores. • Falta de organización en el área de inventario afectando la capacidad de comercialización.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio eficiente de acuerdo con una mejor organización interna. • Elaboración de servicios y productos innovadores para la cobertura del mercado. • Incrementar la participación de la empresa en el mercado como resultado de una mejor funcionalidad interna. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevas empresas en el mismo sector de mercado. • Competencia de precios en el mercado por parte de nuevas empresas comerciales. • Alta competitividad por empresas dedicadas a la cobertura de productos farmacéuticos y consumo masivo.

Elaborado por: La Autora (2021)

3.7.3.3. Beneficios del manual de funciones

Los beneficios de la implementación del manual de funciones para la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., 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.

3.7.3.4. Funcionalidad administrativa

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.
- d. Participar en cualquier actividad destinada a evaluar el impacto de las intervenciones de capacitación.

3.7.3.5. Propósito de la formación y desarrollo de funcionalidades

- a. Para obtener una proporción entre el desarrollo de destrezas y la formación de las actividades laborales y comerciales en un lugar de trabajo para la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.
- b. Optimizar el desempeño de los trabajadores en sus labores actuales para la prestación de servicios de calidad.
- c. Instruir a los colaboradores para futuras labores, carreras y desarrollo profesional.
- d. Para optimizar la moral y motivar al personal.

3.7.3.6. 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 Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., tendrán prioridad.

3.7.4. Tipos de formación y desarrollo

3.7.4.1. Programas de inducción

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

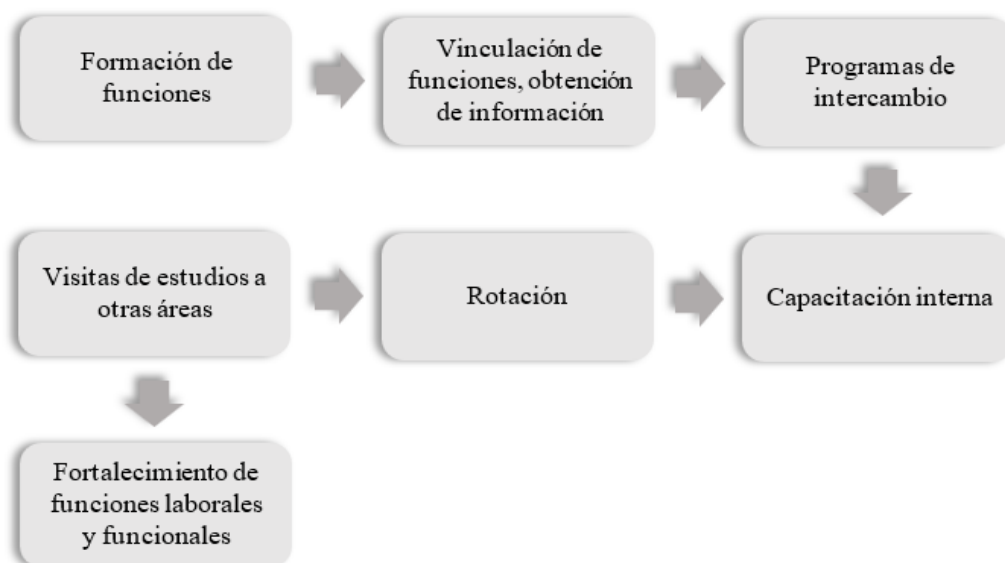
- a. Inducción interna: dentro de las primeras dos a cuatro semanas de llegada, todo el personal nuevo se someterá a la inducción interna. La capacitación puede cubrir áreas básicas y funcionales, y será organizada y diseñada por la administración dentro de las respectivas áreas.
- b. Inducción formal: dentro de los seis 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.

3.7.4.2. Formación laboral

Se proporcionan este tipo de capacitaciones para asegurar que un trabajador 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 de seis meses.
- b. Programas de intercambio: cuando sea posible, se pueden organizar programas de intercambio entre empresas a nivel local y no deben exceder los seis meses.
- c. Capacitación interna: el jefe del departamento organizará sesiones periódicas de capacitación interna para abordar problemas particulares de la organización.
- d. Rotación: el Jefe del Departamento enviará colaboradores a diferentes secciones de la empresa para permitirles conocer las funciones y responsabilidades específicas de la sección con el fin de ampliar sus conocimientos y experiencia, por un período de tres meses.
- e. Visitas de estudio: a los colaboradores se les puede permitir realizar visitas de estudio para observar y aprender su modo de operación e intercambiar experiencias e ideas dentro del mismo sector comercial.

Gráfico 19. Proceso de formación de funciones



3.7.4.3. Factibilidad de la Propuesta

El presente manual de funciones se podrá desarrollar de forma eficiente por medio del apoyo de los directivos de la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., especialmente el Gerente General, el cual proporcionó la información necesaria para el desarrollo de la propuesta y para la aplicación de la misma.

3.7.5. Aspecto Legal

La propuesta es factible puesto que las leyes actuales asignadas por el Ministerio de Relaciones Laborales hacen énfasis en las necesidades de los colaboradores en su puesto de trabajo para la superación personal.

Reglamento de Losep:

Artículo 172.- Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos que Integran los Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo.- El Ministerio de Relaciones Laborales, un estudio previo y el análisis correspondiente, y sobre la base de la normativa técnica que regula el subsistema de clasificación de puestos, elaborará y mantendrá actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos genéricos de los procesos habilitantes, de asesoría y apoyo, que será expedido mediante Acuerdo Ministerial.

El manual indicado será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos comunes en el sector público, a fin de definir características generales de la descripción y valoración, la clasificación y la correspondiente relación con los grados y grupos ocupacionales de las escalas de remuneraciones vigentes, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

3.7.5.1. Aspecto Económico

La empresa debe considerar que es necesario el Manual de Organización y Funciones debido que con esto se puede mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores, logrando la satisfacción y fidelidad de los clientes, por lo cual es una inversión de gran utilidad para la organización contando con el apoyo de los directivos y de la investigadora.

3.7.5.2.Aspecto Tecnológico

El presente proyecto de investigación es factible debido a que cuenta con la tecnología necesaria para la elaboración del manual de funciones, además cuenta con la información necesaria que debe contener cada puesto de trabajo, pues cobra vital importancia y relevancia, el contar con los recursos necesarios, como tiempo, dedicación, facilidad de información y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación, lo que permitirá conseguir mejores resultados en el rendimiento laboral y por ende una mayor eficiencia organizacional.

3.7.6. Manual de funciones

3.7.6.1.Misión

Comercializar al por mayor y menor productos de consumo masivo y farmacéuticos, orientados y enfocados siempre a satisfacer los requerimientos y las necesidades de nuestros clientes, con los mejores productos, las mejores marcas y los mejores precios.

3.7.6.2.Visión

Ser reconocida a nivel nacional como empresa líder en la venta y distribución de productos tanto de consumo masivo como farmacéuticos.

3.7.6.3.Valores

Honestidad: Con nuestros clientes para ofrecerles un servicio de calidad.

Disciplina: Ser ordenados en todas las actividades.

Compromiso: Más allá de cumplir con nuestra obligación, es dar nuestro mayor esfuerzo para lograr las metas.

Trabajo en equipo: Ayudarse y apoyarse para cumplir con los objetivos.

Lealtad: Consigo mismo, con nuestros compañeros, con nuestros clientes y con la empresa.

Amor al trabajo: Disfrutar del trabajo realizado con espíritu de servicio.

Voluntad: Fuerza que nos ayuda a lograr cosas que se cree no poder realizar.

Familia: Apoyo y motor de tu productividad.

3.7.7. Descripción del Manual de Funciones



MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA MARCSOL Cía. Ltda.
QUEVEDO - ECUADOR

3.7.7.1.Manual de Funciones: Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

GERENTE GENERAL

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia

Jefe Inmediato:

Autoridad propia

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de dirigir, organizar, coordinar y supervisar las actividades administrativas y operacionales de la empresa. Además, dirige la elaboración de los planes estratégicos organizacionales, los planes operativos anuales, los presupuestos, inversiones y los estados financieros de la empresa.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Estudios superiores en carreras administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

2 años mínimos en puestos similares.

Competencias:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, como también de las funciones y los puestos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el Ejecutivo de Ventas reuniones para aumentar el número y calidad de clientes, hacer las compras de materiales y resolver los problemas de mantenimiento en la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada puesto.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Proyectar el futuro de la empresa y para conseguirlo debe trazar los objetivos empresariales y conseguir que el personal los asuma como propios.
 2. El Gerente debe planificar estratégicamente los pasos que van a seguir para cumplir con los objetivos propuestos. En esta etapa la función del gerente es primordial porque debe comprometer y motivar al equipo para que trabajen de forma conjunta y armónica.
 3. Fortalecer la productividad, para ello debe capacitar de manera permanente al personal e identificar las fortalezas de cada uno de los integrantes de la organización para que desempeñen mejor su trabajo permitiendo incrementar la eficiencia y efectividad de la empresa.
 4. Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa de manera que sean utilizados de manera eficiente.
 5. Evaluar de forma permanente los resultados del equipo con el propósito de corregir las deficiencias y optimizar los procesos para cumplir con los objetivos.
 6. Dialogar de forma permanente con los integrantes de la empresa, para llegar al éxito empresarial se requiere desarrollar una comunicación bidireccional, que permita escuchar los proyectos, propuestas de mejora y los problemas de los trabajadores, y algo importante es retroalimentar al equipo informando de forma continua los avances, los logros y errores.
 7. El Gerente debe felicitar al personal por los logros conseguidos en su trabajo.
 8. Tener los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo.
 9. Debe ser un líder que trabaje junto a su equipo y lo pueda orientar hacia las metas.
 10. Tener experiencia en el manejo del personal, por lo que debe tener conocimiento en gestión de talento humano.
 11. Saber manejar conflictos y ser un mediador, además de ser un estratega que pueda marcar el camino a seguir.
 12. Conocer la empresa y el entorno en el que se desenvuelve para anticiparse al futuro y potenciar la organización.
-

3.7.7.2.Manual de Funciones: Gerente Administrativo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

GERENTE ADMINISTRATIVO

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia General

Jefe Inmediato:

Gerente General

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

Coordina, planifica, diseña, organiza, desarrolla, ejecuta y supervisa los procesos, procedimientos, acciones, servicios y funciones correspondientes al área en la que se desempeña.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

✚ Estudios superiores en carreras administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

✚ 2 años mínimos en puestos similares.

Competencias:

- Integridad y confianza
- Orientación al resultado
- Proactividad
- Perseverancia
- Uso efectivo del tiempo
- Comunicación
- Conformación y desarrollo de equipos de desempeño
- Toma de decisiones
- Capacidad negociadora
- Direccionamiento estratégico

FUNCIONES PRINCIPALES

1. El administrador debe diseñar los planes a partir de información sobre el entorno y la meta del negocio.
 2. Adecua la estructura organizacional y asigna los recursos financieros y humanos de acuerdo con el plan definido.
 3. Representa a la empresa en las gestiones con los entes reguladores del país, como también en los asuntos fiscales de la organización.
 4. Gestiona el presupuesto de la empresa, procurando las mayores ganancias con la inversión óptima de recursos financieros, materiales y humanos.
 5. El administrador debe rendir cuentas de su gestión ante el Gerente General de la empresa.
 6. Rinde cuentas ante los entes reguladores a fin de mantener al día la actuación ciudadana de la empresa.
 7. Recolecta los reportes de las diferentes áreas de la empresa, a fin de consolidar todos los datos en un único documento que refleje el desempeño del negocio.
 8. El administrador eventualmente tiene que dirigir y supervisar al grupo de trabajadores que contribuyen con su tarea.
 9. Debe tener habilidades interpersonales que le permitan interactuar positiva y efectivamente con los trabajadores bajo su mando.
 10. Como administrador debe delegar autoridad y responsabilidad a otros. También debe escuchar, entrenar, motivar y evaluar el desempeño de sus colaboradores.
 11. El administrador se involucra en la contratación y la formación del personal.
 12. Sirve de enlace entre la gerencia y el resto de los empleados de la empresa.
 13. Sirve de puente entre la organización y los actores de su entorno externo como los entes gubernamentales.
 14. El administrador debe tener definido un protocolo de gestión que pueda aplicarse a cada proyecto en función de las necesidades del mismo.
 15. El administrador es el encargado de dar cuentas sobre la empresa tanto a la gerencia como a los socios.
 16. Tiene que hacer de mediador ante algún tipo de conflicto entre las partes, buscando la solución y lograr el contenido general.
-

3.7.7.3.Manual de Funciones: Contador General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

CONTADOR GENERAL

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia Administrativa

Jefe Inmediato:

Gerente Administrativo

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar de manera responsable, especializada y analítica los diferentes movimientos y registros al sistema contable que tiene el departamento basado en las normas contables y financieras que rigen en el territorio ecuatoriano.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Estudios superiores en carreras administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

2 años mínimos en puestos similares.

Competencias:

- Responsabilidad
- Orden y calidad
- Razonamiento inductivo y deductivo
- Poder de análisis y trabajo bajo presión
- Orientación a resultados
- Plenos conocimientos en tributación, auditoría y herramientas de Office.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Revisar toda información ingresada y procesada en el sistema contable.
 2. Realizar los respectivos análisis y movimientos de las cuentas que conforman los Estados Financieros.
 3. Realizar las debidas regularizaciones y correcciones que se presenten para una eficiente y veraz presentación de la información contable y financiera.
 4. Revisar las actividades y gestiones realizadas por los auxiliares contables del departamento.
 5. Realizar los respectivos movimientos bancarios que se presenten en el transcurso de la gestión, junto a la conciliación bancaria por las diferentes cuentas que posee la organización.
 6. Emitir, revisar y verificar los reportes previos para realizar las declaraciones de impuestos mensuales al Servicio de Rentas Internas, declaraciones de IVA, retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta, anexos transaccionales, anexos de accionistas, anexo de relación de dependencia, impuesto a la renta y todas las obligaciones tributarias que ameriten.
 7. Elaborar la contabilización de roles mensuales y sus respectivas provisiones de beneficios sociales, contabilización de actas de finiquito, contabilización de planillas del IESS.
 8. Revisar, analizar y contabilizar las liquidaciones de caja que se entreguen por el personal responsable una vez terminada su labor en la sesión de caja, con los documentos soporte de dicho informe.
 9. Revisar y verificar que el personal a cargo cumpla con todas las actividades y tareas asignadas, y a su vez coordinar e informar al departamento de Talento Humano sobre las novedades o inconvenientes sucedidos en el departamento contable si fuera el caso.
 10. Presentar a la gerencia los informes sobre los Estados Financieros de las actividades realizadas de un periodo determinado, análisis y sugerencias respectivas.
 11. En coordinación con la Gerencia y de acuerdo con el informe financiero tomar las mejores y coherentes decisiones que beneficien al departamento para su eficiente desempeño.
-

3.7.7.4.Manual de Funciones: Asistente contable

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

ASISTENTE CONTABLE

Nivel Funcional:

Asistencial

Dependencia:

Gerencia Administrativa

Jefe Inmediato:

Contador General

Número de puestos:

2

NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar de manera responsable y ordenada los diferentes registros contables que se incurran en las actividades diarias, basados en las normas contables y tributarias establecidas para el territorio ecuatoriano, al sistema contable que tiene el departamento.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Estudiantes de carreras administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

1 año mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Responsabilidad
- Orden, calidad y pulcritud
- Razonamiento inductivo y deductivo
- Resistencia al trabajo bajo presión
- Orientación a resultados y cumplir disposiciones
- Disposición al aprendizaje y mejoramiento continuo
- Amplios conocimientos en tributación y contabilidad
- Capacidad de análisis
- Conocimientos y uso de herramientas Office

FUNCIONES PRINCIPALES

13. Recibir, validar e ingresar al sistema contable todas facturas de proveedores por gastos o inversiones incurridas durante la gestión de cada departamento.
 14. Calcular, imprimir y archivar las retenciones que se realizan a cada factura recibida de los diferentes proveedores.
 15. Hacer el respectivo análisis de las cuentas que intervienen en el proceso de provisiones (proveedores, gastos, retenciones, anticipos).
 16. Elaborar un reporte de las facturas pendientes de pago a proveedores por fecha de vencimiento. Solicitar aprobación de la Gerencia para realizar el pago respectivo.
 17. Manejar con responsabilidad las chequeras correspondientes a las diferentes cuentas bancarias que tiene la organización.
 18. Realizar los pagos en cheque ya sean estos a proveedores o al personal de la empresa, previa autorización y aprobación de la Gerencia.
 19. Verificar que los módulos contables estén de acuerdo con los mayores contables de las provisiones y los pagos generados.
 20. Todo tramite bancario con nuestros agentes de cuentas en los bancos que tiene la empresa (cartas, solicitudes, requerimientos, estados de cuentas) en coordinación con el personal de Servicios Generales.
 21. Archivar toda documentación que se genera de las actividades y registros contables de la rutina diaria laboral en sus respectivos archivadores de forma limpia y organizada.
 22. Realizar otras actividades solicitadas por el jefe inmediato.
-

3.7.7.5.Manual de Funciones: Asistente de Caja

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

ASISTENTE DE CAJA

Nivel Funcional:

Asistencial

Dependencia:

Gerencia Administrativa

Jefe Inmediato:

Contador General

Número de puestos:

2

NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar de manera responsable y ordenada los diferentes procesos del área de caja al sistema contable y financiero que tiene el departamento administrativo.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

✚ Bachiller contable o estudiante en carreras de estudios superiores en administración.

Experiencia Laboral:

✚ 1 año mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Responsabilidad y puntualidad
- Habilidad numérica
- Razonamiento inductivo y deductivo
- Disposición al aprendizaje y mejoramiento continuo
- Habilidad en digitación y manejo de herramientas Office.
- Orientación a una excelente atención al cliente

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Realizar cobros de las ventas diarias, emitir la factura correspondiente impresa del sistema contable.
 2. Verificar el dinero recibido que sea verdadero y mantener la custodia respectiva.
 3. Revisar que las facturas de ventas no presenten inconvenientes o novedades que después no se pueda realizar el debido cobro.
 4. Emitir notas de crédito en el caso que se lo requiera con la debida autorización del jefe inmediato o la persona encargada del departamento.
 5. Realizar los arqueos de caja de la sesión correspondiente a cada colaborador y luego entregarlos al Contador con todos los documentos que soporten dicho reporte.
 6. Solicitar la aprobación del Gerente previo a depositar los valores recaudados de las ventas del día anterior en la entidad financiera indicada.
 7. Archivar toda documentación la cual se genere de las actividades y registros contables del trabajo diario en sus respectivos archiveros de forma limpia y organizada.
 8. Realizar otras actividades solicitadas por el jefe inmediato.
-

3.7.7.6.Manual de Funciones: Cartera de Crédito

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

CARTERA DE CRÉDITO

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia Administrativa

Jefe Inmediato:

Contador General

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

Se encargan de evaluar la solvencia del cliente, deciden la concepción del crédito, supervisa el progreso de los pagos, realiza la emisión de aviso de pago, realiza las acciones legales en caso de no pagar la deuda.

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Estudiantes de carreras administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

2 años mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Aptitud para tomar decisiones.
- Aptitud para el liderazgo.
- Aptitudes para la planificación.
- Aptitudes para la supervisión.
- Aptitudes para redactar informes.
- Capaz de tomar la iniciativa.
- Capaz de trabajar bajo presión.
- Conocimientos de contabilidad.
- Conocimientos de legislación empresarial.
- Decisivo.
- Destrezas en informática.
- Diplomático

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Otorgamientos de créditos a los clientes que desean comprar a través de esta modalidad en los términos que estén establecidos por la empresa.
 2. Estudios de los Estados Financieros e información anexa para tener información financiera en la decisión de otorgar crédito.
 3. Gestión efectiva de las cobranzas enfocándose en los clientes difíciles en sus pagos, considerando el motivo de dicho atraso.
 4. Deberá presentar informes a la gerencia referentes a los créditos solicitados, los montos y si fueron aprobados o no.
 5. Como Jefe de Créditos y Cobranzas existe la obligación de supervisar al personal a su cargo.
 6. Determinación en las malas deudas por el riesgo de otorgar créditos que escapen de cualquier control interno. Es responsabilidad del Jefe de crédito identificar a los clientes con los que es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.
 7. Verificación de documentos, uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de cobranzas es verificar los documentos para disminuir el riesgo de cartera vencida.
 8. Tiene que realizar la verificación sobre los siguientes documentos: facturas, letras de cambio, notas de crédito, cheques sin fondos, documentos judiciales, entre otros.
 9. El Jefe de crédito es el responsable ante la gerencia administrativa, de establecer políticas y procedimientos de trabajo necesarios para el otorgamiento de los créditos a los clientes, así como su recuperación.
 10. Realizar investigaciones crediticias para determinar la solvencia económica del solicitante.
 11. Los auxiliares administrativos son los encargados de custodiar la documentación que ampara los derechos de cobro y el control de los movimientos que presenten estos adeudos.
 12. Los agentes de cobranzas son los responsables de gestionar la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a los clientes.
-

3.7.7.7.Manual de Funciones: Tesorería

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

TESORERÍA

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia Administrativa

Jefe Inmediato:

Contador General

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

Coordinar y controlar las actividades necesarias para realizar los pagos y obligaciones con la organización previo cumplimiento con las disposiciones legales y tributarias vigentes, bajo criterio de eficiencia y eficacia que garanticen los lineamientos del modelo integrado de planeación, gestión y el cumplimiento de los objetivos.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Estudiantes de carreras administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

2 años mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Aprendizaje continuo
- Direccionamiento hacia los resultados
- Compromiso con la organización
- Trabajo en equipo
- Aporte técnico profesional
- Comunicación efectiva
- Planeación
- Gestión de procedimientos

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Recepción del cobro por los distintos conceptos de ingresos que se generan por las obligaciones que los clientes tienen con la empresa y que son aplicados una vez que se hagan efectivos.
 2. Procesamiento de la documentación soporte para su registro en los libros auxiliares o su registro en el sistema automatizado, este proceso implica que tanto los ingresos como los egresos que se generan en tesorería deben estar bien documentados y corroborados para luego enviarlos a contabilidad.
 3. Cuadre de los ingresos, confrontación de la documentación soporte contra el efectivo recibido, esta actividad se realiza mediante una conciliación que se hace entre la información de respaldo contra la real.
 4. Elaboración y envío de los depósitos diarios a instituciones financieras, con el efectivo y cheques recibidos diariamente se prepara los depósitos a efectuar en las cuentas bancarias de la empresa.
 5. Cuadre diario del fondo remanente de Tesorería, una vez efectuadas las actividades de cierre de Tesorería, se procede a realizar una conciliación entre los reportes elaborados contra la documentación soporte en físico que se mantiene en la caja, para verificar que efectivamente todos los documentos hayan sido registrados y que estén de manera correcta.
 6. Recepción diaria de cheques por pagar a terceros y entrega de los mismos.
 7. Archivo de documentos de caja, un buen sistema de control interno se establece a partir del manejo eficiente que se haga de la documentación soporte en cada área y más aun en las que tienen relación con el manejo de la información financiera.
 8. Envío a las áreas de los reportes correspondientes.
 9. Atención a llamadas por consulta de entrega de cheques, la persona encargada de tesorería deberá estar disponible para dar respuesta a los contribuyentes que visiten o llamen por vía teléfono a la empresa para honrar sus pagos o negociar su deuda, así como con los proveedores con quienes la organización ha contraído algún tipo de obligación a fin de dar una respuesta oportuna y fidedigna.
 10. Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato superior.
-

3.7.7.8.Manual de Funciones: Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

RECURSOS HUMANOS

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia Administrativa

Jefe Inmediato:

Contador General

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Estudiantes de carreras administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

2 años mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Conocimiento digital.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo en red.
- Visión estratégica.
- Gestión de la información.
- Comunicación digital.
- Trabajo en red.
- Aprendizaje continuo.
- Comunicación efectiva.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Gestión administrativa del personal, se debe realizar tareas administrativas derivadas de la gestión del personal como pueden ser nómina, seguro social, contratos, tramitación de sanciones, despidos, control horario, entre otros.
2. Reclutamiento y selección de personal, la búsqueda del candidato ideal para cada puesto de trabajo siguiendo ciertas pautas como conseguir una base de CV para poder seleccionar los candidatos, realizar pruebas de selección y acogida del nuevo empleado.
3. Formación y desarrollo profesional, es necesario que los trabajadores sean cien por ciento eficientes, es decir, conlleva formar adecuadamente a los trabajadores para que desempeñen con éxito sus funciones, eviten accidentes y desarrollen todo su potencial como profesionales.
4. Relaciones laborales, el departamento de recursos humanos también se encarga de resolver conflictos que pueden existir dentro de la empresa.
5. Prevención de riesgos laborales, la empresa debe realizar una serie de actividades que implique cumplir con la normativa en prevención de riesgos laborales y medio ambiente, con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades derivadas del puesto de trabajo.
6. Evaluación del desempeño, es importante llevar a cabo un control de la actividad que realiza cada empleado y comprobar si las políticas aplicadas son las correctas.
7. Beneficios sociales, consiste en tratar los asuntos derivados de los beneficios sociales que se otorga a los trabajadores.
8. Planificación de la plantilla, es necesario conocer las necesidades reales y futuras de la empresa e ir adaptando el personal a las mismas.
9. Análisis de los puestos de trabajo, consiste en un estudio pormenorizado de cada puesto de trabajo, con las funciones que van a desempeñar, las capacitaciones que debe tener la persona que lo lleve a cabo, la evaluación de riesgos de cada puesto, etc., todo ello con el fin de cumplir con la normativa y optimizar el rendimiento por puesto de trabajo.
10. Descripción y retribución del puesto de trabajo, a través de la elaboración de una ficha técnica de cada puesto de trabajo según su análisis previo, se determinará cuál será su retribución; Según sus funciones, responsabilidades, riesgos, entre otros.

3.7.7.9.Manual de Funciones: Gerente Comercial

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

GERENTE COMERCIAL

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia General

Jefe Inmediato:

Gerente General

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

El Gerente Comercial se encarga de planificar, organizar, dirigir, acompañar y coordinar eficientemente las estrategias que permiten el logro de los objetivos de comercialización de la empresa.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Profesionales de carreras comerciales, administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

2 años mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Pensamiento crítico.
- Comunicación efectiva.
- Creatividad.
- Autocontrol.
- Iniciativa.
- Intuición.
- Capacidad de planificar.
- Capacidad de negociación.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Elaborar el presupuesto del departamento de ventas.
 2. Establecer de forma consensuada los objetivos y metas del departamento de ventas y de cada uno de los vendedores.
 3. Establecer prioridades y diseñar estrategias.
 4. Tomar decisiones en el marco de sus competencias como gerente comercial.
 5. Elaborar pronósticos que avalen la factibilidad de las metas propuestas, utilizando diversas herramientas tecnológicas.
 6. Dirigir el reclutamiento, la selección y la formación continua del personal que está bajo su mando.
 7. Proponer y exigir la concreción de las formas de retribución de sus subordinados, considerando su carácter fijo o variable, y la existencia o no de incentivos o comisiones.
 8. Contribuir a la construcción de la política de precios de la empresa en conjunto con marketing y de producción.
 9. Hacer cumplir estrictamente en cada uno de los canales de venta la política de márgenes establecida por la empresa.
 10. Controlar y evaluar sistemáticamente el desempeño de sus subordinados.
 11. Responder ante la Gerencia General por los procesos que convergen en el departamento de ventas, así como representar a la dirección de la empresa ante los empleados de su departamento.
-

3.7.7.10. Manual de Funciones: Ejecutivo de Compras

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

EJECUTIVO DE COMPRAS

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia Comercial

Jefe Inmediato:

Gerente Comercial

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

Cumplir con funciones específicas de su cargo, con las que puede tener disminuciones en sus costos, garantizar la calidad de los diferentes productos que manejan, brindar estabilidad a los proveedores, así como a la empresa.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Profesionales de carreras comerciales, administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

2 años mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Analiza datos procedentes de los puntos de venta.
- Aptitudes para gestionar el tiempo.
- Aptitudes para la comunicación verbal y escrita.
- Aptitudes para la planificación.
- Aptitudes para las lenguas extranjeras.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capaz de trabajar bajo presión.
- Destrezas en informática.
- Encuentra nuevos proveedores.
- Establece estándares de calidad.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Realizar la planificación y las estructuras de compras del departamento, se debe de gestionar y planificar el funcionamiento de esta área en base al presupuesto existente, además de asignar las actividades a realizar cada uno de los miembros de su equipo.
 2. Buscar y contar con proveedores que sean eficientes, se debe buscar los mejores proveedores, y nos solo debemos fijarnos por los costos, sino por la flexibilidad, la confiabilidad, la calidad, la eficiencia y las condiciones a seguir con este.
 3. Estar atento a las diferentes novedades del mercado, debe moverse dentro de la novedad, la actualidad, cotizar nuevos productos, mantenerse al día con las noticias sobre el sector que maneja, por lo que debe contar con la información actualizada constantemente.
 4. Controlar la calidad de los productos suministrados debe ser quizás una de sus funciones más importantes, verificar que todo esté en perfectas condiciones, de ser caso contrario contactar con su proveedor para realizar el reclamo.
 5. Pactar las condiciones y negociaciones de productos con los proveedores, ya que no basta con tener excelentes proveedores, también se deben aclarar las negociaciones con ellos donde ambas partes obtengas beneficios.
 6. Gestionar las necesidades del stock, es indispensable mantener un inventario y abastecimiento adecuado para que no resulte ser una odisea en pedir un producto cada vez que se necesite, es importante mantener en stock aquellos productos de mayor importancia, y tampoco se debe exceder en ellos.
 7. Gestionar los documentos de las compras, conlleva la responsabilidad de gestionar una serie de documentos que se deben mantener en orden en todo momento y más cuando llegan los inventarios, facturas, certificados y muchos más.
-

3.7.7.11. Manual de Funciones: Marketing

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:
MARKETING

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia Comercial

Jefe Inmediato:

Gerente Comercial

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

El ejecutivo de marketing debe realizar un seguimiento y analizar el rendimiento de las campañas de publicidad, gestionar el presupuesto de marketing y garantizar que todo el material esté en consonancia con la identidad de nuestra marca.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Profesionales de carreras comerciales o de publicidad.

Experiencia Laboral:

2 años mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Capacidad de liderar el posicionamiento de la marca en los canales digitales.
- Determinación del plan de ejecución de marketing digital, acciones y tácticas estratégicas.
- Capacidad de identificar problemas y soluciones en entornos digitales orientados a procesos de negocio.
- Inteligencia emocional orientada a potencializar la innovación digital como factor crítico de éxito.
- Implementación de toma de decisiones basadas en el análisis del Balanced Score Card Digital y el Benchmark de Competencia.
- Planificación financiera y cálculo de viabilidad de campañas digitales maximizando el retorno de la inversión.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Dirección del departamento de marketing de la empresa.
 2. Creación y planificación del plan de marketing anual.
 3. Desarrollo de las tácticas y estrategias para el logro de los objetivos planteados en el plan de marketing.
 4. Planificar el presupuesto de marketing.
 5. Comunicación del plan de marketing a todos los trabajadores del área de marketing y otras áreas involucradas.
 6. Estudio de mercado.
 7. Benchmark - Análisis de la competencia.
 8. Estrategias de marca.
 9. Desarrollo inhouse o coordinación con una agencia creativa la creación de campañas publicitarias.
 10. Analizar datos demográficos para delimitar los mercados objetivos para el consiguiente posicionamiento de la marca, producto y servicio.
 11. Desarrollar, implementar y hacer seguimiento de las estrategias de marketing y publicidad.
 12. Coordinar y supervisar al equipo creativo.
 13. Hacer seguimiento de los resultados de las estrategias de marketing que están siendo ejecutadas.
 14. Hacer seguimiento de las estrategias de marketing de la competencia para medir su impacto.
 15. Investigar y evaluar la viabilidad y rentabilidad de marcas, productos y servicios nuevos y existentes.
 16. Estar al corriente de las tendencias y requerimientos del mercado, con el fin de garantizar que las estrategias de marketing estén alineadas con las prácticas más recientes.
-

3.7.7.12. Manual de Funciones: Agentes Vendedores

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

AGENTES VENDEDORES

Nivel Funcional:

Asistencial

Dependencia:

Gerencia Comercial

Jefe Inmediato:

Gerente Comercial

Número de puestos:

5

NATURALEZA DEL PUESTO

Tiene la capacidad para ofrecer los productos de la empresa a los clientes en cualquier canal, ya sea desde cambaceo, al detalle, medio mayoreo y mayoreo.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

✚ Bachiller contable o estudiante en carreras de estudios superiores en administración, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

✚ 1 año mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Auto-organización
- Resolución
- Sentido de la urgencia
- Responsabilidad y puntualidad
- Habilidad numérica
- Razonamiento inductivo y deductivo
- Disposición al aprendizaje y mejoramiento continuo
- Habilidad en digitación y manejo de herramientas Office.
- Orientación a una excelente atención al cliente

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Realizar visita a nuevos proyectos de ventas con el fin de buscar oportunidad de negocios.
 2. Apoyar en los planes de mercadeo de eventos mensuales.
 3. Realizar demostraciones de los productos que comercializa la empresa.
 4. Atender a los clientes que visitan la empresa o llamar por teléfono para potenciar las ventas de los productos que ofrece la empresa.
 5. Cumplir con el rol de llamadas y atención al cliente para darle seguimiento a los negocios en marcha.
 6. Tener una disposición permanente hacia el servicio y la buena atención al cliente.
 7. Mantener informado al cliente sobre los productos nuevos, promociones, servicios, cambios que se realizan en la empresa para mejorar el servicio, ferias, eventos y actividades especiales.
 8. Buscar constantemente nuevas oportunidades de negocio y transmitir las a su jefe inmediato.
 9. Ofrecer un servicio al cliente de calidad, con conocimiento del producto que se comercializa y manteniendo el buen trato.
 10. 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.
 11. 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.
 12. 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.
-

3.7.7.13. Manual de Funciones: Gerente de Operaciones

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

GERENTE OPERATIVO

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia General

Jefe Inmediato:

Gerente General

Número de puestos:

1

NATURALEZA DEL PUESTO

Planifica, dirige y asegura el buen manejo de los recursos de una organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados, esta labor involucra un rol determinante en la toma de decisiones, un control riguroso de los procesos y la capacidad de resolución de problemas.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

✚ Bachiller contable o estudiante en carreras de estudios superiores en administración, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

✚ 1 año mínimo en puestos similares.

Competencias:

- Manejo de idiomas.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Proactividad.
- Liderazgo.
- Capacidad de negociación.
- Organización.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Planificación y organización.
- Orientación al cliente.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de la Gerencia de Operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados.
 2. Formula, ejecuta y supervisa la ejecución del Plan Operativo de la Gerencia.
 3. Comunicar el informe de evaluación de cumplimiento del Plan Anual de Canalización de Recursos, proponiendo y sustentando los ajustes que se consideren necesarios.
 4. Supervisar la elaboración de la proyección de ingresos y retorno producto de las operaciones crediticias.
 5. Coordinar la canalización efectiva de los préstamos a través de las instituciones financieras.
 6. Supervisar el cumplimiento de los Convenios de Canalización de Recursos que se suscriban entre las entidades financieras y los órganos ejecutores.
 7. Supervisar la elaboración de las proyecciones de ingresos y retornos por operaciones crediticias bajo administración directa.
 8. Supervisar la labor de cobranza proveniente de las carteras de créditos y recuperaciones, cuya administración es responsabilidad directa.
 9. Proponer el pago de las acreencias en efectivo o mediante dación en pago de activos, realizando el seguimiento a las evaluaciones pertinentes.
 10. Supervisar el mantenimiento de los registros de pagos y saldos de deudas de los créditos de personas naturales y/o jurídicas.
 11. Supervisar e informar el cumplimiento de los plazos para la constitución de las garantías en respaldo de las operaciones otorgadas.
 12. Administrar el seguimiento de las garantías administradas directamente en coordinación con la Gerencia Legal.
 13. Administrar los mecanismos de control y seguimiento del Premio al Buen Pagador, a fin de contar con información que permita realizar estimaciones y proyecciones al respecto.
-

3.7.7.14. Manual de Funciones: Logística

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

LOGÍSTICA

Nivel Funcional:

Asistencial

Dependencia:

Gerencia Operativa

Jefe Inmediato:

Gerente de Operaciones

Número de puestos:

3

NATURALEZA DEL PUESTO

Planificación y gestión de todas las operaciones que están directamente relacionadas con el flujo de los productos, desde el punto de venta hasta el cliente.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

✚ Bachiller contable o estudiante en carreras de estudios superiores en administración, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

✚ Poca experiencia.

Competencias:

- Diseño de redes de distribución
- Conocimiento de regulaciones del comercio local
- Selección y gestión de proveedores
- Desarrollo de planes de continuidad
- Selección y gestión de medios de transporte
- Gestión de contratos
- Responsabilidad y puntualidad
- Habilidad numérica
- Razonamiento inductivo y deductivo
- Disposición al aprendizaje y mejoramiento continuo
- Habilidad en digitación y manejo de herramientas Office.
- Orientación a una excelente atención al cliente

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Llevar un control de los productos disponibles para así ofrecerlos a los clientes en el momento de la demanda.
 2. Llevar un control del inventario para agilizar el acceso a los productos para una mayor eficiencia del proceso logístico.
 3. Estar al tanto de los procesos operativos de la empresa en su conjunto a las actividades que se ejecutan dentro de la organización.
 4. Incluir diversas funciones desde el transporte interno de productores a labores de picking.
 5. Llevar un control de la logística de transporte y distribución de los productos.
 6. En el transporte y distribución de los productos se consideran los aspectos de planificación y el control eficiente de las rutas, indispensable para garantizar la satisfacción del cliente.
 7. Realizar las labores de trazabilidad porque permiten conocer el recorrido e historicidad del producto a lo largo de todo el proceso logístico, tanto en el tiempo como en el espacio.
 8. 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.
 9. Aplicar la logística inversa después de haber entregado un pedido al cliente.
 10. Realizar un seguimiento a las funciones como acceso y gestión de la devolución de pedidos, así como también la satisfacción por parte del cliente.
-

3.7.7.15. Manual de Funciones: Bodega/Inventario

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

BODEGA/INVENTARIO

Nivel Funcional:

Profesional

Dependencia:

Gerencia Operativa

Jefe Inmediato:

Gerencia de Operaciones

Número de puestos:

3

NATURALEZA DEL PUESTO

Ejecución de labores asistenciales relacionadas con la recepción, distribución y entrega de los productos, asimismo el registro y control de la documentación.

CARÁCTERÍSTICAS DEL PERFIL PARA EL CARGO

Formación (Estudios Aprobados):

Estudiantes de carreras administrativas, CPA y/o afines.

Experiencia Laboral:

1 año mínimo en puestos similares.

Competencias:

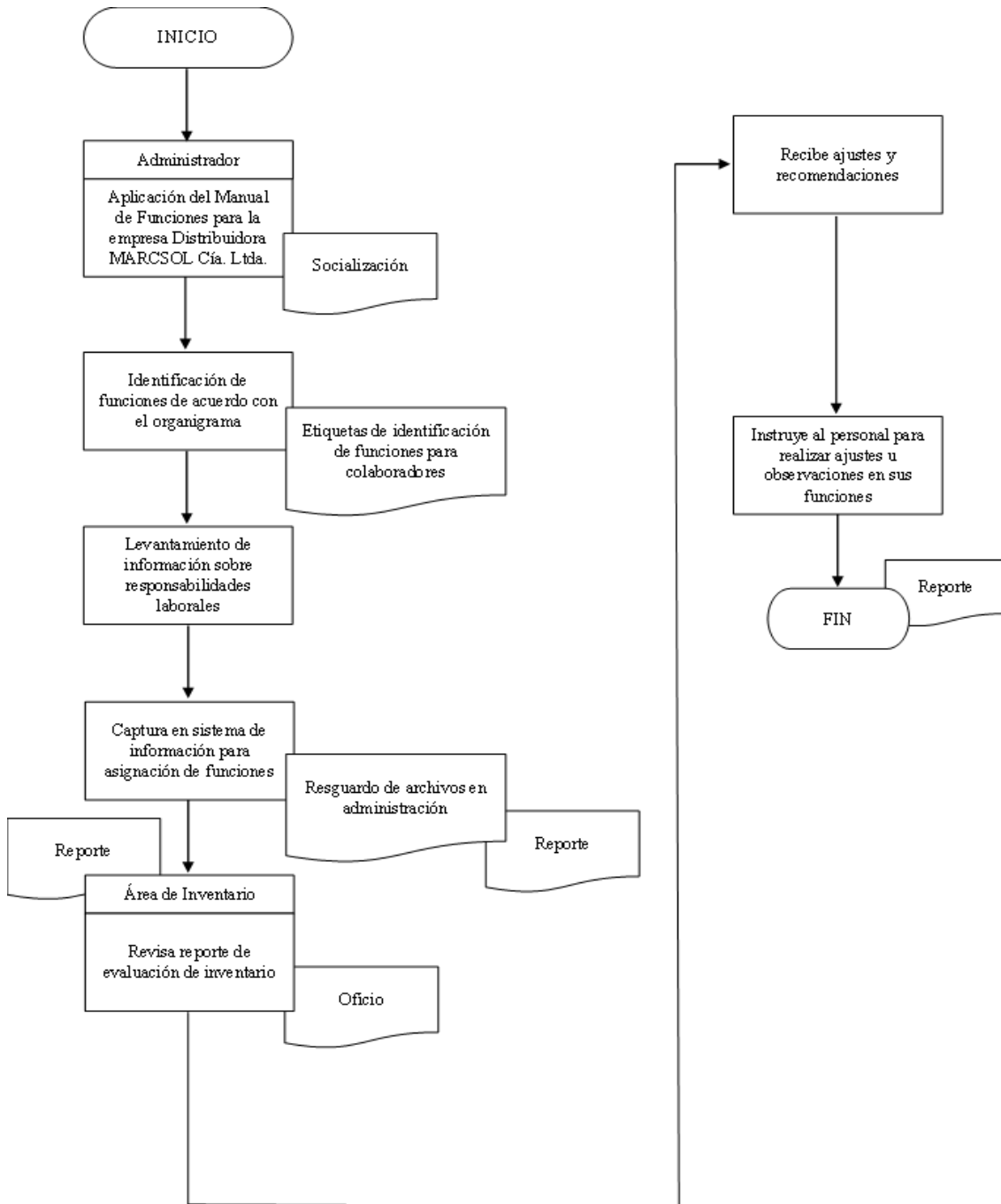
- Recepción de mercaderías y productos
- Entregar mercadería en el punto de venta de la empresa
- Llevar un control de los productos entregados
- Mantener limpia la bodega
- Manejar el control de inventarios
- Organizar movimientos internos de la mercadería
- Responsabilidad y puntualidad
- Habilidad numérica
- Razonamiento inductivo y deductivo
- Disposición al aprendizaje y mejoramiento continuo
- Habilidad en digitación y manejo de herramientas Office.
- Orientación a una excelente atención al cliente

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Mantener los registros de ingreso y salida de productos y mercaderías que permanecen en la bodega.
 2. Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de los productos en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc.
 3. Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencias.
 4. Mantener aislados aquellos elementos combustibles e inflamables, para cuyo efecto debe asesorarse por el Encargado de Prevención de Riesgos.
 5. Recibir la mercadería o productos en terreno, que por sus volúmenes, no puedan ser recibidos e ingresados en patios habilitados o en bodega.
 6. Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma la recepción de los productos.
 7. Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando de este inventario trimestralmente a su jefatura directa, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de productos.
 8. Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de especies detectadas en el ejercicio de sus funciones.
-

3.7.8. Diagrama de flujo del manual de funciones

Gráfico 20. Proceso de formación de funciones Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda.



Elaborado por: La Autora (2021)

3.7.9. Preparación de aprendices de nuevas funciones

Antes de empezar con la capacitación para la inducción de las funciones determinadas, los candidatos y trabajadores serán informados de las metas del programa de capacitación, los resultados esperados y las condiciones de la capacitación por medio de la documentación oportuna. Cada trabajador que empieza la capacitación será responsable de habituarse con el requerimiento de ingreso a la organización, incluidos los requerimientos de pruebas para asegurar el cumplimiento de las destrezas y conocimientos que requiere la empresa para el desempeño de funciones.

3.7.10. Transferencia de habilidades

El departamento de administración que está encargado de la supervisión de todos los trabajadores elaborando programas de instructores para proporcionar la transferencia de destrezas adquiridas por medio de programas de capacitaciones específicas. En los casos en que un trabajador prevalezca en el desempeño de sus funciones, el área de administración deberá asegurar la transferencia de destrezas dentro de la duración del contrato del empleado. Las revisiones trimestrales supervisan el desarrollo con relación a la transferencia de destrezas según el manual de funciones determinado. A los trabajadores que están a punto de retirarse se les asignarán contrapartes para ser instructores para asegurar la transferencia de habilidades y conocimientos dentro de las responsabilidades funcionales que hayan desempeñado.

Este programa de capacitación debe tomar por lo menos un año para asegurar el tiempo suficiente para la transferencia de destrezas 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 condiciones, la capacitación debe tomar al menos tres meses. Los aprendices e instructores completarán informes de progreso mensuales o trimestrales, de acuerdo con el área de desempeño funcional para asegurar las destrezas laborales, por lo que, los programas de instrucciones serán un proceso continuo para el mejoramiento de las funciones laborales y comerciales dentro de la organización.

3.7.11. Evaluación de las capacitaciones para las funciones

- a. Todas las intrusiones 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 Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., por lo que es evidente que se debe implementar un plan de acción para determinar las evaluaciones formativas para todas las intrusiones de capacitación en la implementación del manual de funciones.

- b. Al finalizar las capacitaciones, los colaboradores deben elaborar planes de acción para su aplicación dentro de los seis meses posteriores a la finalización de la capacitación para manifestar la aplicación de las destrezas logradas en el lugar de trabajo.
- c. La implementación de las destrezas y los conocimientos logrados se evaluarán en función del desempeño del trabajador en el plan de acción dentro de los seis meses posteriores a la finalización del programa de capacitación.

3.7.12. Informe del desempeño funcional

- a. Al completar el programa de capacitación para el fortalecimiento del desempeño de funciones, cada colaborador escribirá un informe que detalla: el título de la capacitación, las metas, el contenido, la metodología de instrucción utilizada, la excelencia de la capacitación para los compromisos laborales, los beneficios de concurrir al programa; y finalmente, una descripción de cómo el trabajador implementará las enseñanzas asimiladas en el lugar de trabajo para optimar la productividad.
- b. Después, cada departamento reunirá los informes de las actividades de capacitación completa, y los enviará a la administración de la organización.
- c. Los informes serán evaluados y utilizados como material de referencia por parte del Gerente General y la Administración. Las áreas funcionales mantendrán un perfil de capacitación de sus colaboradores, que se actualizará cuando los trabajadores obtengan 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.

3.7.13. Vigilancia

- a. El departamento de administración y la gerencia general presentarán programas de capacitación para la organización al inicio de cada año. Al final del año, también presentarán otro informe de capacitación en el que se detallarán los cursos cortos a los que asistieron los integrantes del personal, con el objetivo de suscitar un ascenso continuo de las funciones laborales y comerciales de la empresa.
- b. La gerencia general solicitará informes del desarrollo cada seis meses al departamento de administrativo de la organización para controlar 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 colaboradores se les dará la contribución necesaria para asegurar que su desarrollo personal y laboral, sean exitosos y constantes con los intereses de la organización.

3.7.14. Plan de acción

Tabla 26. Plan de acción

Actividad	Temporal	Talento Humano
Socialización y preparación de nuevas funciones para los colaboradores	05 abril de 2020 – 6 meses	Todo el personal Compromiso de la administración
Selección del personal para la capacitación de nuevas funcionalidades	05 octubre de 2020 – 3 meses	Todo el personal
Sistema de comunicación y coordinación de actividades funcionales entre los departamentos de la organización	05 febrero de 2021 – 1 mes	Todo el personal Compromiso de la administración
Capacitación integral de las funciones de los colaboradores en la organización	05 marzo de 2021 – 1 mes	Todo el personal
Capacitación continua	05 abril de 2021 – anual	Política administrativa interna

El plan de acción para la constitución del manual de funciones en la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., se ha estructurado en base al diseño funcional de las actividades laborales establecidas en el organigrama de la organización, el cual se ha proporcionado para su socialización, conocimiento y capacitación en el transcurso de unos cinco años, siendo una estructura continua, se lo debe realizar de forma anual para asegurar la optimización continua de la organización en el desempeño de sus funciones laborales y comerciales.

Por último, la empresa Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., logro desarrollar un manual de funciones que se acoplo a las necesidades, misión y visión de la organización, para fortalecer a su fuerza laboral y ajustarse a los desafíos que tiene el mercado en el que se despliega, debido a que la aplicación del manual de funciones optimizará el desempeño de las labores de los trabajadores por medio de ello, se desarrollara la competitividad comercial de la organización, 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 empresa.

3.8. Conclusiones

El presente trabajo tiene como propósito el diseño de un Manual de Funciones para la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., con el objetivo de optimizar y reforzar el direccionamiento del Talento Humano, obtener resultados de lo planificado, programas y la obtención de los objetivos de la empresa, de lo cual se presenta lo siguiente:

- El desarrollo de la investigación sobre la situación de la organización, se efectuó por medio de un análisis descriptivo abordando el punto de vista del personal de la empresa, para saber de forma íntegra su apreciación sobre su funcionalidad en la organización, sobre lo que se indicó que los trabajadores no se hallaban idóneos ni determinados en una ocupación concreta, porque la organización no tenía un manual de funciones que determine las labores, obligaciones, deberes y acciones de forma ordenada en los colaboradores.
- Identificación de la forma como ha incurrido la dirección acostumbrado de la organización en la realización de las labores, también se observó la repetición de las actividades, descoordinación entre los trabajadores y departamentos de la organización para la ejecución de las labores productivas, cargos de trabajo que no tienen un manual establecido, la dirección acostumbrada ha incurrido de forma negativa en la superación de la organización, por el poco conocimiento de las funciones definidas; por tanto, fue meritorio que los trabajadores de la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., creyeran apropiado y adecuado la aplicación de un manual de funciones que contribuya con conocimientos claros y estructurados de la funcionalidad en la empresa.
- Definición de un sistema jerárquico para el apropiado funcionamiento de la organización, se concluyó que los niveles de autoridad, determinados en el organigrama de la proposición se ajusta a la funcionalidad de la empresa, el cual constituyó al Gerente General como cabeza principal, y verticalmente en descendencia a la administración, quienes se responsabilizaran del control de las diferentes áreas, como el departamento contable, de las que penden el Gerente de Contabilidad, el Auxiliar contable y el cajero. Como también, se definió el área para los agentes de ventas, logística, jefe de bodega e inventario, del cual se constituyó en el organigrama de la empresa para un correcto funcionamiento.

- Se diseño del manual de funciones para definir las actividades y labores de cada uno de los puestos de la organización, los cuales fueron especificados por medio de fichas distribuidas para instrucción y socialización de los trabajadores por parte de la dirección de la empresa. También, se determinó los programas de capacitaciones para que los trabajadores posean pleno conocimiento de sus labores y competencias con la organización, contribuyendo con aquellos que quieran participar con la fuerza laboral de la organización con un proceso organizado de capacitaciones continuas determinado por medio de una planificación estructurada e implementada para la seguridad de un decidido programa de las capacidades profesionales y de competencia comercial.
- La importancia de las capacitaciones y el desarrollo del contenido del manual de funciones en el ámbito empresarial se ha definido como un mecanismo de avance para la gestión comercial. Por lo que es importante analizar cualquier dificultad relacionada con la capacitación y el desarrollo en cualquier instante para asegurar que la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., puede fortificar su área de recursos humanos, por medio del análisis de los resultados de las capacitaciones en el servicio de los trabajadores de la actualidad y los futuros dentro de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos y de consumo masivo del cantón Quevedo.
- La investigación contribuyó con un aporte a la obtención de los propósitos de estudio para optimizar las competencias profesionales y de competitividad comercial de la organización, además contribuyó con el desarrollo de los conocimientos de administración estructurados en el manual de funciones como un instrumento oportuno y adecuado para la consolidación de su servicio en el mercado y también como un aporte al desarrollo profesional y laboral de los colaboradores de la empresa. Por consiguiente, se propone la aplicación del presente trabajo de titulación para la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., con la intención de promover su desarrollo comercial y laboral para la parte empresarial en el cantón Quevedo.

3.9. Recomendaciones

- Se aconseja que la Distribuidora MARCSOL Cía. Ltda., del cantón Quevedo, aplique el actual manual de funciones en unión con las pautas determinadas en esta investigación, para el logro de los fines productivos, misión y visión de la empresa, proporcionando progreso y transparencia a los procedimientos internos con resultados apropiados en los procedimientos externos.
- Además, se sugiere que la gerencia y la administración de la organización, consideren el punto de vista de los colaboradores que fueron entrevistados, porque su criterio contribuye con conocimientos sobre el estado actual de la organización y un enfoque del crecimiento de las operaciones de la empresa.
- También se sugiere que los programas de capacitación para el personal se efectúen de forma anual para asegurar que la organización permanezca en la práctica de sus funciones comerciales, con trabajadores capacitados y constituido de forma práctica y organizada, lo que origina mejora continua para la empresa a mediano y largo plazo.

3.10. Bibliografía

- Arenas, W. (2012). *Administración*. Colombia : Universidad Tecnológica de Pereira.
- Arrieta, E. (30 de noviembre de 2020). *Método inductivo y deductivo*. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Calderón, G., & Estrada, J. (2018). *Creación de manual de funciones para mejorar la eficiencia en el departamento de administración de la empresa Calmosacorp*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor*. Buenos Aires, Argentina : Universidad Nacional de la Plata .
- Carmona, J. (20 de agosto de 2013). *Fomentar valores corporativos*. Obtenido de <https://www.elemplo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>
- Cebrián, C. (13 de marzo de 2018). *Las claves de la comunicación interpersonal*. Obtenido de <https://www.unir.net/salud/revista/las-claves-de-la-comunicacion-interpersonal/>
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGrawHill.
- Coll, F. (25 de enero de 2020). *Recursos humanos* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Díaz, L. (2011). *La Observación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fayol, H. (1916). *La teoría clásica de la administración*. Obtenido de Cerem: <https://www.cerem.ec/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa#:~:text=Teor%C3%ADa%20de%20Fayol,y%20estructural%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.
- Fiedler, F. (1971). *Modelo de contingencia racional* . Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/fiedlers-contingency-theory>

- Gavilanes, J. (2019). *Diseño de un manual de procesos y funciones de la empresa Coventas S.A.* Universidad de Guayaquil.
- Hawthorne. (1930). *Origen de la teoría de las relaciones humanas*. Obtenido de Gestipolis: www.gestipolis.com/hawthorne-origen-de-la-teoria-de-las-relaciones
- Matamoros, Y. (2014). *Manual de procedimientos para departamentos de compras*. Universidad Técnica de Nicaragua.
- Mejía, T. (27 de agosto de 2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Moreno, E. (17 de agosto de 2013). *¿Qué es el universo de una investigación?* Obtenido de <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-el-universo.html>
- Orellana, P. (20 de marzo de 2019). *Clima organizacional*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>
- Orozco, A. (2012). *Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa*. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica.
- Pfeffer, & Salancik. (1978). *Teoría de dependencia de recursos*. Obtenido de Intec: <https://www.redalyc.org/journal/870/87055001005/html/#:~:text=El%20origen%20de%20la%20teor%C3%ADa,los%20resultados%20de%20la%20>
- QuestionPro. (2020). *¿Qué es la investigación explicativa?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-explicativa/>
- QuestionPro. (2020). *¿Qué es una encuesta?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Rendón, M., & Villasís, M. M. (2020). Estadística Descriptiva. *Revista Alergia México*.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México D. F. : Learning.
- Roldán, P. (25 de enero de 2020). *Organización*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

- Salas, D. (04 de junio de 2019). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>
- Sánchez, J. (25 de enero de 2020). *Creación de valor* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/creacion-de-valor.html>
- Selznick. (1949). *Teoría institucionalista de la administración* . Obtenido de Faculty: https://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/selznick.html
- Sevilla, A. (25 de enero de 2020). *Capital humano*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>
- Sosa, A. (11 de octubre de 2013). *Em Método Analítico-sintético*. Obtenido de <https://prezi.com/c3cu3jwuax79/el-metodo-analitico-sintetico/>
- Taylor, F. (1911). *La administración científica* . Obtenido de Concepto: concepto.de/administracion-cientifica/#:~:text=La%20administraci%20cientifica%20es%20una,organizaci%20para%20las%20empresas%20industriales.
- Taylor1. (1903). *Teoría racionalista de la administración* . Obtenido de Unilatina: <https://www.unilatina.edu.co/blog/teorias-de-la-administracion/#:~:text=Teor%C3%ADa%20Racionalista%20de%20la%20>
- Torres, T. (01 de agosto de 2020). *En defensa del método histórico-lógico desde la lógica como ciencia*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000200016
- Vivanco, M. (abril de 2017). *Los Manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Williamson, O. (1993). *teoría de los cosotos de transacción*. Obtenido de Dialnet: https://es.wikipedia.org/wiki/Oliver_E._Williamson

Anexos

Anexo 1. Encuesta realizada para mejorar y fortalecer el funcionamiento del Talento Humano en el Área Administrativa y Operativa de la empresa

DISTRIBUIDORA MARCSOL Cía. Ltda.

Reciba un cordial saludo: El presente cuestionario tiene la finalidad de recoger información relevante para un trabajo de investigación relacionado al trabajo que se realiza en nuestra organización, por lo cual te agradezco, y tengas a bien brindar tu opinión respecto a las proposiciones que se te presentan, las cuales con de carácter anónimo. A continuación encontrarás 25 preguntas dirigidas a analizar las funciones que realiza el Personal del área administrativa, para lo cual necesito de su colaboración y apoyo, respondiendo de manera sincera. Léelas atentamente e indica la opción que más creas conveniente. No existen respuesta correctas e incorrectas, pues todas sus opiniones son válidas. ¡Muchas Gracias!

Los valores son los siguientes:

1. SI
2. NO

1. Género *

- () Masculino
() Femenino

2. Edad *

- 18 – 22 años
23 – 27 años
28 – 32 años
33 – 40 años
41 años en adelante

3. El personal con el que se cuenta es el requerido para su cargo y volumen de trabajo *

SI

NO

4. Cuentan con planes de capacitación para todo el personal *

SI NO

5. Existen planes de incentivos para el personal *

SI NO

6. Los Jefes al tratar con los trabajadores respetan las líneas de autoridad establecida *

SI NO

7. Se ha explicado con claridad las relaciones entre departamentos *

SI NO

8. Se promueve una actitud de confianza entre empleados y empleadores *

SI NO

9. Se cuenta con un plan de acción ante cualquier deficiencia o irregularidad en la empresa *

SI NO

10. El servicio ofrecido por la empresa cumple con las expectativas de los clientes *

SI NO

11. Se realiza planes de gestión para el aumento de los niveles de calidad y competitividad de los productos *

SI NO

12. La organización de la empresa está dando beneficios productivos a la entidad *

SI NO

13. Las políticas establecidas en cada área son cumplidas por todos los trabajadores *

SI NO

14. Existen controles que aseguren que las acciones de la organización se llevan a cabo correctamente *

SI NO

15. Existen políticas de sanciones según el nivel de la falta *

SI NO

16. Existe un Manual de Funciones y Procedimientos *

SI NO

17. Los trabajadores conocen sus funciones *

SI NO

Anexo 2. Ficha de observación de los procesos internos con el propósito de determinar cuáles son las falencias que el área administrativa de la empresa

FICHA DE OBSERVACIÓN

Nombre del proyecto:

Lugar:

Nombre del observador:

Horario:

Fecha:

COMETIDO DE LA OBSERVACIÓN

PARÁMETROS	COMENTARIOS
Personal requerido	
Planes de capacitación	
Incentivos para el personal	
Líneas de autoridad	
Relaciones departamentales	
Confianza entre empleado y empleador	
Atención al cliente	
Planes de competitividad	
Beneficios productivos	
Cumplimiento de políticas	
Control de los procesos	