

Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

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

Diana Mishelle Silva Vélez

Egresada de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Carrera de Ingeniería Comercial
dianasilva2222@gmail.com

MSC. Dávila Medina Fernando

Catedrático de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil carrera de Ingeniería Comercial

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Diana Mishelle Silva Vélez y Dávila Medina Fernando (2019): "Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/manual-funciones-empresa.html>

RESUMEN

El desempeño de funciones en el rendimiento laboral y comercial es cada vez más importante, especialmente en un mercado con mayor competencia y dinámica. Por ello, la administración empresarial se ha centrado en la definición de la fuerza laboral de una organización, como el elemento esencial para la consecución de sus objetivos. A través de ello, pretende garantizar la continuidad de la organización para ser competitiva globalmente. Por tanto, la implementación de un manual de funciones dentro de las políticas administrativas motiva a la fuerza laboral a responder a sus conocimientos, habilidades y destrezas para realizar uno u otro trabajo, y sobre ello, la administración debe tener la previsión de ubicar de manera correcta al trabajador en su organigrama. Siendo así, los trabajadores constituyen un elemento importante y son la clave para mantener a la organización en el mercado tan competitiva como sea posible, adaptándose a sus intereses con la estrategia administrativa. El objetivo de este estudio se centra en el impacto de la implementación del manual de funciones en una organización para el incremento del rendimiento laboral y el desarrollo comercial que se fundamentaron en un estudio de titulación principal denominado Manual de Funciones Administrativas y Comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., sobre lo que se estimó como resultado, que esta herramienta administrativa constituye un elemento de motivación para desarrollo profesional por parte de los trabajadores y comercial para la empresa, por ello, su implementación promueve que los comportamientos y actitudes alcancen el desempeño requerido en la organización.

Palabras clave: Manual, funciones, laborales, comerciales, empresariales, administrativa.

ABSTRACT

The performance of functions in labor and commercial performance is increasingly important, especially in a market with greater competition and dynamics. Therefore, business management has focused on the definition of the workforce of an organization, as the essential element for achieving its objectives. Through this, it aims to ensure the continuity of the organization to be globally competitive. Therefore, the implementation of a manual of functions within the administrative policies motivates the workforce to respond to their knowledge, skills and abilities to perform one or another job, and about it, the administration must have the foresight to locate correct to the worker in your organization chart. Thus, workers are an important element and are the key to keeping the organization in the market as competitive as possible, adapting to their interests with the administrative strategy. The objective of this study focuses on the impact of the implementation of the manual of functions in an organization for the increase of work performance and commercial development that were based on a main titration study called Manual de Funciones Administrativas y Comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., on what was estimated as a result, that this administrative tool is an element of motivation for professional development by workers and commercial for the company, therefore, its implementation promotes that behaviors and attitudes achieve performance required in the organization.

Keywords: Manual, functions, labor, commercial, business, administrative.

Introducción

La administración comercial actual, se ha enfocado en la competitividad laboral y comercial existente de acuerdo a los retos del mercado, tanto para trabajadores como para las organizaciones en general; debido a los rápidos cambios derivados de la globalización, el avance de los sistemas de información y otros factores, que han provocado una mayor competencia. Muchas organizaciones son impulsadas por el mercado para establecer sus objetivos en su desempeño, por ello, algunos de los objetivos se han direccionado en la reducción de costos, lograr niveles de ventas, aumentar el número de clientes, aumentar el porcentaje de mercado, mejorar la productividad y la calidad y la introducción de productos innovadores. La realización de estos objetivos se logrará a través de la definición de funcionalidades laborales y comerciales, las cuales deben ser claras para los trabajadores de hoy en día. La fuerza laboral, como la clave del éxito, permitirá el logro del desempeño organizacional, donde el talento humano es considerado como una de las fuentes más importantes de las empresas actuales.

La administración de la fuerza laboral es más importante que otras fuentes competitivas porque estas personas utilizan otros activos en la organización, crean competitividad y realizan objetivos. Por lo tanto, las organizaciones deben comprender las expectativas de su fuerza laboral para lograr el desempeño deseado. La realización de las expectativas de los empleados permitirá el comportamiento deseado de los trabajadores en la organización. Algunos de los resultados deseados de la organización al administrar su fuerza laboral son: competencia, cooperación de los empleados con la administración, cooperación de los empleados entre ellos, mostrando las capacidades en sus lugares de trabajo; motivación, compromiso y satisfacción; actitud y comportamientos de los empleados en el desempeño laboral.

El objetivo general de la gestión del rendimiento mediante la introducción de directrices laborales, es crear una cultura de alto rendimiento en la que los individuos y los equipos asuman la responsabilidad de la mejora continua de los procesos de negocios y sus habilidades y contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos por la administración de la

empresa. En particular, el desempeño de la administración se puede expresar como la aproximación de los objetivos individuales de los empleados con los objetivos de la organización siempre que los empleados apoyen la cultura de la organización. Esto proporciona que las expectativas se definan y se acuerden en términos de responsabilidades y obligaciones de las funciones laborales que se espera que desarrollen en base a sus habilidades y comportamientos para mantener la competitividad en el lugar de trabajo.

El propósito de la administración comercial en la difusión del manual de funciones como herramienta para la gestión del personal es mejorar el rendimiento laboral y comercial a través de la difusión de labores definidas y claramente establecidas como parte de las políticas administrativas en una empresa. Las organizaciones necesitan administrar sus recursos humanos de manera efectiva y eficiente para alcanzar las metas y objetivos deseados. El logro las metas y objetivos se traducen también en un mejor desempeño, por lo tanto, las cuestiones planteadas para el debate administrativo, se definen en preguntas estimadas en cómo deben las organizaciones gestionar su fuente principal de talento humano, y si la gestión estratégica de recursos humanos ayuda a satisfacer las necesidades, las metas y los objetivos del negocio, proporcionando colaboradores capacitados para el desempeño de funciones de manera adecuada y asertiva.

Revisión de la literatura

Los logros de los objetivos de una organización que administra su fuerza laboral de manera eficiente y efectiva, pueden estimarse de manera diferente en las organizaciones de la actualidad, según su rendimiento laboral y productividad comercial. Por ello, este artículo científico se fundamenta en un estudio principal denominado Manual de Funciones Administrativas y Comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, donde se expone la importancia de la administración comercial en el desempeño laboral y expansión de mercado. Por tanto, el estudio enfatiza el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño funcional de los trabajadores.

Además, las estrategias de administración de recursos humanos deben integrarse con la estrategia general de la organización en el contexto de lograr el desempeño requerido, el cual pasa indiscutiblemente por la definición de funciones para los colaboradores de manera clara y coordinada (Mora, 2013). Siendo así, es claro que existe una amplia fuente de investigación sobre la administración estratégica de recursos humanos que afecta el desempeño laboral en las empresas. Las discusiones y definiciones se dividirán en dos partes del discurso: la administración estratégica de talento humano y el desempeño funcional dentro de la organización.

Administración estratégica de talento humano

La administración de recursos humanos estratégica es un proceso que implica el uso de enfoques globales para el desarrollo de estrategias de la fuerza laboral en las organizaciones, que se integran verticalmente con la estrategia empresarial y horizontalmente entre sí (Martínez & Jiménez, 2015). Estas estrategias definen las intenciones y los planes relacionados con las consideraciones generales de la organización, como la efectividad de la organización y aspectos más específicos de la gestión de personas, como; recursos, aprendizaje y desarrollo, recompensa y relaciones con los empleados. La administración estratégica de recursos humanos se centra en acciones que diferencian a la empresa de sus competidores, por lo que, se sugiere que tiene siete significados:

1. Uso de la planificación;
2. Enfoque coherente para el diseño y gestión del personal;
3. Sistemas basados en una política de empleo y estrategia laboral;
4. A menudo sustentada por una "filosofía";

5. Hacer coincidir las actividades y políticas de la administración central de la organización con alguna estrategia empresarial explícita;
6. Ver a las personas de la organización como un recurso estratégico.
7. Logro de ventaja competitiva

La administración estratégica de los recursos humanos se centra claramente en implementar cambios estratégicos y aumentar la base de habilidades de la organización para garantizar que la organización pueda competir de manera efectiva en el futuro (Kotler & Armstrong, 2015). Por tanto, facilita el desarrollo de un capital humano que cumpla con los requisitos de la estrategia competitiva de negocios, para que se logren los objetivos y la misión de la organización. La estrategia de gestión de recursos humanos es una parte integral de la estrategia empresarial; el objetivo principal de esta estrategia es alcanzar los objetivos organizacionales. Entonces, la estrategia, es un conjunto de opciones estratégicas, algunas de las cuales pueden ser planeadas formalmente, por lo que, es inevitable que gran parte de la estrategia de una empresa, si no la mayoría, surja en un flujo de acción a lo largo del tiempo.

Desempeño funcional en la organización

El desempeño funcional en la organización se define como un comportamiento o acción relevante que tiene el trabajador o grupo de colaboradores para el logro de los objetivos de una organización que se pueden escalar, es decir, medir (Gálvez, 2017). Además, el desempeño laboral se define como lo que se le paga por hacer, o lo que se debe pagar por hacer. La teoría establece que las opciones de medición, ya sean calificaciones de un supervisor, un compañero o una persona, una muestra de trabajo simulada, o criterios difíciles (por ejemplo, recuento de los ingresos generados, costos ahorrados, quejas de los clientes o alguna variante de una evaluación de desempeño computarizada), además ser válido, confiable y no deficiente debe estar libre de contaminación por fuentes de variación que no estén bajo el control del individuo (por ejemplo, las diferencias en la tecnología que afectan el rendimiento de una persona) (Suarez & Ávila, 2014).

Los mejoradores o restricciones de la situación, si no se tienen en cuenta en una evaluación, pueden contaminar la media, la varianza o ambas con respecto al desempeño de un individuo. La observación y la interpretación son la clave para el establecimiento de criterios efectivos, sin embargo, un problema continuo en la evaluación de los trabajadores es la falta de fiabilidad en la observación de su comportamiento (Arévalo & Leguizamón, 2018). Esta falta de fiabilidad se atribuye en gran medida a errores de calificación conocidos, como primeras impresiones, con lo que se estima que hasta un tercio de la variación de la medición del rendimiento se debe a diferencias entre los evaluadores, a pesar del hecho de que los observadores tenían una experiencia considerable en la observación y evaluación de personas en el lugar de trabajo (Montero, 2015).

Por ello, la experiencia del trabajador en una organización constituye un elemento valioso para la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Por tanto, para resolver el problema relacionado con la falta de confiabilidad, se debe capacitar a un observador dentro del área de recursos humanos de la empresa, como el elemento que debe reconocer a los trabajadores productivos para motivar el desarrollo funcional integral en la organización (Condo & Zúñiga, 2015). El desempeño funcional es una de las variables dependientes más ampliamente utilizadas en los estudios administrativos actuales y, sin embargo, al mismo tiempo, sigue siendo uno de los constructos más imprecisos y poco definidos.

En la literatura sobre estrategia, el foco de atención en este constructo ha estado relacionado casi por completo con las medidas financieras del desempeño. Conceptualmente, el desempeño organizacional se ha definido como la comparación del valor producido por una compañía con el valor que los propietarios esperan recibir de la compañía, con ello, se indica que una definición restringida de desempeño se centra en el uso de indicadores financieros simples basados en resultados que se supone que reflejan el cumplimiento de los objetivos

económicos de la empresa, los cuales se traducen en el rendimiento comercial de su cuota de mercado, que es el resultado de la adecuada administración de recursos humanos, con una clara definición de funciones para los colaboradores (Mancero, 2013).

La literatura revela que los estudios sobre el desempeño funcional no ha determinado un significado específico y preciso para el constructo de desempeño laboral. Algunos estudios han usado medidas subjetivas para evaluar el desempeño de las empresas, como la satisfacción de los empleados, la satisfacción del cliente, las percepciones de los ejecutivos sobre el desempeño de la empresa, el ausentismo, el compromiso de los empleados y otros aspectos de comportamiento (Villagómez, 2013). Otros estudios hacen referencia a varias medidas objetivas para evaluar el desempeño de las empresas, como los indicadores financieros y de mercado; y como resultado, no hay una teoría común sobre el desempeño funcional, y los investigadores utilizan diferentes indicadores o variables para medir este constructo (Fernández, 2018). Por esta razón, también hay un llamado a una teoría precisa del desempeño organizacional y los investigadores y profesionales de la administración estratégica para la definición de funciones, pueden dar una consideración crucial y especial para llenar ese vacío.

De otra manera, el concepto de desempeño laboral ha sido expresado en el trabajo de titulación principal que antecede a este documento, donde expone que el desempeño funcional significa tanto comportamientos como resultados. Los comportamientos emanan del intérprete y transforman el rendimiento de la abstracción a la acción, donde no solo son los instrumentos para los resultados son esenciales, sino que los comportamientos también son resultados en sí mismos, por lo que, el producto del esfuerzo mental y físico aplicado a las tareas, se pueden juzgar aparte de los resultados (González, 2014). Esta definición de desempeño funcional lleva a la conclusión de que al administrar el desempeño de los colaboradores en el ejercicio de sus tareas laborales, tanto las entradas (comportamiento) como las salidas (resultados) deben considerarse como el elemento esencial para el desarrollo empresarial, que además debe incluir a la competitividad como parte de su estructuración.

En síntesis, es necesaria una revisión de la administración estratégica para la definición de funciones laborales y comerciales que ejercen los trabajadores en una organización, para determinar las dimensiones relevantes del rendimiento, los estándares de rendimiento o las expectativas relacionadas con los niveles de rendimiento laboral, por lo que, las restricciones sobre cómo se debe medir la situación al evaluar el rendimiento, la cantidad de niveles de rendimiento o gradiente y la medida en que el desempeño funcional debe basarse en los estándares de comparación absolutos y relativos (Romero, 2016). Por tal razón, el presente artículo científico expone la importancia del manual de funciones como una herramienta de la administración para el talento humano, que define las tareas, deberes y obligaciones que tienen los trabajadores en una organización, de acuerdo al organigrama existente en las políticas administrativas internas.

Materiales y métodos

El presente estudio se ha desarrollado en referencia al estudio principal del trabajo de titulación de la autora de este artículo científico, denominado Manual de Funciones Administrativas y Comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, sobre lo cual se estima la presentación de 5 preguntas relevantes para conocer la percepción de los trabajadores de la empresa estudiada, acerca de la importancia y la necesidad de implementar un manual de funciones como una herramienta adecuada para la inducción de una administración coherente, eficiente y eficaz para los trabajadores, definiendo y delimitando de manera coordinada sus funciones laborales dentro de la organización.

Este capítulo presentó una descripción de la metodología que se empleó en el estudio; por tanto, explica las técnicas y métodos de muestreo, recopilación de datos, procesamiento, análisis y el área en que se lleva a cabo el estudio. El capítulo también destacó las limitaciones

y problemas encontrados al recopilar datos los cuales son expuestos en el análisis de la información que se llevó a cabo para todas las preguntas realizadas de la encuesta en la empresa D'Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil, siendo así, se procedió con la revisión del tipo y enfoque de la investigación para el presente proyecto de titulación.

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

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

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

Después de una comprensión cuidadosa de la información el enfoque de investigación cuantitativa presenta la encuesta realizada para comprender la situación de la empresa referenciada en el estudio principal D'Toditos Home S.A., por lo que se ha establecido la revisión de los resultados obtenidos en la encuesta principal, realizada a 15 colaboradores de la empresa, los cuales conocieron las preguntas y emitieron su opinión al respecto, para poder configurar una perspectiva de lo que representa el manual de funciones para el mejoramiento de sus actividades productivas. Siendo así, se han revisado las 5 preguntas más sobresalientes de la investigación principal, las cuales aplicaron la escala Likert para la recolección y análisis de la información.

Resultados y análisis

A continuación se exponen las cinco principales preguntas realizadas de la encuesta del estudio principal denominado Manual de Funciones Administrativas y Comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A., donde presenta el criterio de los 15 miembros del personal para conocer el estado actual de la administración de la organización para la definición clara del desempeño funcional en sus trabajadores, por lo tanto se presenta lo siguiente:

Preguntas:

Pregunta 1

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

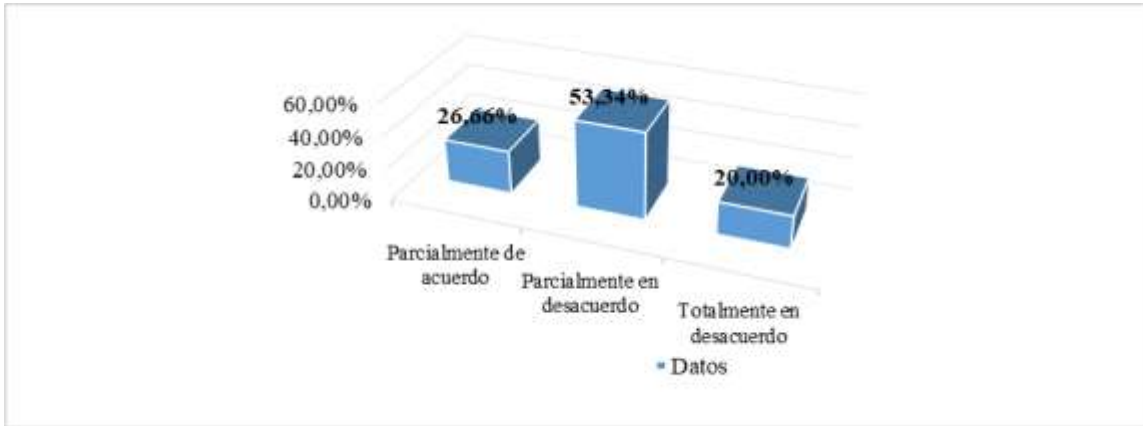


Figura 1. Conocimientos de funciones labores D`Toditos Home S.A.
Elaborado por: La autora

Tabla 1. Datos de conocimiento de funciones labores

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

Elaborado por: La autora

Análisis

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

Pregunta 2

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

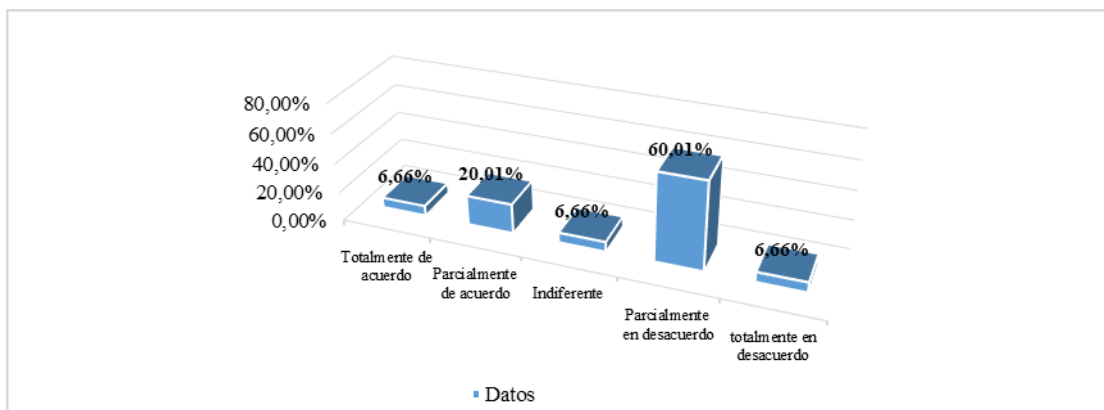


Figura 2. Coordinación funcional interna
Elaborado por: La autora

Tabla 2. Datos de coordinación funcional

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

Elaborado por: La autora

Análisis

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

Pregunta 3

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

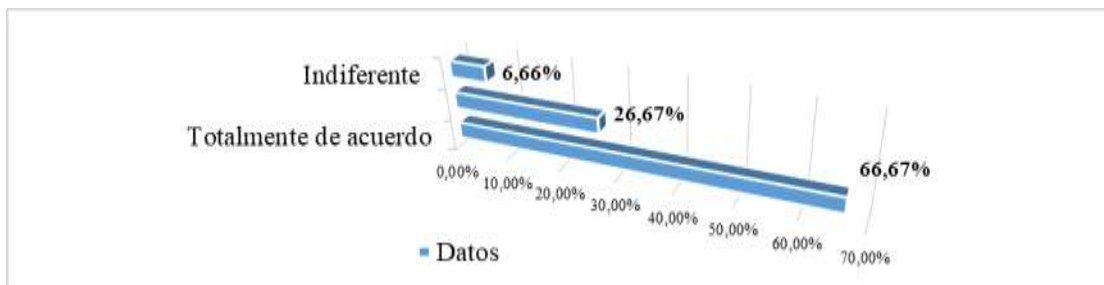


Figura 3. Diseño funcional interdepartamental

Elaborado por: La autora

Tabla 3. Datos de diseño funcional coordinado

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

Elaborado por: La autora

Análisis

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

Pregunta 4

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

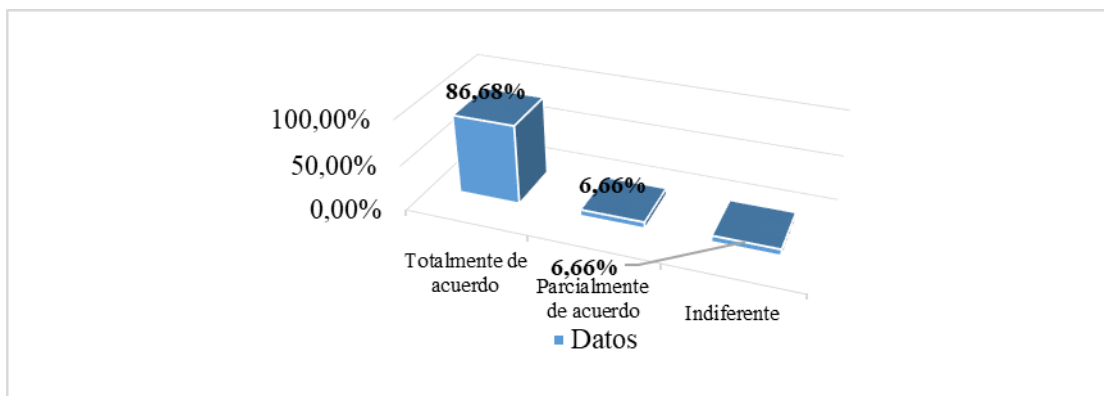


Figura 4. Desempeño de actividades en la organización

Elaborado por: La autora

Tabla 4. Datos de desempeño de actividades en la organización

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

Elaborado por: La autora

Análisis

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

Pregunta 5

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

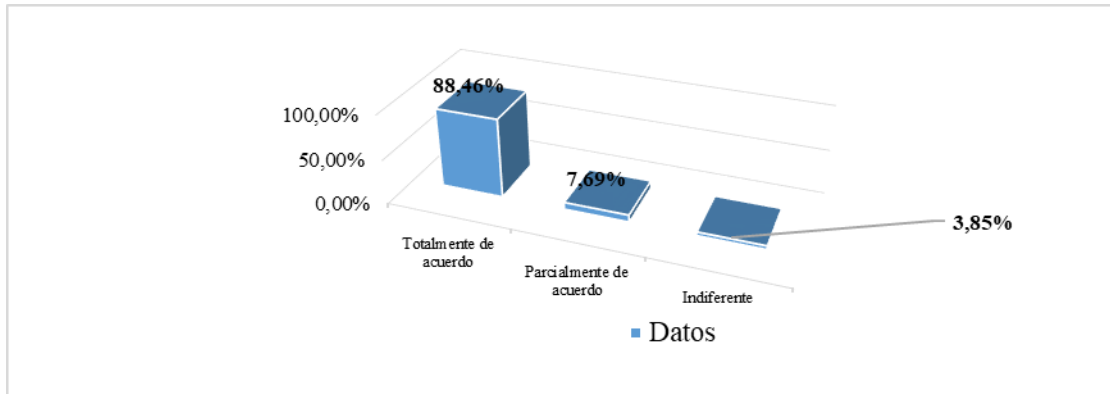


Figura 5. Mejoramiento de estructura administrativa y comercial

Elaborado por: La autora

Tabla 5. Datos de mejoramiento de estructura administrativa y comercial

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

Elaborado por: La autora

Análisis

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

Discusión

Para la exposición de la discusión, se considerarán las respuestas obtenidas de la encuesta del estudio principal presentada en párrafos anteriores, donde se puede estimar que la administración estratégica de los recursos humanos representa una transformación relativamente nueva en el campo de la gestión de recursos humanos, debido a que es evidente que la empresa D'Toditos Home S.A., como muchas otras pequeñas y medianas empresas, aún continúan trabajando de manera empírica en cuanto a la administración del personal, sin haber definido de manera clara las funciones para los trabajadores, por lo que es claro que la implementación de un manual de funciones representa un papel importante de la administración estratégica de recursos humanos, que consiste en centrar la gestión en los empleados como una herramienta para obtener una ventaja competitiva.

Por ello, es sobresaliente que en la actualidad, las organizaciones están conscientes de que las políticas y prácticas de recursos humanos exitosas pueden aumentar el rendimiento en diversas áreas, como la productividad, la calidad y el rendimiento financiero. La gestión del rendimiento es un proceso planificado en el que los elementos clave son diferentes mediciones, retroalimentación, refuerzo positivo y diálogo continuo entre la administración y los empleados. Esto tiene que ver con los resultados de medición en la forma de rendimiento alcanzado en comparación con las expectativas expresadas como objetivos. Además, tiene que ver con las entradas y valores, los insumos que son el conocimiento, las habilidades y los comportamientos necesarios para producir los resultados esperados. Las necesidades se identifican definiendo estos requisitos y evaluando el grado en que se alcanzan los niveles de rendimiento esperados mediante el uso efectivo de los conocimientos y las habilidades, el comportamiento adecuado.

La estrategia administrativa para la definición de funciones en una empresa, representa la gestión del rendimiento laboral, que tiene que ver con todo el negocio y no solo con la administración. Por lo tanto, la administración no solo es responsable de entregar el desempeño requerido, sino que debe tener la confianza de distribuir autoridad y responsabilidad en toda la organización. En cierto sentido, la administración necesita colaborar y considerar como parte de su propia gente para informar sobre el logro del desempeño requerido. Los gerentes y sus equipos son responsables conjuntamente de los resultados y ambos están involucrados en acordar qué deben hacer y cómo deben hacerlo. Los procesos de gestión del rendimiento son parte del barrido en toda la organización y los gerentes y otros empleados de la organización deben trabajar juntos para comprometerse conjuntamente a lograr el desempeño.

La estrategia administrativa para la definición de las funciones laborales debe centrarse en el desarrollo de un proceso continuo y flexible que involucre a los gerentes y a toda la organización que opera como un solo equipo. Esto debería determinar cómo pueden trabajar mejor juntos para lograr los resultados requeridos. Esto permite centrarse en la planificación del rendimiento futuro y las mejoras de rendimiento existentes. La estrategia de gestión de recursos humanos proporciona la base para un diálogo regular y frecuente entre los gerentes y otros empleados sobre las necesidades de desempeño y el mayor desarrollo de la organización. La definición de funciones para los trabajadores puede aportar una serie de beneficios a la organización tales como:

- a. Contribución al logro de los objetivos y la supervivencia de la empresa,
- b. Apoyo e implementación exitosamente las estrategias comerciales de la empresa,
- c. Creando y manteniendo una ventaja competitiva para la empresa,
- d. Mejorando la capacidad de respuesta y el potencial de innovación de la empresa.
- e. Aumentando el número de opciones estratégicas viables disponibles para la empresa,
- f. Participando en la planificación estratégica e influir en la dirección estratégica de la empresa como un miembro igualmente calificado de la alta dirección.
- g. Mejorando la cooperación entre la administración y el personal de la organización.

Siendo así, la definición de funciones laborales y comerciales puede definirse como un proceso sistemático para mejorar el desempeño de la empresa en el mercado mediante el desarrollo del desempeño de individuos y equipos. Según ello, es un medio para obtener mejores resultados de la organización, los equipos y las personas mediante la comprensión y la gestión del rendimiento dentro de un marco acordado de objetivos planificados, requisitos de competencia y demás, por ello, el estudio principal de este documento ha enfatizado la importancia de la administración para el fortalecimiento de recursos humanos en la organización, como el elemento central en la definición de funcionalidades laborales.

La fuerza laboral en una organización juega un papel clave para ser competitivos en el mercado. Una administración adecuada de los recursos humanos permitirá el logro de los objetivos requeridos por la organización, por tanto, el uso potencial de habilidades, conocimientos y competencias de los empleados en la organización posibilitaría la realización del desempeño organizacional. Básicamente, esto confirma que la gestión estratégica de los recursos humanos tiene un impacto en el desempeño de la organización, razón por lo que ha quedado claro que el manual de funciones es una herramienta adecuada para direccionar el desempeño laboral y comercial de una empresa, favoreciendo con ello a la incrementar su competitividad de mercado y el rendimiento de sus trabajadores.

Conclusiones

Las organizaciones están tratando de crear tanta competitividad en el mercado, llegando a administrar de manera más eficiente su fuerza laboral para lograr el desempeño comercial requerido. Algunos de los objetivos son la reducción de costos, lograr niveles de ventas, aumentar el número de clientes, aumentar el porcentaje de mercado, aumentar la calidad del producto, productos innovadores, mejorar la productividad de los trabajadores en el rendimiento de sus funciones, por ello, el desempeño funcional está jugando un papel importante en el logro de estos indicadores de desempeño para el desarrollo laboral y comercial en una organización. Por ello, antes de eso, las organizaciones deben darse cuenta de las expectativas requeridas de los empleados, para que los empleados demuestren sus habilidades, se motiven y se comporten de la manera requerida por la organización para lograr el desempeño.

La administración adecuada de los recursos humanos presenta un proceso detallado para la funcionalidad de toda la empresa en base a su organigrama establecido en sus políticas administrativas, lo cual se integra con la estrategia general de la organización. Esto permite a la empresa tener empleados con las habilidades adecuadas y colocarlos en puestos de acuerdo con el nivel de sus calificaciones y habilidades. En general, el desempeño funcional de las tareas, deberes y responsabilidades de trabajo por parte de los colaboradores está relacionado con el logro de los objetivos requeridos por la organización.

El logro del desempeño organizacional es el resultado del comportamiento de los empleados en la organización. Las políticas y prácticas de las organizaciones motivan a los empleados y tienen un impacto en el desempeño de la organización, por ello el manual de funciones es un elemento valioso para la planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, compensación, gestión del desempeño y relaciones con los empleados, que promoverá de manera estructurada y coordinada el desarrollo profesional de los colaboradores y el crecimiento empresarial como resultado de la definición clara, eficiente y asertiva de las funciones laborales y comerciales.

Referencias bibliográficas

- Arévalo, Y. A., & Leguizamon, C. S. (2018). *Diseño e implementación del Manual de Funciones de la Empresa Annar Diagnostica Import Ltda.* Investigación científica, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas: Programa de Administración de Empresas, Bogotá.
- Condo, N. L., & Zúñiga, C. (2015). *Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval de la ciudad de Cuenca.* Investigación científica, Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Psicología del Trabajo, Cuenca.
- Fernández, M. E. (2018). *Manual de Funciones Adminsitrativas para el desempeño de funciones de los trabajadores de la empresa Lideauto S.A. de Cumbayá.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: PUCE.
- Gálvez, D. (2017). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador.* Escuela Politécnica Nacional, Carrera de Ingeniería en Administración de Procesos. Quito: Epn.
- González, F. C. (2014). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios.* Investigación científica, Universidad de Chile, Programa de Maestría en Administración Empresarial, Santiago de Chile.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Fundamentos del Marketing* (Octava ed., Vol. III). México D.F., México: Prentice Hall Mexico.
- Mancero, H. H. (2013). *Diseño de un Manual de Funciones en base al organigrama funcional para la empresa de balanceados Fideicomiso Mercantil Grasas Uncol que facilite la reubicación del personal de acuerdo a sus aptitudes.* Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración. Quito: USFQ.
- Martínez, G., & Jiménez, J. E. (2015). *Manual de descripción de puestos por competencias de la Unidad de Secretaría Académica de una Universidad de la ciudad de Quito.* Universidad de las Américas, Facultad de Administración Empresarial. Quito: UDLA.
- Montero, L. C. (2015). *Diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano en la E.S.E. Hospital integrado San Pedro Claver de Mogotes.* Investigación científica, Universidad Santo Tomás, Facultad de Administración, Bucaramanga.
- Mora, P. F. (2013). *Manual de funciones para Bienes Raíces Catedral, basado en el sistema de gestión por competencias.* Investigación científica, Universidad de Cuenca, Escuela de Administración de Empresas, Cuenca.
- Romero, O. M. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas: Programa de Posgrado en Ciencias Administrativas. Lima: UNMSM.
- Suarez, M. A., & Ávila, L. M. (2014). *Diseño de un Manual de Funciones de la Empresa Fundación SER como Estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos .* Investigación científica, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Administrativas, Cartagena de Indias.
- Villagómez, F. R. (2013). *Propuesta de planificación estratégica para Taller Hermanos Salazar.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Carrera de Administración de Empresas. Guayaquil: UCSG.