

## CAPÍTULO 4

### MULTIFUNCIONALIDAD VERSUS GESTIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS: EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, PERIODO 2017 AL 2021

#### Autores

**Mónica Llanos Encalada, Ph.D.**  
Universidad Tecnológica ECOTEC  
mllanos@ecotec.edu.ec

**Lcdo. Saúl Soriano Fariño**  
Licenciado en Administración Empresas  
saul.soriano3cm@autlook.com

#### 4.1 Introducción

La multifunción del personal permite que los trabajadores se desempeñen en diferentes actividades, lo cual, aparentemente los hace más productivos, sin embargo, la carga de diferentes tareas tiene efectos negativos en los obreros. La carga de actividades trae consigo una disminución en la productividad y a la vez afecta los procesos operativos. Según la Real Academia Española (2022), los empleados multifuncionales son aquellos que desempeñan diversas funciones, incluso aquellas que no corresponden con su puesto de trabajo.

El exceso de actividades puede generar sobrecarga de trabajo. Para Fernández (2018), esta, se origina cuando a los empleados se les asignan excesivas responsabilidades o actividades sin considerar sus destrezas o limitaciones, como el tiempo disponible para desarrollarlas. Por lo tanto, al asignar varias tareas a un empleado primero hay que verificar que efectivamente se encuentra en condiciones de realizarlas y que no se van a afectar las gestiones operativas.

La empresa de estudio, desarrolla actividades de comercialización de productos de construcción, por lo cual se requiere muchos procesos operativos, en contraste con un pequeño número de colaboradores que impide el abastecimiento óptimo frente al movimiento que tiene la sucursal, esto trae como consecuencia, que muchas gestiones operativas se estén realizando de mala manera y por consiguiente la productividad del trabajador decaiga y a la vez afecte el clima laboral.

Para Louffat (2017), los procesos administrativos establecen las relaciones integradas que conforman lo denominado “ciclo de gestión”: planear; organizar; dirigir y controlar, lo cual requiere ser sistemática, holística, con una sinérgica que integre todos y cada una de las áreas de una

organización. Newstrom (2017), refiere que en los procesos deben planificarse todas y cada una de las actividades que se deben realizar dentro de la jornada laboral, además, se encargan de organizar las tareas, los jefes dirigen a los subordinados mediante la notificación de instrucciones que deben seguir en cada puesto de trabajo y la motivación como factor importante. Por lo tanto, si las gestiones de una empresa son realizadas sin seguir un proceso adecuado, estos de alguna manera no se van a desarrollar con la eficacia y eficiencia que se espera para cumplir los objetivos de la organización.

La empresa de estudio, lleva más de 10 años en el mercado y en los últimos 5 años ha tenido un crecimiento acelerado, más de lo que se esperaba, por lo que, se han aumentado el número de clientes y por ende la cantidad productos que se ofrecen, no obstante, el aumento de clientes y productos a ofrecer ha traído como resultado que dentro de la entidad se tengan que realizar y llevar a cabo más actividades, sin embargo, la empresa solo cuenta con dos departamentos, el departamento contable que genera todas las actividades operativas y el de administración que se encarga de hacer el control de ventas, inventario, la logística y desempeña actividades de reclutamiento.

La empresa realiza muchos procesos operativos para un reducido número de colaboradores, lo cual impide que se abastezcan para cumplir las actividades encomendadas, esto lleva a que muchas gestiones operativas se realicen en forma errónea y por consiguiente la productividad de los trabajadores está baja. Se han presentado graves problemas que afectan el rendimiento de la empresa, la mayoría de trabajadores se encuentran desarrollando más actividades de las que deberían ejercer a diario, lo cual refleja una inadecuada delegación de funciones. En efecto, la multifuncionalidad del personal de la entidad en estudio ha generado deficiencias en las actividades operativas que realiza, esto debido a que existen muchos empleados que presentan grandes niveles de estrés como consecuencia del ambiente de presión en el cual deben desempeñar sus actividades.

Es preciso mencionar, que el tema abordado es de gran relevancia, respecto a la multifuncionalidad del personal se puede citar lo que señala Paz (2019), quien expresa que “los empleados polifuncionales por lo general pueden llegar a sufrir mayor estrés, agotamiento y falta de concentración constante”. (p. 145). De igual forma, Sipion (2019), indica que: los empleados *multitasking* disuelve la posibilidad para identificar aquellos procesos que pueden ser mejorados; además se arriesga la cadena de valor de la empresa debido a que se confían muchas actividades a un solo colaborador, el cual, puede volverse indispensable e irremplazable.

En virtud de lo señalado, surge una pregunta que se espera responder en el transcurso del desarrollo de esta investigación, ¿Cuáles son los efectos que surgen por la multifunción del personal en la gestión de los procesos productivos?, para ello es importante analizar los efectos de la multifunción del personal en la gestión de los procesos de la empresa a fin de dar solución a esta problemática.

En el desarrollo del este capítulo se dará respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué es la Multifuncionalidad?; ¿Cuáles son las principales desventajas de que los trabajadores ejerzan la multifuncionalidad en sus puestos de trabajo?; ¿En qué consiste la gestión por procesos?; ¿Cómo mejorar la productividad?; ¿Cuáles son las funciones que realiza cada colaborador de la empresa, en relación a su carga de trabajo, tiempo y capacidades?; ¿Cuál es el tiempo que requiere el personal de la empresa para ejercer efectivamente sus actividades?

El objetivo de la investigación consiste en analizar los efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa durante el período 2017 al 2021.

La investigación se justifica debido a que permitirá realizar la gestión de procesos operativos con eficiencia y en el menor tiempo posible, además, permitirá que la empresa desarrolle sus actividades diarias con mayor satisfacción, para que así, los clientes puedan estar más complacidos con el trabajo y el servicio proporcionado por la entidad. Sin embargo, para que la empresa mejore la productividad debe mejorar la distribución de funciones entre sus empleados.

Administrar y distribuir adecuadamente las funciones que realizan los operarios dentro de la empresa permite realizar sus tareas sin tener estrés por sobrecarga de actividades y ayuda optimizar las horas de trabajo, por lo tanto, las metas de los procesos se van a realizar en el menor tiempo posible. Como resultado, la eficacia y la eficiencia de la mejora de las gestiones en la empresa va a mejorar su productividad, lo que a su vez perfecciona el resultado de sus operaciones y a ayuda a enaltecer la moral y la autoestima de los empleados de la empresa.

#### **4.2. Gestión por procesos**

Para Sanz (2019), la gestión por “es una manera general de identificar, entender e incrementar el valor agregado de los procedimientos de una entidad para poder cumplir con las metas y los objetivos planteados por una entidad comercial y así de esta manera aumentar el grado de satisfacción de los consumidores” (p.17). Al respecto, para Chávez (2016), la gestión por procesos distingue a la empresa como un sistema interrelacionado de métodos y técnicas que

en conjunto contribuyen a aumentar la satisfacción de los clientes. Esta supone un enfoque diferente al tradicional que se caracteriza por tener estructuras organizativas de tipo jerárquico y funcional, dificultando así la orientación de cada empresa hacia sus clientes.

Una gestión por procesos permite ver a la organización como un sistema en el cual se interrelacionan todas las actividades e incrementa la satisfacción de los usuarios. Esta visión es alternativa a la tradicional. Cabe recalcar que el modelo de gestión por procesos se encuentra enfocado a desarrollar y cumplir con la misión de la organización, promueve la satisfacción de todos sus clientes; además, de satisfacer a sus proveedores, a los accionistas o inversores, a sus colaboradores o empleados y la sociedad en general, analizando cada tarea o actividad que ésta realiza para satisfacerlos.

Entonces, se concluye que una entidad va a ser tan eficiente como lo son sus procesos. Es así que la gestión por procesos en una organización envuelve no solo el simple enfoque de optimizar una o varias tareas, sino que implica la planificación, organización, control y dirección de las actividades que esta realiza, para ello se procura:

- Minimizar la incertidumbre redundante que surge de manera habitual.
- Poner fin a las ineficiencias que se encuentran coligadas a la repetitividad de las tareas.
- Optimizar el uso y la utilización de los recursos de la empresa.
- Mejorar de manera continua cada una de las actividades que se ejecutan en la empresa (López, 2018).

Los aspectos señalados inciden en una mayor calidad del servicio, ayuda a reducir los plazos de entrega a los clientes y los costes operativos. En la gestión por procesos, es fundamental tener una mirada sistémica, es decir, que no se pueden ver las partes de manera aislada, sino que se deben ver integradas en un todo, ya que los procedimientos y las partes interaccionan entre sí, de tal forma que, si existe un cambio en uno, afecta a los demás, inclusive puede llegar a afectar a toda la empresa, por esta razón, es esencial realizar un buen trabajo en equipo y no de manera individual. Benavides (2018) menciona que: “la gestión de operaciones basada en una visión general ayuda a incrementar la productividad y mejora variables clave, como la calidad, el tiempo o los plazos y el costo”. (p. 18).

Para Benavides (2018), la gestión es el uso de recursos y esfuerzos para acciones, predicciones, visualizaciones y metas a alcanzar, un conjunto de actividades que es necesario realizar para alcanzar las metas. En efecto, una adecuada gestión permite el buen manejo de recursos

materiales, humanos y tecnológicos para el crecimiento y desarrollo de la organización, permite un entorno de trabajo armónico en donde tanto gerentes como subordinados puedan trabajar eficientemente para lograr los objetivos planteados.

Es preciso mencionar, que muchas veces se confunde el termino gestionar con administrar, aunque ambos términos se los usa como sinónimos, la realidad es que son diferentes. Al respecto, Murray (2017) indica que la diferencia entre administrar y gestionar está básicamente en: planificar; organizar; implementa; y controlar, el uso efectivo de recursos para alcanzar los objetivos, mientras que la administración se encarga de tomar acciones específicas para lograr lo que se ha planeado.

Queda claro que cuando se administra se hace uso de recursos para desarrollar acciones y estrategias específicas para alcanzar los objetivos planteados. Mientras que cuando se gestiona lo que se hace es poner en práctica todas aquellas acciones y estrategias que fueron diseñadas previamente para lograr las metas propuestas y tomar acciones de mejora.

#### **4.2.1 La gestión por procesos**

Chávez (2016), señala que el término proceso se origina del latín *processus* que quiere decir: avance o progreso. Por lo tanto, es considerado como actividades de trabajo que se encuentran interrelacionadas, y que se caracterizan por lo general por demandar ciertos insumos (*inputs*: productos, bienes o servicios que son obtenidos por otros proveedores) y demás actividades concretas que envuelven agregar valor, para alcanzar ciertos resultados (*outputs*). Entonces, es posible conceptualizarlo como: “una entidad que cumple un propósito completo por sí misma, un ciclo de actividades que comienza y concluye con un cliente o consumidor interno”. (López, 2018, p. 145). Por su parte, para Velasco (2015) “un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que convierten insumos en productos deseados, agregando valor. Estas operaciones deben seguir un determinado orden o una sucesión”. (p. 78)

En efecto, en base a lo expuesto cabe enfatizar que cualquier proceso incluye una sucesión de actividades que obligatoriamente tienen cierta actividad precedente y que simultáneamente existirá otra a continuación hasta llegar al final, por lo tanto, sus características serán las siguientes:

- Definibles. - significa que tienen que ser detallados y documentados, Necesitan tener claramente determinados cuáles son sus procedimientos, requisitos, indicadores y mediciones.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

- Repetibles. - que puedan ser repetibles en los mismos términos y condiciones, por esto es necesarios que sean comunicados de manera precisa al personal que los ejecuta y los mejora.
- Predecibles. - quiere decir que permitan alcanzar los resultados y objetivos planteados. Para esto es necesario realizar un seguimiento y control de cada una de las actividades que se desarrollan durante el proceso (Chávez, 2016).

De la misma forma, cabe señalar que dentro de los procesos existen un sin número de elementos que los comprenden, a continuación, se describen en que se basan:

1. *Inputs*. - recursos transferidos, materiales procesados, personas capacitadas, información procesada, conocimiento desarrollado y metodológico, entre otros.
2. Recursos que transforman. - operan sobre la entrada transformada y se distinguen dos tipos principales que son:
  - a. Factores dispositivos humanos. - permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.
  - b. Factores de apoyo. - infraestructura técnica como hardware, software, computadores, y demás.
3. Flujo actual de proceso o transformación. - la transferencia puede ser física (tratamiento, compilación, entre otros), ubicación (salida del portador, salida del portador, entre otros), pero también puede modificar la estructura de bienes jurídicos (en una transacción, instrumento, entre otros).

Si el input es información, este puede tratarse de reconstruirla (como los servicios financieros) o permitir su difusión (comunicación).

También puede proporcionar y almacenar conocimientos como capacitación (Centro de documentos, base de datos, biblioteca, entre otros).

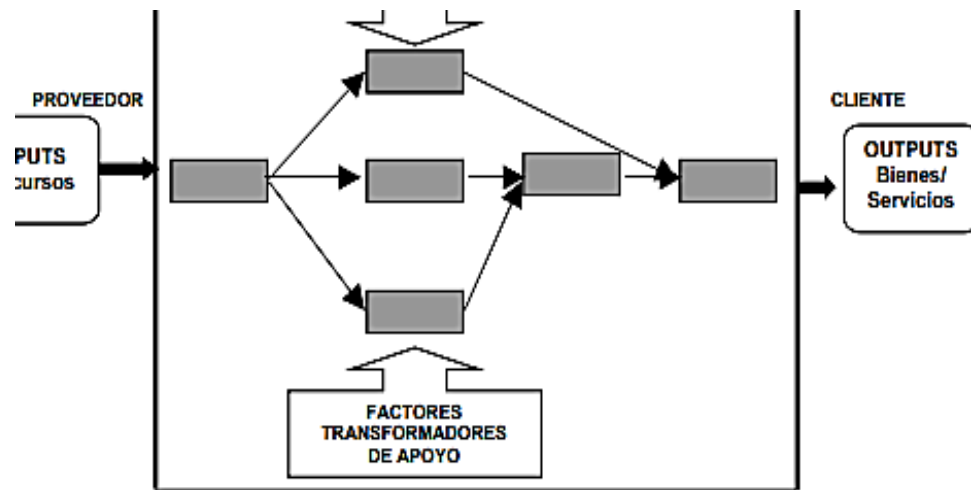
De igual forma, se puede influir en el mismo cliente (spa, masaje, entre otros), moverlo (avión, autobús, taxi), darle una amnistía para el alojamiento (hotel, hostel) o afectar su cuerpo (medicina, dientes), o en su psíquica y su complacencia (concierto, cine o teatro).

Los *Outputs*. - pueden ser de dos tipologías:

- a. Bienes: perceptibles, almacenables y manejables. La fabricación puede diferenciarse del consumo. También es posible evaluar su nivel de calidad tanto de manera objetiva como con referencia al producto.
- b. Servicios: invisible, acción hacia el cliente. La fabricación tanto como el consumo es sincrónico y concurrente. Su calidad pende principalmente del discernimiento del cliente o consumidor (Mallar, 2017).

**Figura 14.**

*Elementos del proceso*



*Nota.* Se aprecia el flujo de un proceso, obtenida de (Mallar, 2017)

No siempre todas las actividades que se realizan dentro de una empresa son procesos. Por lo cual, para poder identificar si una actividad es o no un proceso se debe cumplir con aspectos como los que se citarán a continuación:

- La actividad deberá poseer una misión o un propósito bien definido.
- Comprende entradas y salidas.
- Se puede identificar al cliente, proveedor y al producto terminado.
- Debe poder desglosarse en actividades o faenas.
- Se puede estabilizar mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (períodos, patrimonios, coste).

- La responsabilidad del proceso puede ser asignada solamente a una persona (Mallar, 2017).

### Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es el diagrama que muestra o representa la forma en que se encuentra estructurada o conformada una de empresa, constituye todos y cada una de las acciones que la componen y sus relaciones. Además, se aprecia las interrelaciones, entradas y salidas de cada una de las áreas, considerando que las entradas tienen ciertos objetivos específicos en la relación con el cliente y que las salidas deben satisfacer las necesidades que tengan los clientes (Zaratiegui, 2017, p.140). A continuación, se presenta un ejemplo.

### Figura 15.

Mapa de Procesos



Nota. Se muestra las diferentes áreas organizadas por niveles y relación. Obtenido de (Zaratiegui, 2017)

### Tipos de procesos

En correspondencia con la incidencia de los procesos que se realizan en una organización se puede citar que estos se clasifican en:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Fundamentales
- Procesos de Soporte o Apoyo



Para Soriano (2020), los procesos estratégicos son aquellos que tendrán la facultad de intervenir en todo lo que concierne a la visión de la organización. Son los que permiten delimitar y extender cada una de las estrategias y objetivos que tiene una organización. Este nivel es común y habitual; sin embargo, también existen aquellos que dependen de la estrategia corporativa, ya sea estratégica o no.

En cuanto a los procesos fundamentales, Bueno (2019), indica que son aquellos denominados mayores, que están relacionados con la misión de la organización. Comprenden la denominada cadena de valor, a través de la cual, la organización satisface las necesidades de los clientes, es su razón de ser.

Respecto a los procesos de apoyo el autor Koontz (2016), menciona que a estos se les conoce como operaciones de apoyo. Las operaciones de soporte no están directamente relacionadas con la visión o misión de la organización, pero son esenciales para el funcionamiento de las operaciones comerciales. Ejemplos de operaciones de apoyo incluyen compras, almacenamiento, mantenimiento, sistemas de información, recursos humanos o calidad en la evaluación, inspección, control y gestión de productos no conformes.

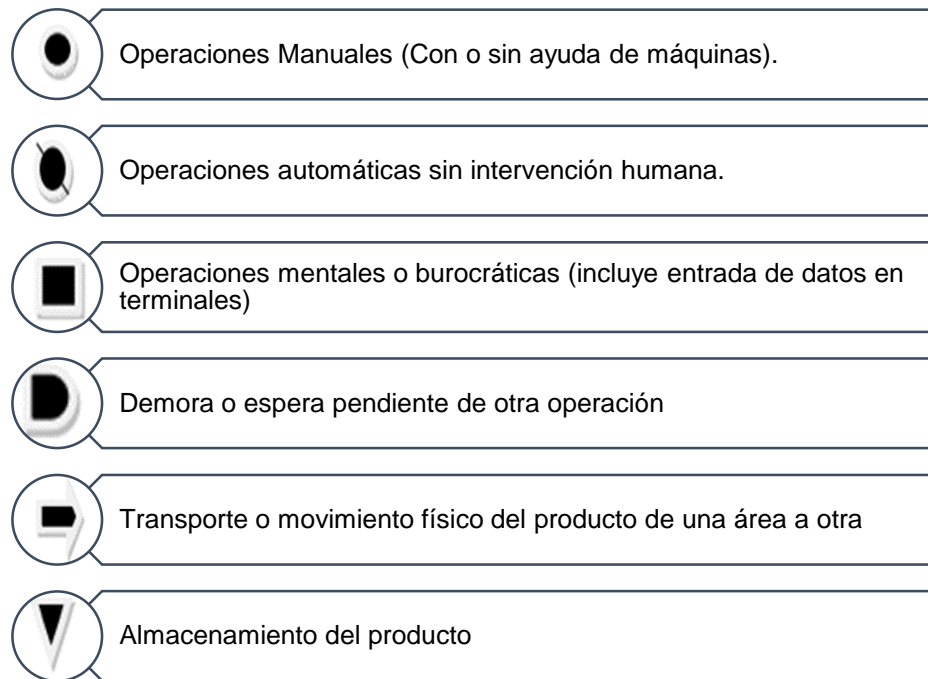
### **Procesos Operativos**

Velasco (2015), manifiesta que los procesos operativos armonizan y convierten recursos para lograr la elaboración de productos o brindar servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente, brindando así un alto valor agregado. Las actividades donde no se cumple esta condición pueden realizarse de manera más eficiente. Este nivel es muy importante y clave dentro de una empresa. El proceso operativo se considera como la entrada de una sucesión de actividades que se encuentran relacionadas entre sí para producir un resultado final de apoyo a aquellos que son parte de la cadena de valor.

Por otro lado, Fernández (2018) indica, que son actividades en las que uno o más factores se convierten en productos. El procesamiento genera riqueza, es decir, agrega valor a los componentes o insumos que obtiene la empresa. El material comprado tiene valor alto y aumenta la capacidad de satisfacer las necesidades. En lo que respecta a los procesos operativos logísticos se puede conocer que estos envuelven por lo general un flujo de materiales, en estos se usan los llamados recorrido, fundados en la técnica Bedaux la cual utiliza la simbología que se presentará a continuación.

Figura 16.

*Simbología de la técnica Bedaux*



Nota: se aprecia los símbolos utilizados en los flujos de procedimientos, con su respectivo significado.

Fuente (Anaya, 2018)

Finalmente, en virtud de lo citado los procesos, consisten en el conjunto de actividades integradas y relacionadas que permiten la entrega de un bien o servicio de calidad a los clientes, sean estos internos o externos.

#### 4.2.2 Descripción de Cargo

Chiavenato (2011), establece el cargo como “La percepción de la función de las personas en las tareas organizacionales” (p. 291). En efecto, se conoce que todas las personas siempre ocupan un cargo cuando se integran a trabajar dentro de una organización, de igual forma define “como aquella reunión de todas las actividades de una persona pueda unirse en un solo concepto y ocupar un lugar o cargo consecuente dentro del organigrama” (p. 291). En tanto para Mondy un cargo es “el ligado de tareas y responsabilidades que debe cumplir un trabajador; siempre existe un determinado cargo según las habilidades y destrezas de la persona dentro de una entidad”. (p. 89)

A partir de los conceptos establecidos, se tiene claro entonces, que un cargo hace referencia a aquellas funciones o actividades que un individuo debe desempeñar en un puesto de trabajo. Ahora, se hace preciso también indagar sobre las diversas formas en las que se puede describir un cargo sobre la base de ciertos elementos determinados de manera sistémica desde la empresa en la que nacen.

"Una descripción de los puestos de trabajo es un documento que explica las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado". (Werther & Davis, 2014, p. 99). Cada cargo debe tener un objetivo claro y en base a este objetivo se determinan funciones, deberes y responsabilidades de acuerdo con el objetivo central. Ahora bien, es necesario mencionar que se cree que para que un trabajador cumpla a cabalidad con este objetivo primordial, debe tener conocimiento.

No obstante, hay que tener claro que no solo basta con saber, sino que es importante contar con las habilidades y las destrezas que ayuden a saber qué hacer, esto quiere decir que el empleado pueda plasmar sus conocimientos y su saber en algo concreto. Por otra parte, los autores Werther y Davis, señalan que en todo proceso de descripción de puesto se pueden presentar inconvenientes entre los que se pueden citar:

- Si está escrito incorrectamente y en los términos correctos, proporciona muy poca información al titular del puesto.
- A veces no se actualiza a medida que cambian los requisitos o las especificaciones.
- Si contiene especificaciones no relacionadas con la colocación exitosa, puede estar en violación de la ley.
- La gama de actividades de los habitantes a veces puede ser limitada (Werther & Davis, 2018).

Es importante hacer referencia sobre las especificaciones de los puestos, pues es necesario señalar que, en la descripción de cargos, se debe "calificar con detalles los conocimientos, habilidades, competencias y cualidades específicas requeridas de la persona que realiza el trabajo". (Snell & Bohlander, 2013, p. 144).

De hecho, una vez que tenga la información que necesita, puede comenzar a escribir las descripciones y los requisitos del trabajo. Junto con la descripción del trabajo, se puede identificar una variedad de aspectos relacionados con el trabajo, incluidas las habilidades y destrezas requeridas para realizar el trabajo. Esta descripción del trabajo debe estar suficientemente detallada para que cualquiera que la lea pueda saber lo que realmente necesita y el resultado esperado. (Dolan & Shuler, 2014)

En base a lo que señalan los autores (Dolan & Shuler, 2014) dentro de los aspectos primordiales que deben ser considerados al momento de comenzar a realizar la especificación de los puestos se tienen los siguientes:

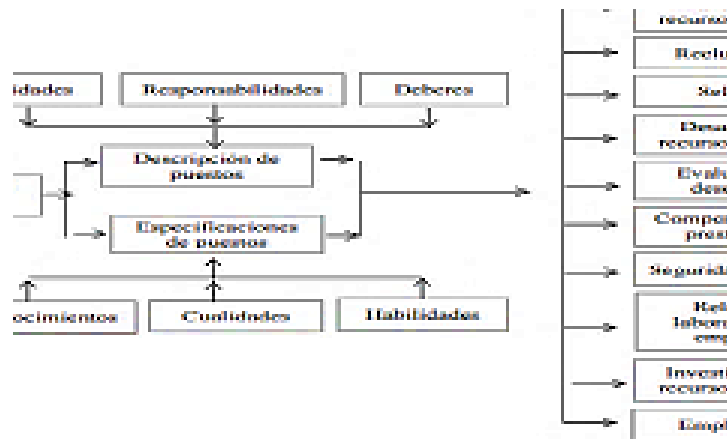
- Cargo: nombre y función específica del cargo, departamento o departamento donde se desempeña el cargo
- Nombre de la persona a quien reportar y el nombre del subordinado, si los hubiere.
- Objetivos
- Deberes, deberes y responsabilidades
- Requisitos laborales obligatorios (personales, educativos, físicos y otros).
- Describir el contexto o escenario de trabajo (Dolan & Shuler, 2014)

Finalmente, la descripción del trabajo también debe mencionar el análisis del trabajo. Al respecto, el autor Pereda (2016) define el análisis de puestos como: el proceso sistemático mediante el cual se obtiene toda clase de información sobre un determinado puesto de trabajo que se puede equiparar para un desempeño óptimo, así como sobre la seguridad, satisfacción y comodidad en el trabajo población.

Los puestos dentro de la empresa están definidos por objetivos, funciones, tareas y responsabilidades, entre otras cosas. Cuando haga un análisis de tarifas, verá las otras inclusiones de la empresa: qué hacen, cómo, por qué y para qué. Un análisis adecuado del trabajo ayuda a identificar las verdaderas obligaciones y responsabilidades de un trabajo mediante la recopilación de todos los tipos de datos que se muestran en la siguiente figura de Wayne y Robert (1997).

Figura 17.

Análisis de puestos: la herramienta básica para la Gestión del Talento Humano



Nota. Obtenido de Wayne y Robert (1997, p. 94)

#### 4.2.3 La Multifuncionalidad

“Las organizaciones las conforman las personas, independientemente del tipo de actividad que estas tengan, sean pequeñas, medianas o grandes. Los miembros de la organización, van a dinamizar las relaciones laborales”. (Llanos Encalada, 2016, pág. 70), por ello es importante que las funciones asignadas se encuentren claramente definidas acorde a su perfil. Cuando se hace referencia a la multifuncionalidad, nos referimos a la capacidad de una estructura o sistema para realizar varias funciones. Al respecto, el autor Arcos (2017), afirma que una persona multifuncional es toda aquella que tiene conocimiento teórico y práctico de las innovaciones de las empresas públicas y privadas en diversas áreas temáticas, y que está preparada para enfrentar los nuevos desafíos ante la globalización.

Para Monroy (2018), las multitareas, aparentemente consisten en la capacidad de las personas de realizar múltiples tareas al mismo tiempo de manera efectiva, sin embargo, la multitarea tiene ventajas y desventajas, de hecho, si la multitarea no se realiza correctamente, puede causar varios inconvenientes y, en última instancia, afectar negativamente a los trabajadores. Entre los inconvenientes y problemas más evidentes que se pueden producir por la multifuncionalidad en el puesto de trabajo se destacan los siguientes:

- Menor rendimiento. - la multitarea requiere dividir la atención, lo que puede conducir a una menor productividad o pérdida de tiempo.
- Pérdida de calidad. – las multitareas corren el riesgo de perder sus altos atributos, por la cantidad y, en ocasiones, tener que rehacer ciertas tareas.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

- Estrés. - Considerado uno de los grandes riesgos que se desprenden de la multitarea. Al realizar varias tareas al mismo tiempo, puede que no sea posible completarlas todas, lo que puede causar estrés a los trabajadores y no lograr los resultados esperados. Por ello, debemos esforzarnos en que la multitarea no sea estresante, pues se ha demostrado que es más beneficioso tener trabajadores felices.
- Menor eficacia. - uno de los mayores desafíos es mantener la eficiencia al realizar múltiples tareas simultáneamente. Es muy común tener un exceso de trabajo que reduce la productividad, porque es imposible distinguir qué tareas son realmente importantes, qué tan urgente es cada una o si hay tareas utilizables.
- Mayor riesgo de errores. - al no concentrarse en una tarea y prestar atención a muchas, existe el riesgo de distracción y mayor frecuencia de errores y omisiones.
- Pérdida de memoria. - varios estudios muestran que la mala gestión de la multitarea puede conducir eventualmente a la pérdida de memoria y, en última instancia, a dañar la salud de los empleados (Monroy, 2018).

### Funciones y Procedimientos

Las funciones son las ocupaciones ejecutadas indican las responsabilidades establecidas a cada uno de los puestos de trabajo. Desde la perspectiva organizativa, coexisten tres tipos de funciones diferentes que son:

- Funciones Genéricas. - son funciones presentes en todos los puestos de trabajo de un nivel, en específico, e igualmente relevantes para todos, independientemente del puesto específico que ocupen en la empresa.
- Funciones específicas. - son las funciones son consideradas como propias de un determinado puesto de trabajo y cuya responsabilidad corresponde directa y exclusivamente al titular de dicho cargo.
- Funciones auxiliares. - son funciones que ayudan a otros puestos de la organización a realizar funciones específicas asignadas (Arias, 2017).

Los procedimientos consisten en la sucesión ordenada o secuencial de actividades relacionadas, las cuales ejecutadas por una o más personas, que forman una unidad y son consideradas esenciales para llevar a cabo una determinada función. Representan hábitos de trabajo, formas cotidianas de hacer las cosas. (Arias, 2017, p. 19)

## **Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

---

Ahora bien, entre los principales propósitos de los procedimientos se encuentran los siguientes:

- Integrar todo tipo de información y documentación básica empleada para la adecuada administración de las tareas y actividades.
- Dar formalidad a la entidad comercial.
- Identificar cada una de las responsabilidades que tendrán cada uno de los trabajadores.
- Interrelacionar a todo el personal administrativo, a los que ejecutan, verifican o se encargan de evaluar y revisar las tareas asignadas (Ramos, 2018).

Por su parte, entre las ventajas de los procedimientos documentados se pueden mencionar:

- Estandarizar e igualar el desempeño o rendimiento de cada uno de los trabajadores.
- Realizar la simplificación de los procesos de la empresa.
- Acelerar el buen desempeño y funcionamiento de la organización, con el propósito de evitar y minimizar las pérdidas de tiempo que sean innecesarias.
- Permanecer en el tiempo. Con la documentación de procedimientos se logra garantizar la permanencia de la empresa a través del tiempo, lo que impide que nuevos empleados ya sea por olvido, desconcentración, desconocimiento o por alguna mala intención dejen de ejecutar sus labores diarias eficazmente (Ramos, 2018).

### **Manuales de funciones**

Un manual de funciones y aptitudes profesionales es un instrumento que facilita el desempeño institucional e individual de los procesos de selección de personal, de movimiento en la planta y de las asistencias o prestaciones sociales. (Sena, 2016, p. 78). Por su parte, Gonzáles (2016) indica que “un manual de función es muy útil cuando exista la necesidad de ejecutar inducciones, adiestramientos, y contribuyen en la mejora de las operaciones institucionales” (p. 156). En efecto, este documento facilita la valoración de las actividades realizadas por el colaborador, por ello, es importante analizar cada una de las actividades.

Cabe mencionar que, los manuales de funciones tienen una clara ventaja, ya que estos son documentos a través de los cuales se les da a conocer a los trabajadores o colaboradores de una empresa, qué pasos deben seguir en sus puestos de trabajo para poder prestar eficientemente un servicio o para fabricar un bien o producto. En estos se determinan que responsabilidades o tareas tienen que ejecutar a diario el personal de una organización; además, se establece como las acciones que realiza cada colaborador se encuentran ligadas y articuladas

entre sí para poder cumplir con las labores habituales. Este documento pasa a ser una herramienta de trabajo que comprende el ligado de normas y labores que desenvuelve cada empleado en sus actividades diarias. Finalmente, cabe señalar que el manual de funciones deberá ser elaborado de manera técnica y debe estar basado en las respectivas operaciones, procedimientos y normas.

Sena (2016), menciona que el manual de funciones resume el establecimiento de objetivos y orientaciones para llevar a cabo las operaciones y las tareas cotidianas, sin obstruir en las capacidades intelectuales, ni en la libertad propia o en la autonomía mental o profesional que tienen los colaboradores de la organización, debido a que estos tendrán el derecho de tomar las decisiones que consideren más pertinentes o apropiadas siempre que estén apoyados por las reglas de los superiores, e instituyendo de manera clara la responsabilidad y los deberes que conllevan cada uno de los puestos o cargos que tienen.

En el manual de funciones se deben detallar las obligaciones; requisitos; perfiles, incluyendo los informes de labores que deben ser ejecutadas de manera anual dentro, para ello se identifica cuantitativa y cualitativamente, las actividades efectuadas durante un periodo, así como, los inconvenientes y problemas con sus concernientes soluciones. De la misma manera tanto los informes como los manuales tendrán que ser analizados y evaluados de manera constante por los jefes correspondientes, esto con el propósito de avalar el desarrollo adecuado de la calidad en la gestión.

Por lo tanto, se puede argumentar que un manual de funciones es considerado como una fuente perenne de información, este documento permite identificar la estructuración de las empresas, motivo por el que es importante que cada institución cuente con su propio manual de funciones, esto debido a que cada organización se maneja de manera diferente, de hecho, los procesos, la política, la estructura, entre cosas, se manejan también de formas diferentes.

Ahora bien, la importancia que tienen los manuales de funciones dentro de una empresa según Montero (2018), radica fundamentalmente en que estos instrumentos estandarizan e inspeccionan la ejecución de actividades y el cumplimiento de estas por parte de los empleados en los puestos de trabajo. En efecto, cada trabajador deberá identificar sus funciones y de qué manera y en qué momento debe intervenir, para así de esta forma evitar problemas y evasión de responsabilidades, mediante este se fomenta la delegación de puestos.



Otro de los propósitos de un manual de funciones reside en “determinar la estructura de la entidad, la descripción de cargos o puestos que la conforman, las funciones, requerimientos, obligaciones y las relaciones jerárquicas” (Solano, 2016, p. 156). En base a la definición señalada, es preciso mencionar que para la elaboración de un manual de funciones o procedimientos se deben considerar los pasos que se detallaran a continuación:

1. Determinar la estructura organizativa de la empresa. Dónde se pueda ver a qué departamento pertenece usted dentro la organización. Esto le permite saber si un trabajador tiene una habilidad en particular en el departamento en el que está asignado.
2. Definir el nombre y número de puestos que componen la estructura.
3. Asignar responsabilidades apropiadas a cada puesto.
4. Establecer los requisitos necesarios para el desempeño de las funciones afines (investigación académica, formación, experiencia, etc.)
5. Implantar relaciones jerárquicas entre los diversos cargos.
6. Aprobación y distribución de los manuales dentro de la empresa. Desde el momento en que un trabajador sea aprobado dentro de la organización es importante que este pueda conocer su información organizacional como misión, visión, valores, habilidades y política de la empresa, al igual que el perfil del puesto al cual ha aplicado. (Rodríguez, 2016)

En efecto, una vez que se termine de elaborar un manual de funciones por capacidades, es necesario efectuar valoraciones de manera periódica, con el propósito de calcular su efectividad en la operatividad de los trabajadores y para ejecutar actualizaciones habituales y necesarias. En caso de que una determinada actividad no se esté ejecutando de manera acertada será necesario proponer mejoras, pero estas deben ser siempre informadas a todos los colaboradores de la empresa.

Para concluir este apartado es importante mencionar que cada una de las conceptualizaciones referidas son esenciales para el sustento y soporte de esta investigación. De la misma forma, con la revisión de la literatura realizada se pudo analizar y describir cada una de las variables que se desprenden de este tópico como son: La gestión operativa y la multifuncionalidad del personal. En efecto, se pudo conocer diversas posiciones y generalidades presentadas por

diferentes autores respecto a estas variables, al mismo tiempo que se conoció la importancia y el rol que estas cumplen dentro de cualquier organización y como la presencia de una afecta en cierto modo el buen desempeño de la otra.

#### **4.3 Metodología de la Investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se está usando un enfoque de tipo mixto, esto quiere decir que se usó tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, ambos enfoques estuvieron orientados a la generación de conocimiento e información veraz y oportuna que permitan conocer y ampliar el tema de investigación abordado. En este caso en particular, el uso del enfoque cualitativo permitió la búsqueda y recopilación de información presentada por diferentes autores que previamente realizaron un análisis o abordaron el tópico en cuestión, esto ayudó a analizar las diversas definiciones y conceptualizaciones obtenidas.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo permite recolectar datos o valores numéricos y estadísticos para alcanzar los objetivos planteados. Este enfoque permitió comparar desde la perspectiva de los números cuáles han sido los efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa de estudio.

En virtud de lo señalado cabe recalcar que mientras el enfoque cuantitativo permite la recolección y el análisis de datos numéricos, por el contrario, el enfoque cualitativo evita a toda costa la cuantificación. No obstante, ambos métodos permitieron obtener conclusiones claras y concretas sobre el tema.

Si bien, para Creswell (2003), la investigación descriptiva “es la encargada de especificar las particularidades más relevantes de la realidad que se va estudiar con el propósito de comprenderla de modo más puntual” (p. 56). En el presente caso en específico se describieron las funciones que realiza cada colaborador de la empresa, en relación a su carga de trabajo. Lo que se desea explicar mediante este estudio de caso son los efectos que se desprenden de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa, durante el periodo 2017 hasta el 2021. Para lo cual, fue necesario emplear técnicas de recolección de datos para realizar la respectiva explicación de la relación que existe en las variables de estudio.

La población de estudio es pequeña, por ello, se trabaja con toda la población aplicando el método censo. A continuación, se muestra quienes conforman la muestra de esta investigación.

**Tabla 30.**

*Población y muestra*

<b>Elementos</b>	<b>Cantidad</b>
Administradora de la empresa	1
Trabajadores de la empresa	14
<b>Total</b>	<b>15</b>

Nota. Elaborado con información obtenida de la empresa de estudio

Para el avance del estudio se emplearon diferentes instrumentos y técnicas de recolección de datos. A continuación, se explicarán cada una de las técnicas empleadas y su propósito. Observación, utilizada para levantar datos o información y registrarla para posteriormente ser analizada. Se procede a realizar una guía de observación con 10 indicadores a través de los cuales se mide la multifuncionalidad que existe en los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa.

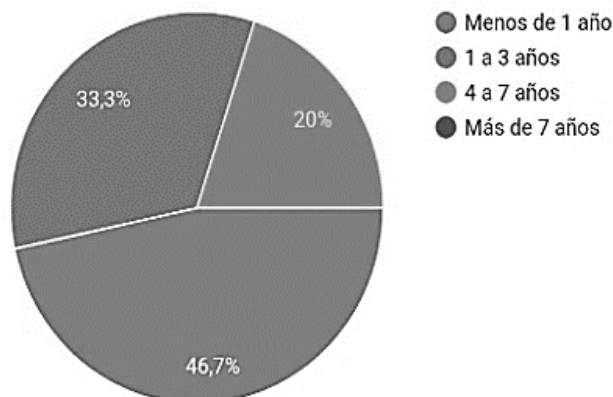
La entrevista, permitió conocer datos minuciosos respecto al tema, para lo cual se elaboró ocho preguntas abiertas, cuyo propósito fue conocer y evaluar cómo se ha venido realizando la gestión operativa de la empresa durante los años en estudio. Se empleó una encuesta a los colaboradores de la empresa, para lo cual se diseñó un cuestionario con 10 preguntas de opción múltiple con el propósito de evaluar los efectos que ha tenido la multifuncionalidad del personal de la empresa en la gestión de los procesos operativos.

#### **4.4 Análisis de Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa de estudio, con el fin de conocer ¿cómo se está manejando la gestión operativa de la empresa actualmente?

**Figura 18.**

*Tiempo de trabajo en la empresa*

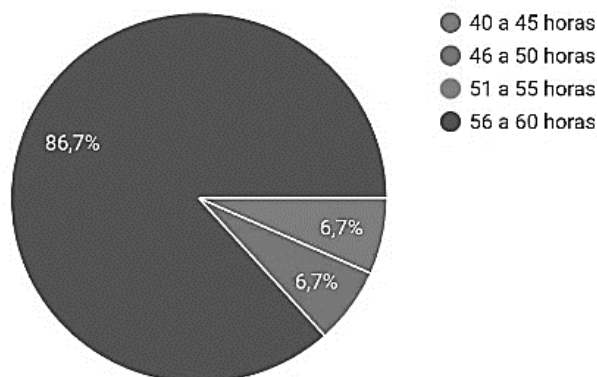


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

En la figura anterior se aprecia que la mayoría de colaboradores que trabajan en la empresa, tienen menos de un año laborando en sus puestos de trabajo. Ninguno de los trabajadores tiene más de 7 años laborando en esta entidad.

**Figura 19.**

*Número de horas de trabajo*

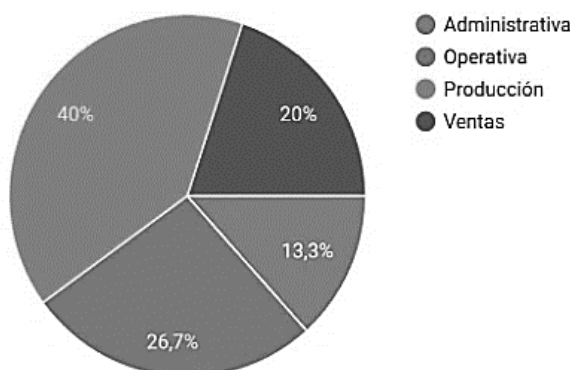


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Como se aprecia en la figura 19, la mayor parte de colaboradores trabajan más de 56 horas a la semana. Lo cual deja en evidencia que existe una sobrecarga laboral, porque se encuentran trabajando más de las 8 horas diarias por ley.

**Figura 20.**

*Área en que se desempeña en la empresa*

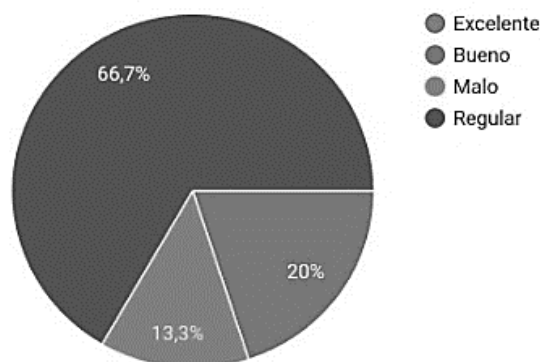


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Con respecto a esta pregunta se pudo identificar que la mayoría de los trabajadores pertenecen al área de producción. Otro porcentaje significativo pertenece al área operativa y ventas. Solamente un mínimo porcentaje de trabajadores se encuentra laborando en el área administrativa.

**Figura 22.**

*Eficiencia del proceso operativo de la empresa*

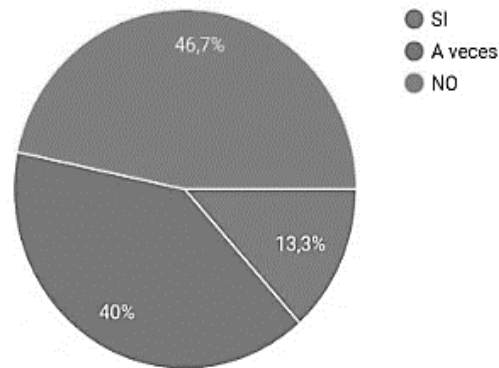


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

En la presente figura se puede ver que la mayor parte de los empleados de la empresa indicaron que consideran que la eficiencia del proceso operativo de esta entidad es regular, esto se debe porque la mayoría de los empleados no pueden concentrarse en la realización de una tarea en específica porque tienen múltiples labores que ejecutar.

**Figura 23.**

*Capacitación a los empleados*

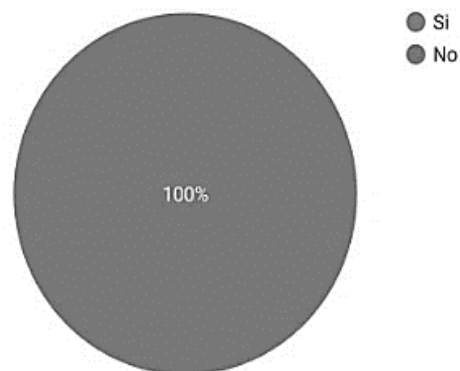


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Como se puede observar los colaboradores de la empresa, indican que no reciben capacitaciones constantes por parte de la empresa. Esto deja en evidencia que la empresa no invierte en capacitación para mejorar el rendimiento y desempeño, lo cual mejora la productividad del negocio y la satisfacción del cliente.

**Figura 24.**

*Existe un personal suficiente*

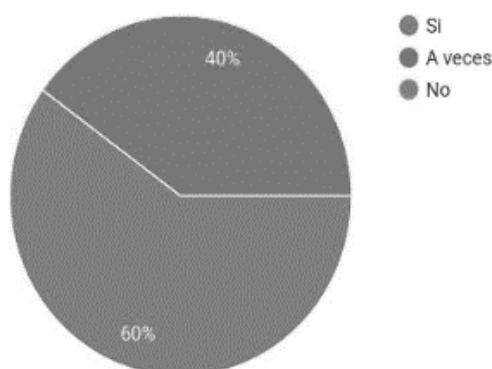


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

En la figura 24 se aprecia que todos los colaboradores señalan que no existe el personal suficiente dentro de la empresa para gestionar eficientemente los procesos operativos de la misma.

**Figura 25.**

*Problemas en la gestión de los procesos operativos periodo 2017-2021*

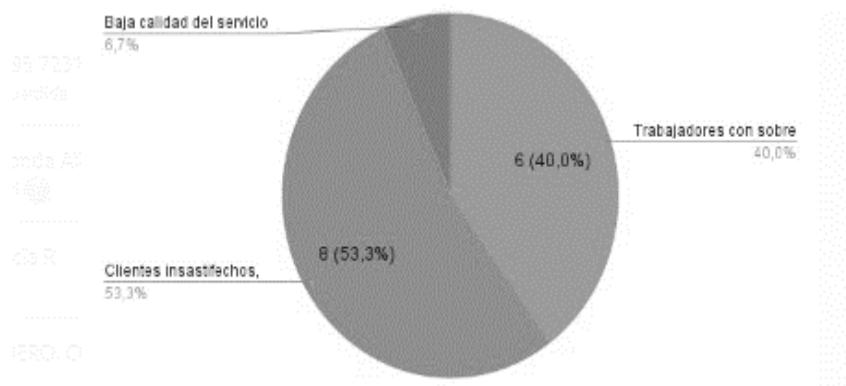


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Los colaboradores mencionaron que durante el periodo 2017- 2021 se han presentado problemas en la gestión de los procesos operativos. Con esto se corrobora que la gestión operativa debe ser reestructurada porque tiene muchas deficiencias que afectan el buen desempeño y desarrollo de la misma.

**Figura 26.**

*Efectos por los problemas en los procesos operativos*

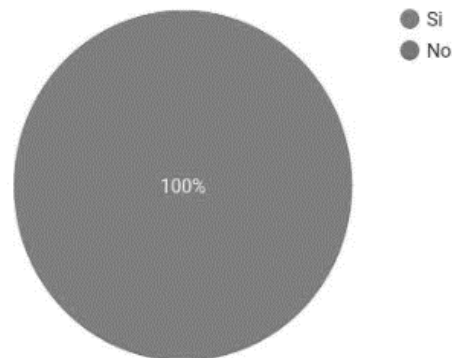


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Como se puede observar la mayoría de colaboradores de la empresa señalaron que por motivos de los problemas en la gestión de los procesos operativos se ha presentado en la entidad comercial principalmente la insatisfacción de los clientes. Esto puede representar pérdidas para la empresa y falta de credibilidad.

**Figura 27.**

*Necesidad de una reestructuración en los procesos operativos*

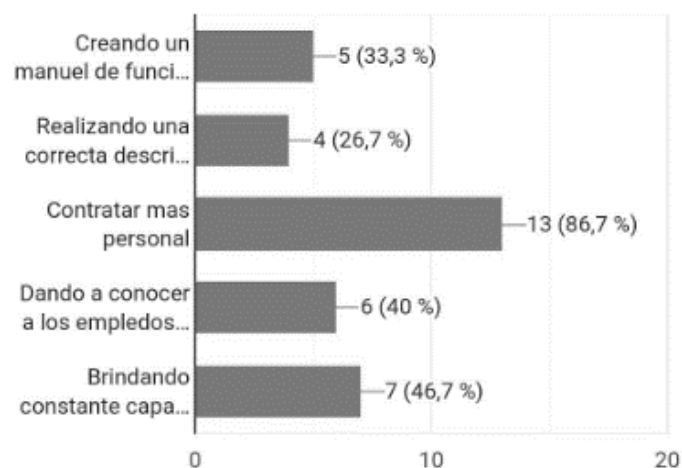


Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

Como se aprecia en la figura 27, los colaboradores señalan que no existe el personal suficiente dentro de la empresa para gestionar eficientemente los procesos operativos de la misma. En todos los instrumentos aplicados se corroboró la insuficiencia del personal, por lo que la empresa debe tomar cartas en el asunto cuanto antes, porque la falta de personal ocasiona una baja productividad en la empresa y fomenta la multifunción del mismo.

**Figura 28.**

*Mejoras en el puesto de trabajo y optimización del proceso operativo*



Nota. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa (2022)

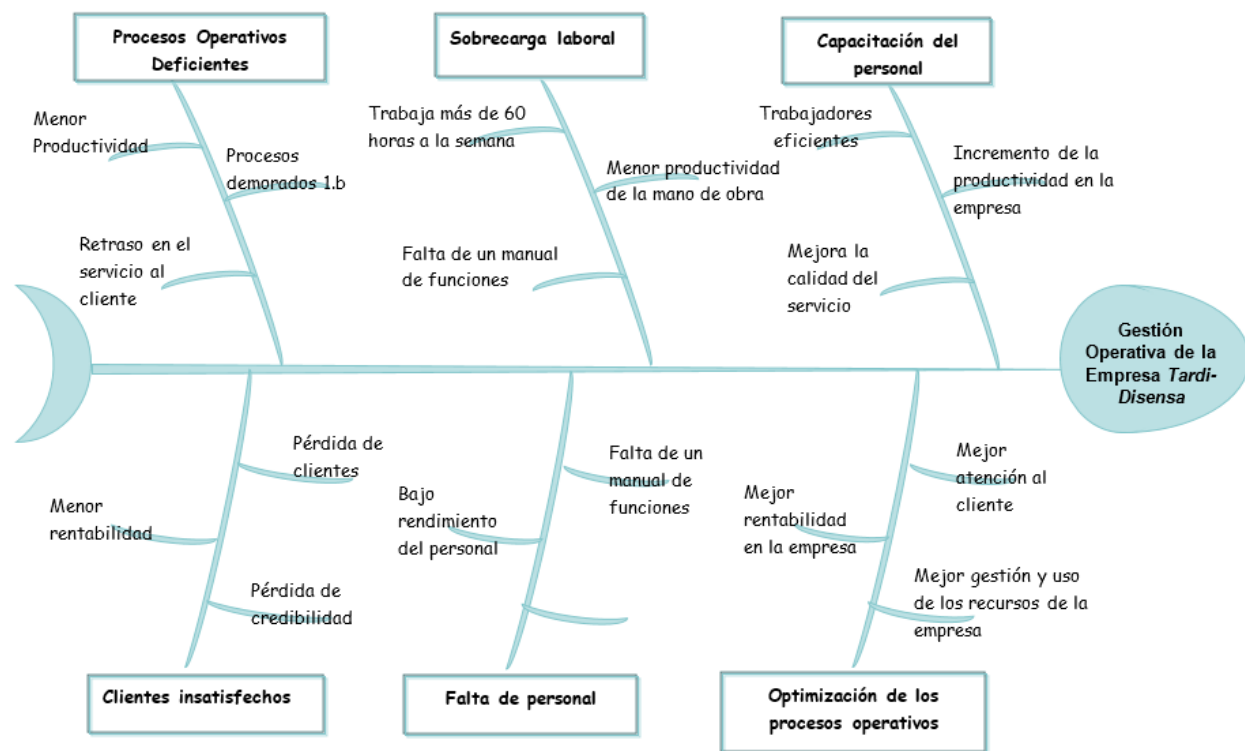


## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Con base a esta pregunta cabe señalar que la mayor parte de colaboradores de la empresa señalaron que ellos consideran que una acción oportuna para mejorar la gestión de los procesos operativos en esta entidad comercial sería contratar más personal, al igual que se debería crear un manual de funciones e invertir en capacitaciones. Estas acciones podrían a corto plazo mejorar la gestión operativa de esta empresa. A continuación, se realiza el análisis del diagrama de espina de pescado.

**Figura 29.**

*Análisis del diagrama de espina de pescado*



Con el propósito de investigar de manera detallada como se ha venido efectuando la gestión operativa de la empresa en estudio durante el periodo 2017-2021 se procedió a aplicar una entrevista a la administración del negocio, se muestran a continuación, los comentarios sobre el desarrollando la gestión operativa y los cambios que se han venido realizando en la misma para mejorar los procesos operativos.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

**Tabla 31.**

*Entrevista a la administración de la empresa*

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo se ha venido realizando la gestión de procesos operativos de la empresa en el periodo 2017 al 2021?	Antes no se llevaban procesos, estos se incluyeron a partir del 2021, lo cual permite ahorrar tiempo, se pudo determinar que muchos empleados no cumplían con sus funciones, ahora se puede simplificar el trabajo.
2. ¿Cree usted que la gestión de los procesos operativos que se realiza mantiene satisfechos a sus clientes?	No siempre, los cambios producen riesgo por ejemplo en el momento la empresa se encuentra en remodelación, ha cambiado en el tema de ventas y despacho, esto ha causado cierta molestia a los clientes, todo cambio/acción produce una reacción.
3. ¿Cuáles considera que son los principales problemas como consecuencia de una gestión operativa deficiente?	Lo más común en clientes, es que se vayan o no vuelvan a comprar, en cuanto a colaboradores, está la sobre carga de trabajo, pues no se cuenta con roles definidos, hace que realicen varias funciones durante el día por lo que el empleado entra en un estrés laboral hasta que termina por macharse.
4. ¿Cuáles considera que son los factores que afectan el buen desarrollo de su negocio?	Las afectaciones que influyen en el negocio actualmente podría ser la crisis económica que hay post pandemia, ha traído un incremento de la canasta básica entonces eso causa que las familias se encuentren restringidas de salir a consumir algo fuera de sus hogares, no obstante, ante esta circunstancia se han diseñado promociones para que la gente se acerque al local y pueda consumir.
5. ¿La empresa invierte en capacitación constante para sus colaboradores en pro de la gestión operativa?	Ciertas capacitaciones que por ahí se han dado son parte directamente de Disensa y de Holcim como tal, pero no de la empresa.
6. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones que permita identificar el rol que deben desempeñar?	En la actualidad la empresa no cuenta con un manual de funciones a desempeñar el colaborador, todo es de boca. Por ejemplo, ellos firman su contrato y se les dice que realizar, algunas funciones incluso van aumento según se va desarrollando en sus tareas, también depende de sus capacidades y eficiencia, se le va aumentando las funciones.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

- |  |  |
|--|--|
| 7. ¿La empresa cuenta con el personal operativo suficiente para realizar todas las actividades?      | Falta personal porque muchos de los trabajos tienen que hacer dos o tres operaciones porque no hay suficiente personal; además, no contratan suficiente, prefieren estar limitados.  |
| 8. ¿Qué acciones se deben ejecutar para mejorar la gestión de los procesos operativos de la empresa? | Considero que se debe reestructurar la gestión operativa, porque a pesar haber cambiado algunos procesos aún se tiene falencias y eso causa que muchos empleados se retiren ya que no se ha tenido el cambio que ellos han esperado. |
- 

Nota. Entrevista realizada a la administración de la empresa (2022)

En virtud de los resultados obtenidos a través de la entrevista efectuada se pudo conocer que la empresa antes del 2021 no llevaba ningún proceso sino que cada una de las actividades y operaciones lo hacía de manera empírica, actualmente existen procesos que permiten a la empresa ahorrar tiempo y recursos, ya que por medio de estos se puede corroborar la eficiencia de los trabajadores y se logra identificar si cumplen con sus funciones de manera eficiente, también, dos o más trabajadores realizan la misma función.

Respecto a la gestión de procesos operativos cabe señalar, que esta no mantiene satisfechos totalmente a sus clientes debido a que en los actuales momentos está ejerciendo algunos cambios de remodelación y cambios en tema de despacho y ventas, estos cambios han producido malestar debido a la demora que se produce en el despacho de materiales que requieren.

Se pudo identificar, que la empresa no cuenta con un manual de funciones previamente elaborado para dar a conocer a sus colaboradores cuáles son sus funciones, su carga de trabajo y los roles a desempeñar en su puesto de trabajo. La administradora señaló que a los colaboradores se les informa sus roles y funciones a desempeñar solamente de boca, aunque existen reuniones periódicas con el personal para recordarles sus obligaciones y los resultados que la empresa espera de ellos. Además, se pudo conocer que los roles y las funciones de los trabajadores pueden van aumentando en dependencia de las capacidades y habilidades que éste muestre en su cargo.

También, se pudo conocer que la empresa no invierte ni realiza capacitaciones constantes a su personal, no obstante, a veces se efectúan capacitaciones a los colaboradores, pero estas son otorgadas por empresas como: Holcim o por Disensa la matriz. Finalmente, se conoció que a pesar de que se han realizado cambios en la empresa y llevar a cabo ciertos procesos para

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

mejorar la gestión operativa aún existen falencias que deben ser corregidas para brindar a los colaboradores un mejor ambiente laboral y lograr que estos puedan desempeñarse de manera más eficiente.

Ahora bien, a continuación, se presentan también los datos obtenidos mediante la ficha de observación aplicada a 4 trabajadores de las distintas áreas de la empresa, con la finalidad de identificar y conocer si existe la multifuncionalidad de los colaboradores en su lugar de trabajo.

**Tabla 32.**

*Resultados de la Observación*

	1. Siempre	2. A veces	3. Casi nunca	4. Nunca	Valoración			
					1	2	3	4
El colaborador de la empresa trabaja más de 50 horas a la semana.	75%	25%	0%	0%				
El colaborador, debido a que el trabajo se lo exige se ve en la obligación de realizar múltiples actividades dentro de su puesto de trabajo.	75%	25%	0%	0%				
Las múltiples tareas que realizan los trabajadores de la empresa en su puesto de trabajo afectan la productividad de la misma.	75%	25%	0%	0%				
El trabajador se encuentra a gusto desarrollando múltiples actividades dentro de su puesto en la empresa.	0%	0%	50%	50%				
Debido a las múltiples funciones y actividades que realizan a diario en sus puestos de trabajo se ha aumentado el nivel de estrés de los trabajadores.	100%	0%	0%	0%				
El rendimiento de los trabajadores de la empresa se ve afectado por las múltiples funciones o actividades que tienen que realizar a diario.	50%	50%	0%	0%				
El trabajador de la empresa cuenta con el tiempo adecuado para la ejecución efectiva de cada una de sus actividades en su puesto de trabajo.	0%	0%	75%	25%				
El colaborador recibe algún tipo de motivación por parte de la empresa para cumplir eficientemente con cada una de las tareas asignadas en su puesto de trabajo	0%	0%	0%	100%				
Los trabajadores pueden brindar un servicio eficiente a los clientes de la empresa.	0%	50%	50%	0%				
La multifuncionalidad de los trabajadores de la empresa afecta el servicio de atención al cliente.	25%	75%	0%	0%				

Nota. Guía de Observación a los colaboradores de la empresa (2022)

## **Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

---

Con base a los resultados recogidos mediante la ficha de observación se puede citar que en efecto los trabajadores de la empresa en estudio laboran más de 8 horas al día y más de 50 horas a la semana. Lo cual evidencia una sobrecarga de trabajo por parte de los trabajadores. Por su parte, se pudo observar que la mayoría de los trabajadores efectúan con regularidad múltiples tareas o actividades dentro de sus puestos de trabajo.

De la misma forma, se pudo evidenciar que las múltiples tareas que realizan los trabajadores a diario en la empresa afectan en gran manera la productividad del negocio, debido a que los trabajadores no pueden ser eficientes ya que se retrasan mucho en ciertos procesos por ejecutar varias funciones a la vez. Por otro lado, se evidencia la insatisfacción por parte del personal de trabajadores de la empresa por encontrarse desempeñando sus funciones en un ambiente de trabajo bajo presión y estrés.

Al respecto, todos los trabajadores de la empresa muestran un nivel exagerado de estrés debido a las múltiples tareas que deben realizar en sus puestos de trabajo. De igual forma, el rendimiento de estos se ha visto afectado como consecuencia de las diferentes actividades que tiene que realizar a diario. Esto sin contar que el tiempo con el que cuentan para ejecutar sus actividades habituales es corto y reducido y tienen que estar de aquí para allá tratando de cumplir con todas sus funciones en el menor tiempo posible.

Finalmente, respecto al servicio que los trabajadores brindan a la empresa cabe señalar que se pudo observar que este no siempre es eficiente, muchos son los clientes que se quejan por razones de demoras o retrasos en sus pedidos. Si bien, la multifunción de los trabajadores ha afectado directamente la atención y los servicios prestados a los clientes.

Por otro lado, se van a presentar también las entrevistas realizadas a 4 trabajadores de las diferentes áreas de la empresa: Administrativa, Operativa, Producción y Ventas con el propósito de identificar las múltiples tareas que realizan los empleados en sus puestos de trabajo.

Las preguntas realizadas buscan conocer el grado de multifunción que tienen los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo en la empresa y las razones por las que ellos consideran que se produce la misma. A continuación, la presente tabla muestra las respuestas obtenidas por un colaborador del área de Administración de la empresa.

Con base a las respuestas obtenidas por los colaboradores, se pudo conocer que la mayor parte de los trabajadores han tenido que ejercer dentro de sus puestos de trabajos múltiples funciones, inclusive muchos empleados de la parte operativa han tenido que realizar actividades

administrativas como hacer inventarios o a su vez hacer el papel de vendedor y despachar mercadería, otros por su parte, hacen labores de limpieza y a su vez atienden en caja y cobran por las ventas; además, de cargar material de bodega y perchar los mismos. Todo esto como consecuencia de la falta de personal que se presenta en la organización en estudio para cumplir eficientemente con cada una de las tareas que se llevan a cabo en la misma.

Los colaboradores concuerdan en la falta que hace un manual de funciones y de descripción de cargo y la falta de personal que tienen para abastecerse en la empresa que crece cada día y que tiene a disposición de los clientes un sin número de productos que entran y salen todos los días y a cada minuto. Por lo que se evidencia la insatisfacción de los clientes por la demora y el retraso excesivo para el despacho de los materiales que requiera.

Por otro lado, los colaboradores indicaron que ellos cuentan con las herramientas, los equipos y los materiales adecuados para ejecutar su trabajo, pero no con el tiempo conveniente para ejercer cada actividad ya que muchas veces los trabajadores han tenido que dejar a medias una determinada actividad para ir a ejercer otra que es de mayor urgencia y que muchas veces no es de su competencia.

#### **4.4 Conclusiones**

Mediante este documento se pudo realizar un análisis sobre los efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa, durante el período 2017 al 2021. En efecto, se pudo corroborar que la multifunción de los empleados ha causado efectos negativos dentro de la empresa entre los que se destacan principalmente la sobrecarga de los empleados que conlleva a la baja productividad de la empresa. Así también se pudo conocer que otros de los efectos es la insatisfacción de los clientes ya que la falta de personal para prestar una atención de calidad y a tiempo se hace evidente.

De igual forma, se pudo conocer que en la empresa no existe un manual de funciones ni un documento donde se caractericen los puestos de cada área de la empresa. Por esta razón, se produce el desconocimiento por parte de los trabajadores del rol y de las actividades que deben cumplir a diario en sus puestos de trabajo.

A través de las técnicas de recolección de datos se pudo describir las funciones que realiza cada colaborador de la empresa, en relación a su carga de trabajo, tiempo y capacidades y mediante estas se pudo identificar que existen muchos trabajadores ejecutando actividades en sus puestos de trabajos que no son de su competencia pero que las realizan por la falta del personal que existen en la empresa.

Finalmente, en conclusión, a través de este estudio se pudo identificar los flujos de actividades de los procesos operativos y el requerimiento de personal y tiempo para su ejecución efectiva. En efecto, la empresa necesita la contratación urgente de personal nuevo para cubrir las diferentes actividades que realiza y para cumplir con los requerimientos de los clientes y así brindarles un servicio oportuno a tiempo y de calidad.

#### **4.5 Referencias Bibliográficas**

- Anaya, J. (2018). Innovación y Mejora de Procesos Logísticos. *Scielo*, 5-12.
- Aquino, E. (01 de 10 de 2019). Metodología de la Investigación . págs. 20-42.
- Arcos, F. (2017). *La Sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional* . Ecuador: Universidad Simón Bolívar.
- Arias. (2017). *Procedimiento* . Caracas : Editorial episteme.
- Benavides, L. (2018). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración* . Loja-Ecuador : Universidad Técnica Particular de Loja .
- Bueno, L. (2019). *Procesos Operativos*. Chile: Ediciones Dolmen.
- Chávez, E. (2016). *La gestión por procesos* . Buenos Aires: CEYON S.A.
- Chiavenato. (2011). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana .
- Creswell. (2003). *Metodología de la Investigación* . México : Porrúa.
- Dolan, & Shuler. (2014). *La gestión de recursos humanos*. España: Editorial McGrawHill.
- Fernández. (2018). *Auditoría Administrativa*. México: Ediciones Diana.
- Gonzáles. (2016). *Diseño de un manual de análisis y descripción de cargos Para la empresa cooperativa de motoristas del Huila y Caquetá*. Bogotá: D.C.
- Hernández, Fernández, & Batista. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : Mc Graw Hill Education.
- Koontz, D. (2016). *Procesos*. México: Editorial International Thomson Editores.

- Llanos Encalada, M. (2016). Las Buenas practicas de la Gestión. *Res Non Verba*, 6(1), 67-84.
- López, J. (2018). Gestión Por procesos. *Redalyc*, 221-232.
- Louffat. (2017). *Los Procesos Administrativos*. México: Porrúa.
- Mallar, M. (2017). La Gestión por procesos: Un enfoque de Gestión Eficiente. *Redalyc*, 13(1), 125-140.
- Monroy, S. (2018). Multitasking: ventajas e inconvenientes para tus empleados. *Redalyc*, 125-132.
- Montero, L. (2018). *Manual de Procedimiento* . Buenos Aires: Imprint S.A.
- Murray, P. (2017). Gestión, Información, Conocimiento. *Redalyc*, 4(14), 75-100.
- Newstrom, J. (2017). *Comportamiento humano en el trabajo* . México: Mc Graw Hill Educación.
- Paz, M. (2019). *La polifuncionalidad laboral*. Lima: Trama .
- Pereda. (2016). *Gestión de recursos por competencias*. España : Editorial Centro de estudios Ramón Areces .
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos* . Bolivia : Universidad Mayor de San Andrés .
- Rodríguez. (2016). ABC para la implementación de un Programa de Gestión Documental. *Scielo* , 89-110.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* .
- Sanz, J. (2019). *Gestión por procesos* . España : Editorial Mondragón.
- Sena. (2016). Manual de funciones. *Redalyc*, 65-80.
- Sipion, E. (2019). *Sobrecarga Laboral* . Chiclayo: Textos S.A.
- Snell, & Bohlander. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning S.A.
- Solano. (2016). Manual de Funciones. *Scielo*, 1502-1510.
- Soriano, A. (2020). *Clasificación de los procesos*. Madrid: Ed. Mc Graw - Hill .
- Velasco, A. (2015). *Gestión por Procesos*. México: Continental.
- Wayne, & Robert. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.



Werther, & Davis. (2018). *Especificaciones de los cargos*. Colombia: Universidad de la Salle.

Zaratiegui, J. (2017). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Scielo*, 14(2), 145-160.