



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Título del Trabajo

Efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi- Disensa, periodo 2017 al 2021

Línea de Investigación

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación

Examen Complexivo

Nombre de la Carrera

Licenciatura en Administración de Empresas

Título a obtener

Licenciado en Administración de Empresas

Autor:

Soriano Fariño Saúl Mauricio

Tutora:

PhD. Mónica Llanos Encalada

Guayaquil, 2022

Dedicatoria

El presente análisis de caso lo dedico principalmente a Dios, él siempre me provee de sabiduría y de fortaleza para poder cumplir cada objetivo que me propongo. A mis padres que son los pilares de mi vida, gracias al apoyo que me han dado he podido cumplir con todo lo que he deseado y además, por ser los primeros en confiar en mis capacidades. A mi hermano por estar siempre presente y acompañándome en toda esta larga etapa de la vida. A mi novia, que llego en estos últimos tres años para luego convertirse en la persona más importante de mi vida y por ultimo a todas las personas que me han apoyado para que este trabajo lo pueda realizar con éxito.

Agradecimiento

Agradecemos nuevamente a Dios por proveerme de salud por bendecir mi vida y por darme la fortaleza necesaria para cumplir esta meta. Gracias a mis padres Mauricio y Teresa por ayudarme a cumplir mis sueños por creer en mis y en mis capacidades y nunca abandonarme durante toda la etapa universitaria. Agradecemos a los docentes de la universidad Ecotec por todas las enseñanzas, por el compromiso que tienen con cada uno de los estudiantes de las diferentes facultades, especialmente mi tutora Mónica que estuvo siempre pendiente durante todo el proceso de la investigación por el compromiso que ha tenido desde que empezó el proceso de la titulación y la predisposición para atender cualquier inquietud durante cualquier día de la semana. Gracias a los empleados que conforman la empresa Tardi Disensa por todo el apoyo brindado.

Certificado de Revisión Final
ANEXO N° 14

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A
REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 16 de junio de 2022

Msc. Gino Cornejo
Decano(a) de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi- Disensa, periodo 2017 al 2021 según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **Soriano Fariño Saúl Mauricio**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

Atentamente,



PhD. Mónica Llanos Encalada
Tutora

Certificado de Coincidencias de Plagio ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Llanos Encalada Mónica, tutor del trabajo de titulación _” Efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi- Disensa, periodo 2017 al 2021” Soriano Fariño Saúl Mauricio con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 1% mismo que se puede verificar en el siguiente link:

<https://secure.urkund.com/old/view/134066503-147161-883665#q1bKLVayijbSMY7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWyMtAzMDC0NDKxNDMzMjU2tDCxtDAwrQU>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



The screenshot displays the URKUND interface with the following information:

- Documento:** TRABAJO FINAL SAUL SORIANO.docx (D140463031)
- Presentado:** 2022-06-15 17:49 (-05:00)
- Presentado por:** mllanos@ecotec.edu.ec
- Recibido:** mllanos.ecotec@analysis.urkund.com
- Mensaje:** TRABAJO FINAL SAÚL SORIANO [Mostrar el mensaje completo](#)

A yellow highlight indicates: 1% de estas 34 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.



PHD. Mónica Llanos Encalada
Tutora

Resumen

El presente estudio de caso denominado “Efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi- Disensa, periodo 2017 al 2021”, partió de la revisión de diversas fuentes de información bibliográfica y documental para realizar la recopilación y el respectivo análisis del comportamiento de las dos variables en estudio. Se revisaron conceptos y definiciones de diversos autores respecto a la gestión de procesos, la multifuncionalidad, los procesos operativos entre demás subtemas de interés. El objetivo general del estudio consiste en analizar los efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi Disensa, durante el período lectivo 2017 al 2021. Por su parte, para el desarrollo de este caso de estudio se procedió a realizar la metodología y el diseño de investigación. En este caso se usó un enfoque mixto, se empleó también la investigación descriptiva y explicativa. De la misma manera, que se emplearon diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos para aplicar a la población objeto de este estudio. En efecto, se aplicaron entrevistas, encuestas y una ficha de observación al personal de la empresa Tardi-Disensa. Mediante los resultados obtenidos se pudo corroborar que la empresa en estudio ha venido presentando deficiencias y problemas en la gestión de sus procesos por motivo de las múltiples funciones, tareas y responsabilidades que tienen los trabajadores de las diferentes áreas. Lo cual reduce la buena gestión y el desempeño de los trabajadores y por ende baja el rendimiento de la entidad comercial.

Palabras Claves: Multifuncionalidad, Gestión de procesos, Procesos operativos

Abstract

The present case study called "Effects of the multifunctionality of the personnel in the management of the operational processes of the company Tardi-Disensa, period 2017 to 2021", was based on the review of various sources of bibliographic and documentary information to carry out the compilation and analysis of the behavior of the two study variables. Concepts and definitions of various authors regarding process management, multifunctionality, operational processes among other subtopics of interest were reviewed. The general objective of this study is to analyze the effects of the multifunctionality of the personnel in the management of the operational processes of the Tardi Disensa Company, during the 2017 to 2021 academic period. For its part, for the development of this case study, proceeded to carry out the methodology and research design. In this case, a mixed approach was used, descriptive, correlational, exploratory and explanatory research was also used. In the same way, various data collection techniques and instruments were used to apply to the population object of this study. Indeed, interviews, surveys and an observation sheet were applied to the staff of the Tardi-Disensa company. Through the results obtained, it was possible to corroborate that the company under study has been presenting deficiencies and problems in the management of its processes due to the multiple functions, tasks and responsibilities that workers in different areas have. This reduces the good management and performance of the workers and therefore lowers the performance of the commercial entity.

Keywords: Multifunctionality, Process management, Operational processes

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Certificado de Revisión Final.....	iii
Certificado de Coincidencias de Plagio	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Introducción.....	1
Planteamiento del problema científico	2
Preguntas Científicas	3
Objetivos de la Investigación	4
Objetivo General.....	4
Objetivos específicos	4
Justificación	4
Tipo de investigación:	5
Revisión de Literatura	6
1.1 Gestión por procesos	6
Gestión versus Administración	8
1.2 La gestión por procesos.....	9
2.1.1. Procesos Operativos	14
1.3 Descripción de Cargo.....	16
La Multifuncionalidad	19
Funciones y Procedimientos.....	20
Manuales de funciones.....	22

Metodología de la Investigación	26
2.1. Enfoque metodológico.....	26
Enfoque Mixto.....	26
2.2. Tipo de investigación.....	27
Investigación Descriptiva	28
Investigación Explicativa.....	28
2.3. Periodo y Lugar.....	28
2.4. Población y Muestra.....	31
2.5. Métodos de investigación.....	32
2.6. Técnicas e instrumentos de Investigación.....	33
2.7. Variables	34
Variable Independiente: La Multifuncionalidad del personal.....	34
Análisis de Resultados	35
Conclusiones.....	2
Bibliografía	3
Anexos	5

INDICE DE TABLA:

Tabla 1 Población y muestra	31
Tabla 2: Colaboradores de la empresa Tardi- Disensa	31
Tabla 3: Tiempo de trabajo en la empresa	35
Tabla 4: Horas de trabajo en la semana	36
Tabla 5: Área en que se desempeña en la empresa.....	37
Tabla 6: Tiempo de trabajo en la empresa	38
Tabla 7: Se capacita a los empleados.....	39
Tabla 8: Existe un personal suficiente.....	40
Tabla 9: Problemas en la gestión de los procesos operativos periodo 2017-2021	41
Tabla 10: Efectos por los problemas en los procesos operativos.....	42
Tabla 11: Necesidad de una restructuración en los procesos operativos	43
Tabla 12: Mejoras en el puesto de trabajo y optimización del proceso operativo.	44
Tabla 13: Entrevista a la administración de la empresa Tardi-Disensa.....	45
Tabla 14: Guía de Observación.....	48
Tabla 15: Entrevista N° 1 realizada a un colaborador	50
Tabla 16: Entrevista N° 2 realizada a un colaborador	51
Tabla 17: Entrevista N° 3 realizada a un colaborador	52
Tabla 18: Entrevista N° 4 realizada a un colaborador	53

INDICE DE FIGURA:

Figura 1: Organización funcional y gestión de procesos	8
Figura 2: Elementos del proceso.....	11
Figura 3: Mapa de procesos.....	13
Figura 4: Simbología de la técnica Bedaux	15
Figura 5: Análisis de puestos	19
Figura 6: Ubicación de la empresa.....	29
Figura 7: Organigrama de la empresa.....	30
Figura 8: Tiempo de trabajo en la empresa.....	35

Figura 9: Horas de trabajo en la semana	36
Figura 10: Área en que se desempeña en la empresa.....	37
Figura 11: Eficiencia del proceso operativo de la empresa	38
Figura 12: Se capacita a los empleados	39
Figura 13: Existe un personal suficiente.....	40
Figura 14: Problemas en la gestión de los procesos operativos periodo 2017-2021	41
Figura 15: Efectos por los problemas en los procesos operativos	42
Figura 16: Necesidad de una restructuración en los procesos operativos	43
Figura 17: Mejoras en el puesto de trabajo y optimización del proceso operativo	44

INDICE DE ANEXOS:

Anexo 1: Formato para encuestas	5
Anexo 2: Formato para entrevistar al administrador.....	8
Anexo 3: Formato de la Guía de Observación	10
Anexo 4: Formato de entrevista para los colaboradores	12

Introducción

La multifunción del personal permite que los trabajadores se desempeñen en diferentes actividades, lo cual los hace más productivos, sin embargo, la carga de diferentes tareas tiene efectos negativos en los obreros. La carga de actividades disminuye la productividad de los operarios y a la vez como consecuencia, 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, por ejemplo para Fernández (2018) la sobrecarga en el trabajo se origina cuando a los empleados se les asignan excesivas responsabilidades o actividades sin considerar sus destrezas o limitaciones y el tiempo que tienen disponible para desarrollarlas. Por lo tanto, para asignarle varias tareas a un empleado primero hay que verificar que no se vea afectado el desarrollo de las gestiones operativas.

Tardi Disensa es una empresa que desarrolla actividades de comercialización, por lo cual se realizan muchos procesos operativos. Sin embargo, cuenta con un recurso pequeño de personal, lo cual no abastece con el movimiento que tiene esta sucursal. Por consecuencia, muchas gestiones operativas se están realizando de mala manera y por consiguiente la productividad del trabajador está bajando y esto a la vez afecta al clima de la empresa. Según Louffat (2017), los procesos administrativos son los que tienen la responsabilidad de constituir aquellas relaciones integradas que consientan realizar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, de manera sistemática, holística, sinérgica e integradas, todos y cada uno de los procesos que se han podido identificar dentro 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 y los colaboradores, dirigen a los subordinados mediante la notificación de instrucciones que deben seguir en cada

puesto de trabajo y la motivación. 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.

Planteamiento del problema científico

La empresa Tardi- Disensa, se encuentra ubicada en el Km 12.5 vía Samborondón (Diagonal a la gasolinera Primax) La Aurora, Guayas, Ecuador, lleva más de 10 años en el mercado y en los últimos 5 últimos 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. Actualmente Tardi se desempeña por ser unas de la franquicia más grande de Disensa. 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 las ventas, inventario, la logística y además desempeña actividades de reclutamiento.

Tardi Disensa realiza muchos procesos operativos para un reducido número de colaboradores, lo cual hace que no se abastezcan para poder cumplir las actividades encomendadas, esto lleva a que muchas gestiones operativas se estén realizando de manera errónea y por consiguiente la productividad de los trabajadores está bajando y esto a la vez afecta al clima de la empresa.

Por lo antes expuesto se han presentado graves problemas que afectan el rendimiento de la empresa debido a que existen trabajadores que dentro de sus puestos de trabajos se encuentran desarrollando más actividades de las que deberían ejercer a diario, esto como consecuencia de una inadecuada delegación de actividades a los trabajadores. 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.

Por otra parte, es preciso mencionar que el tema abordado es de gran relevancia, respecto a la multifuncionalidad del personal se puede citar lo que señala el autor 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, según Sipion (2019) indica que: los empleados *multitasking* disuelven la posibilidad para poder identificar aquellos procesos que pueden ser mejorados, además se arriesga la cadena de valor de la empresa debido a que se confían los procesos a un solo empleado o colaborador, que puede volverse más adelante indispensable e irremplazable.

En virtud de lo señalado anteriormente surge una pregunta muy importante, la misma que se espera responder en el transcurso del desarrollo de esta investigación y es ¿Cuáles son los efectos que surgen por la multifunción del personal en la gestión de los procesos productivos de Tardi Disensa?, por lo tanto, surge la necesidad de analizar los efectos de la multifunción del personal que se está desarrollando en la gestión de los procesos de esta empresa con el fin de dar solución a esta problemática y poder administrar de mejor manera el reparto de las actividades a los trabajadores. Además, de ayudar a que se ejecuten las actividades operativas con mayor eficiencia y en el tiempo que se espera que se realicen, generando así más productividades en las gestiones de la empresa.

Preguntas Científicas

A continuación, se van a citar las preguntas científicas que se desprenden del problema planteado: ¿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 de procesos?; ¿Cómo mejorar la productividad de los procesos de la empresa Tardi Disensa?; ¿Cuáles son las funciones que realiza cada colaborador de la empresa, en relación a su carga de trabajo, tiempo y capacidades?

¿Administrar y distribuir adecuadamente las funciones que realizan los operarios dentro de la empresa va a permitir que estos puedan realizar sus tareas sin tener un estrés por sobrecarga?; ¿Cuál es el tiempo que requiere el personal de la empresa para ejercer efectivamente sus actividades?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi Disensa, durante el período 2017 al 2021.

Objetivos específicos

- Caracterizar los descriptores de puestos del área operativa en empresas de comercialización de materiales de construcción a partir de los procesos operativos.
- Describir las funciones que realiza cada colaborador de la empresa, en relación a su carga de trabajo, tiempo y capacidades
- Identificar los flujos de actividades de los procesos operativos y el requerimiento de personal y tiempo para su ejecución efectiva

Justificación

La presente investigación es importante y se justifica debido a que permitirá realizar las gestiones de los procesos operativos con eficiencia y en el menor tiempo posible, además permitirá que la empresa en estudio desarrolle sus actividades diarias con mayor satisfacción, para que así los clientes puedan estar más complacido con el trabajo y el servicio proporcionado por la entidad. Sin embargo, para que la empresa pueda mejorar la productividad de sus procesos se debe mejorar el nivel de multifunciones que realizan los empleados. Por lo tanto, administrar y distribuir adecuadamente las funciones que realizan los operarios dentro de la empresa va a permitir que pueda realizar sus tareas sin tener un 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.

Tipo de investigación:

Para el desarrollo del estudio abordado se va hacer uso de dos tipos de investigación.

1. Descriptivo: Este permite deducir un determinado fenómeno que se esté presentando o que esté ocurriendo en un lugar.
2. Explicativo: Permite explicar el surgimiento del fenómeno en estudio.

Revisión de Literatura

1.1 Gestión por procesos

Para Sanz (2019) la gestión por procesos (*Business Process Management*, BPM) “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, cabe señalar que según 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.

Por su parte, los autores citados indican que la gestión por procesos percibe a una organización como aquel sistema que se encuentra interrelacionado de procesos que se encargan de contribuir e incrementar la satisfacción de los usuarios. Estos suponen una visión que se considera como alternativa a la tradicional que se encuentra caracterizada por distribuciones organizativas de corte jerárquico-funcional, que vuelve compleja la orientación de las organizaciones hacia sus clientes.

En efecto, en base a lo citado cabe recalcar que el modelo de gestión por procesos se encuentra enfocado en la administración de los procesos esenciales de la empresa. Se encuentra orientado a desarrollar y a cumplir con la misión de la organización, promoviendo 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 sean o se realicen también 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.

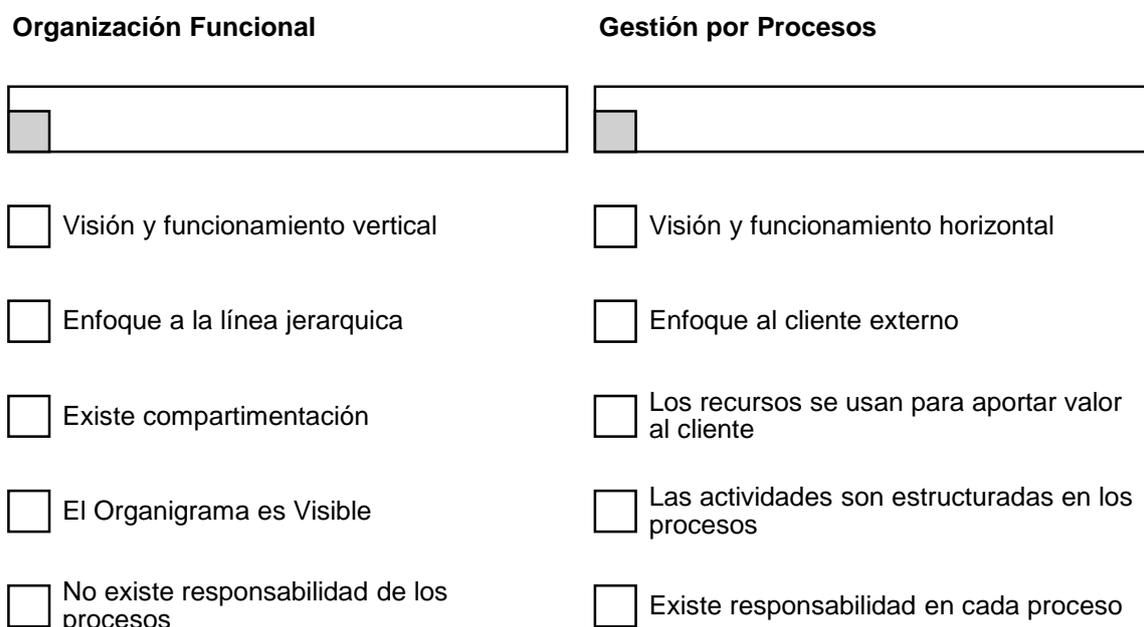
Es preciso mencionar que con la gestión por procesos se procura:

- 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 para ofrecer una mayor calidad del servicio o de los productos, ayuda a reducir los plazos de entrega a los clientes y a reducir 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, esto debido a que los procedimientos y las partes interaccionan entre sí, de tal forma que si existe un cambio en un determinado proceso este puede afectar a todos los demás procesos, inclusive este puede llegar a afectar a toda la empresa. Por esta razón, es esencial realizar un buen trabajo en equipo, no solo de manera individual en cada uno de los procesos sino entre ellos.

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). A continuación, en el siguiente cuadro comparativo se va a presentar de manera resumida en qué consiste la Organización Funcional y la Gestión por Procesos:

Figura 1:
Organización funcional y Gestión por procesos



Fuente: (Sanz, 2019)
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Gestión versus Administración

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 y lo que se necesita. El tiempo de ejecución de cada parte y todos los acontecimientos que intervienen en su realización. En efecto, una adecuada gestión de la organización permitirá el buen manejo de los recursos materiales, humanos y tecnológicos para el crecimiento y desarrollo de la misma, además permitirá la creación de un entorno de trabajo armónico en donde tanto gerentes como subordinados puedan trabajar eficientemente para lograr juntos cada meta y objetivos planteados por la empresa.

Por otro lado, es preciso mencionar que muchas veces se confunde el termino gestionar con administrar. Si bien, aunque a ambos términos se les usa muchas veces como sinónimos la realidad es que son diferentes. Al respecto, el autor Murray (2017) indica que la diferencia entre administrar y gestionar está básicamente en que la gestión planifica, organiza, implementa y controla el

uso efectivo de los recursos para lograr los objetivos. Mientras que la administración se encarga de tomar las acciones específicas para lograr lo que se ha planeado.

Entonces queda claro que cuando se administra se hace uso de los recursos para poder 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. En resumen, lo que esto quiere decir es que mientras la administración radica en planificar, la gestión consiste en ejecutar.

1.2 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, un proceso es considerado como aquel ligado de 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 conceptualizar al proceso 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, cabe señalar que cualquier proceso debe tener las características que se presentarán a continuación:

- Definibles: Significa que tienen que ser detallados y documentados, Necesitan tener claramente determinados cuáles son sus procedimientos, requisitos, indicadores y mediciones.
- Repetibles: Que puedan ser repetibles en los mismos términos y condiciones, por esto es necesarios que estos sean comunicados de manera preciso 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 procederán a describir en que se basan cada uno de los elementos que se presentan a continuación:

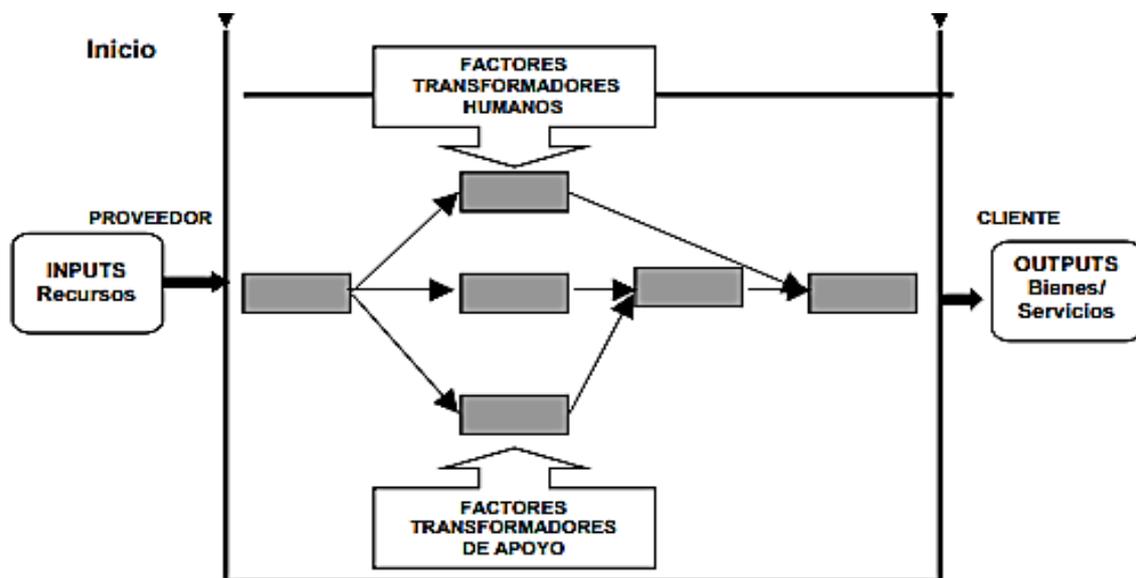
1. *Inputs*: Recursos transferidos, materiales procesados, personas capacitadas, información procesada, conocimiento desarrollado y metodológico, entre otros.
2. Recursos que transforman: operan sobre la entrada transformada. Aquí se distinguen dos tipos principales que son:
 - a) Factores dispositivos 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, etc.), ubicación (salida del portador, salida del portador, entre otros), pero también puede modificar la estructura de bienes jurídicos (en una transacción, instrumento, etc.).
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, etc.).

De igual forma, se puede influir en el mismo cliente (spa, masaje, etc.), 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).

Outputs: Pueden ser de dos tipologías:

- 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.
- 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 2
Elementos del proceso



Nota. La presente figura fue obtenida de (Mallar, 2017)

Ahora bien, es importante mencionar que 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).

Según lo señalado por el autor Mallar, es de esta manera como un proceso debe comprender una serie de actividades ejecutadas en diversas áreas de la empresa, las mismas que están orientadas a agregar valor, suministrando un servicio de calidad a todos y cada uno de sus clientes.

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, constituyendo todos y cada uno de los procesos que la componen y sus relaciones. Para prepararse para esto, es necesario identificar las interrelaciones, entradas y salidas de los procesos, 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 presentará un ejemplo de un mapa de procesos.

Figura 3
Mapa de Procesos



Nota. 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 Operativos
- Procesos de Soporte o Apoyo

Según Soriano (2020) los procesos estratégicos son aquellos que tendrán la facultad de intervenir en todo lo que concierne o confiere a la visión de la organización. Son los que permiten delimitar y extender cada una de las estrategias y los objetivos que tiene una entidad comercial. Existe un proceso estratégico que es común y habitual a la gran parte de las organizaciones. Sin embargo, también existen procesos que dependen de la estrategia corporativa, ya sea estratégica o no. Por su parte, Bueno (2019) indica que los procesos operativos son aquellos a los cuales se les denominan procesos mayores o de misión, porque son procesos que se superponen directamente con la misión de la empresa. Comprenden la denominada cadena de valor agregado a través de la cual la organización satisface las necesidades de los clientes.

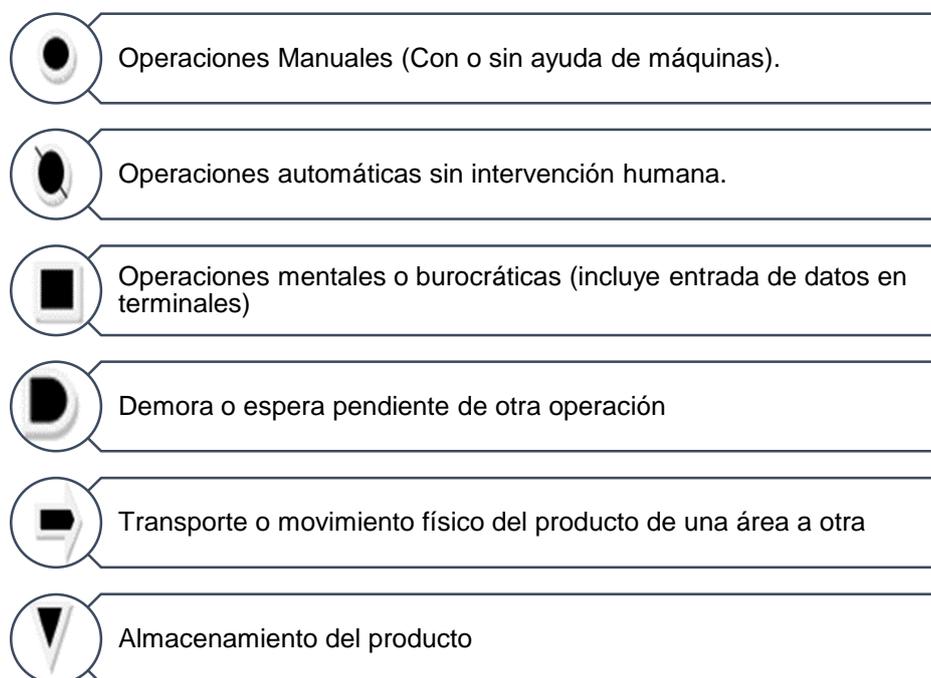
Respecto a los procesos de apoyo el autor Koontz (2016) menciona que a estos se les conoce como operaciones de apoyo. Las operaciones de soporte no están directamente relacionadas con la visión o misión de la organización, pero son esenciales para el funcionamiento de las operaciones comerciales. Ejemplos 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.

2.1.1. Procesos Operativos

Para 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 incluidas donde no se cumple esta condición muy bien podrían realizarse de manera más eficiente ya través de un tipo diferente de proceso. En efecto, referente a lo citado se puede conocer que los procesos operativos son procesos muy importantes y claves 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.

Por otro lado, Fernández (2018) indica que indica que es un conjunto de actividades en las que uno o más factores de producción 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 un valor más alto y aumenta su capacidad para satisfacer sus necesidades durante todo el proceso de producción. 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 procesos de recorrido, fundados en la técnica *Bedaux* la cual utiliza la simbología que se presentará a continuación.

Figura 4
Simbología de la técnica Bedaux



Fuente: (Anaya, 2018)

Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

La idea de esta técnica consiste en dividir un proceso en las operaciones fundamentales de las que consta, valorando su continuidad y tiempo estándar de cumplimiento en base a los siguientes objetivos:

- Reducir el proceso.
- Reducción de tiempos de espera y envíos internos (sin costos adicionales para los clientes).
- Evaluación de los recursos necesarios (personas y máquinas).
- Facilitan el cálculo preciso del tiempo invertido en las operaciones, lo que puede traducirse fácilmente en costos (Anaya, 2018).

Finalmente, en virtud de lo citado se tiene que el proceso operativo, consiste en el conjunto de actividades integradas y relacionadas que permiten la entrega de un bien o servicio de calidad a sus clientes.

1.3 Descripción de Cargo

Si bien, en esta investigación se considera importante establecer que se entiende por cargo. Para esto se va a citar a Chiavenato (2011) quien 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, Chiavenato (2011), define un cargo “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). Por otro lado, para Mondy un cargo es “el ligado de tareas y responsabilidades que debe cumplir un trabajador; siempre existe un determinado cargo dependiendo de las habilidades y destrezas de la persona dentro de una entidad”. (p. 89)

Partiendo 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, es decir 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).

Por otro lado, en este apartado es importante hacer referencia sobre las especificaciones de los puestos es necesario señalar que este proceso consiste en “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:

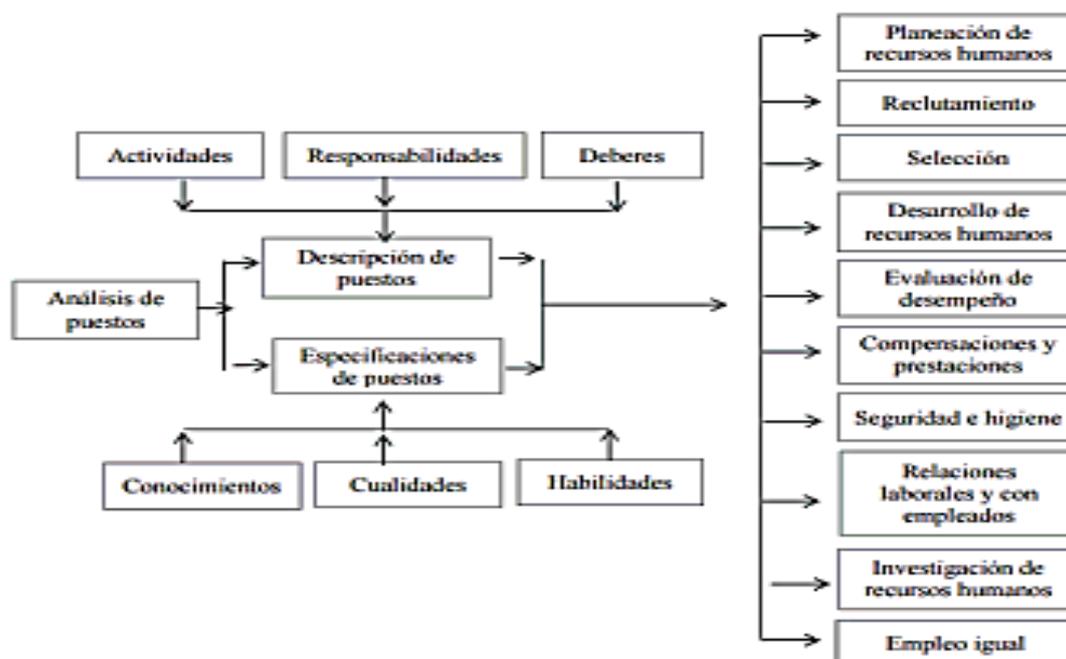
- Cargo: Nombre y función específica del cargo, departamento o departamento donde se desempeña el cargo:

- Nombre del reportero y el nombre del subordinado, si lo 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 5:
Análisis de puestos: la herramienta básica para la administración de recursos humanos



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

La Multifuncionalidad

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.

Por otro lado, Monroy (2018) dice que los multitareas, es decir, las personas que pueden realizar múltiples tareas al mismo tiempo de manera efectiva, se han valorado durante muchos años, sin embargo, la multitarea tiene ventajas y desventajas. Puntos para cada empresa y empleado. 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 a una mayor pérdida de tiempo.
- Pérdida de calidad: al no centrarse en una tarea en particular, la multitarea corre el riesgo de perder calidad sobre la cantidad y, en ocasiones, tener que rehacer ciertas tareas.
- Estrés: Este es considerado como 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 cosas, existe el riesgo de distracción y una 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 de la organización 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 son aquella sucesión ordenada o secuencial de sistematizaciones 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)

Como se mencionó con anterioridad, el procedimiento afecta a diferentes trabajadores, que generalmente trabajan en diferentes sectores, establecido para garantizar el procesamiento uniforme de todas las operaciones relevantes involucradas en la producción de un bien o servicio en particular. Consiste en un ciclo de operaciones.

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, impidiendo 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 específicas y de 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 del desempeño profesional, partiendo del análisis de cada una de las actividades o acciones a realizar.

Partiendo de lo citado, 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.

Según el autor 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.

Por su parte, en el manual de funciones se van a detallar también las obligaciones, los requisitos, los perfiles, incluyendo los informes de las labores que deben ser ejecutadas de manera anual dentro de los cuales se identifica cuantitativa y cualitativamente en síntesis las actividades efectuadas durante el periodo, 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 las 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, además mediante este se fomenta la delegación de puestos.

De la misma forma, aparte de lo anteriormente citado, un manual de función es esencial porque son un instrumento clave para los empleados que llegan por primera vez a laborar en la empresa, debido a que con la elaboración de estos no se será necesario capacitar al nuevo empleado para familiarizarlo con la institución, ya que este documento por sí solo servirá para dar a conocer a la empresa y las actividades que esta realiza.

El propósito 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 definiciones y 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. En este caso se está analizando cómo la multifuncionalidad del personal de la empresa en estudio afecta o causa problemas en la gestión operativa de la misma.

Metodología de la Investigación

En este apartado se procederá a describir el diseño de la investigación empleado para el desarrollo del tema propuesto. Si bien, este diseño está comprendido por el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que han sido utilizadas por el investigador para obtener respuesta a las preguntas científicas desarrolladas en este estudio. En otros términos, el diseño de la investigación abarca todas las estrategias empleadas para la resolución del problema planteado.

En este caso se hará uso de un diseño de investigación científica, el proceso de indagación fue dinámico y colaboró para adquirir nuevos conocimientos respecto al tema abordado.

A continuación, se dará a conocer el enfoque empleado, los tipos de investigación, el universo y la muestra, la categorización de variables, el muestreo, los instrumentos y técnicas de investigación, finalmente se describirá también el procesamiento y análisis de la información utilizado.

2.1. Enfoque metodológico

Enfoque Mixto

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.

Al respecto cabe señalar que según el enfoque cualitativo permite en una investigación indagar, revelar, analizar, evaluar y explicar los motivos que dieron origen a un determinado fenómeno o comportamiento en el conjunto de elementos estudiados. Por lo tanto, con el empleo de este enfoque el investigador pudo tener

un mayor conocimiento y una perspectiva más amplia sobre el tema en estudio mediante el uso de las diferentes técnicas de recopilación de información o datos.

En este caso en particular, el uso del enfoque cualitativo permitió la búsqueda y recopilación de una gama de información presentada por diferentes autores que previamente realizaron un análisis o abordaron el tópico en cuestión, esto a su vez ayudó a analizar las diversas definiciones y conceptualizaciones obtenidas para describir en este documento la información literaria más relevante y que sustente adecuadamente el tema de investigación planteado.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo según es un estudio metódico mediante el cual se va a recolectar datos o valores numéricos y estadísticos que permitan 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 Tardi- Disensa, durante el periodo 2017 al 2021.

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, para así de esta manera poder describir las recomendaciones más adecuadas para la mejora de la gestión de los procesos operativos en la empresa estudiada.

2.2. Tipo de investigación

Para el avance de esta investigación también es preciso indicar que se hizo uso de cuatro tipos muy importantes de investigación entre ellas está la descriptiva y la explicativa. En los posteriores párrafos se ampliarán cada una de estas y se dará a conocer las razones por las que fueron empleadas en este estudio.

Investigación Descriptiva

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 este estudio la investigación descriptiva permitió analizar y describir de manera minuciosa y detallada las nociones y los datos que sean más relevantes del tema que se está estudiando, esto con la finalidad de esclarecer las situaciones predominantes del mismo. En el presente caso en específico se describieron las funciones que realiza cada colaborador de la empresa, en relación a su carga de trabajo, tiempo y capacidades para ejecutar su labor.

Investigación Explicativa

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 Tardi- Disensa, durante el periodo 2017 hasta el 2021. Para lo cual, fue necesario emplear técnicas de recolección de datos importantes para realizar la respectiva explicación.

2.3. Periodo y Lugar

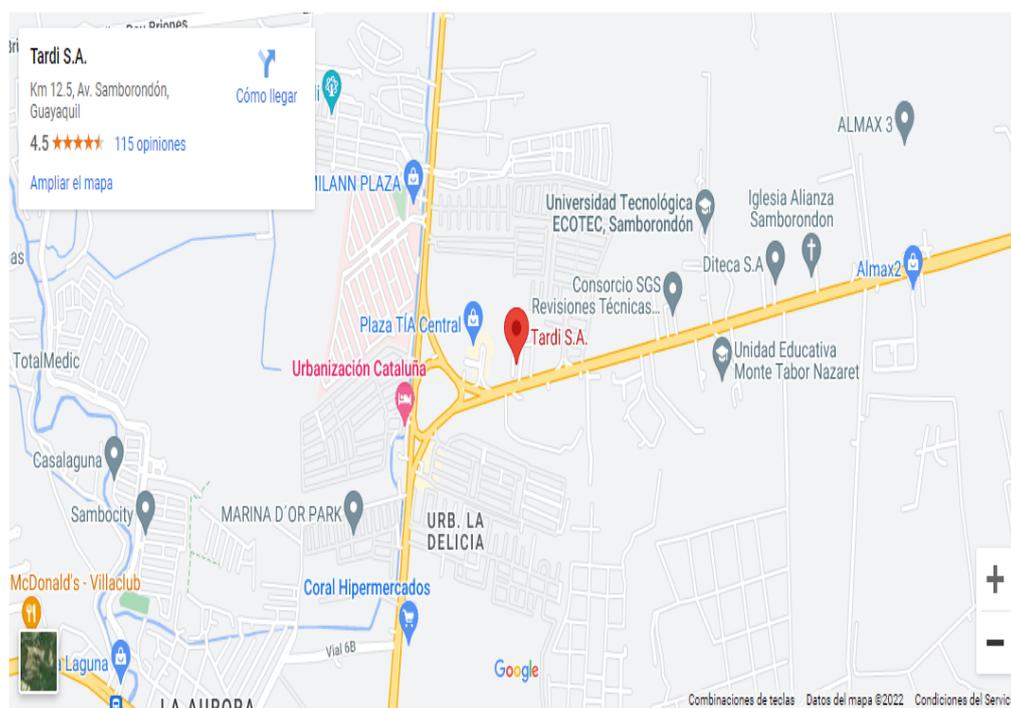
La empresa Tardi-Disensa, tiene en el mercado aproximadamente 13 años de actividades comerciales. Tardi S.A, nace en el 2006, posteriormente presentó a DISENSA un proyecto de construcción de una franquicia siendo esta solicitud aprobada. Esta es una empresa mediana que se dedica principalmente a la distribución de materiales de construcción al por mayor y menor, esta entidad se encuentra totalmente ligada a la comercialización de productos y servicios que se encuentran encaminados a cubrir las necesidades y más altas expectativas que tienen los clientes dentro del mercado de la construcción.

La empresa Tardi-Disensa se encuentra ubicada en el Km 12.5 vía Samborondón (Diagonal a la gasolinera Primax) La Aurora, Guayas, Ecuador. En este sector la entidad presta mayormente sus servicios a todas las urbanizaciones

cercanas a sus instalaciones entre las que se encuentran Castilla, Milán, Cataluña, San Antonio, etc.).

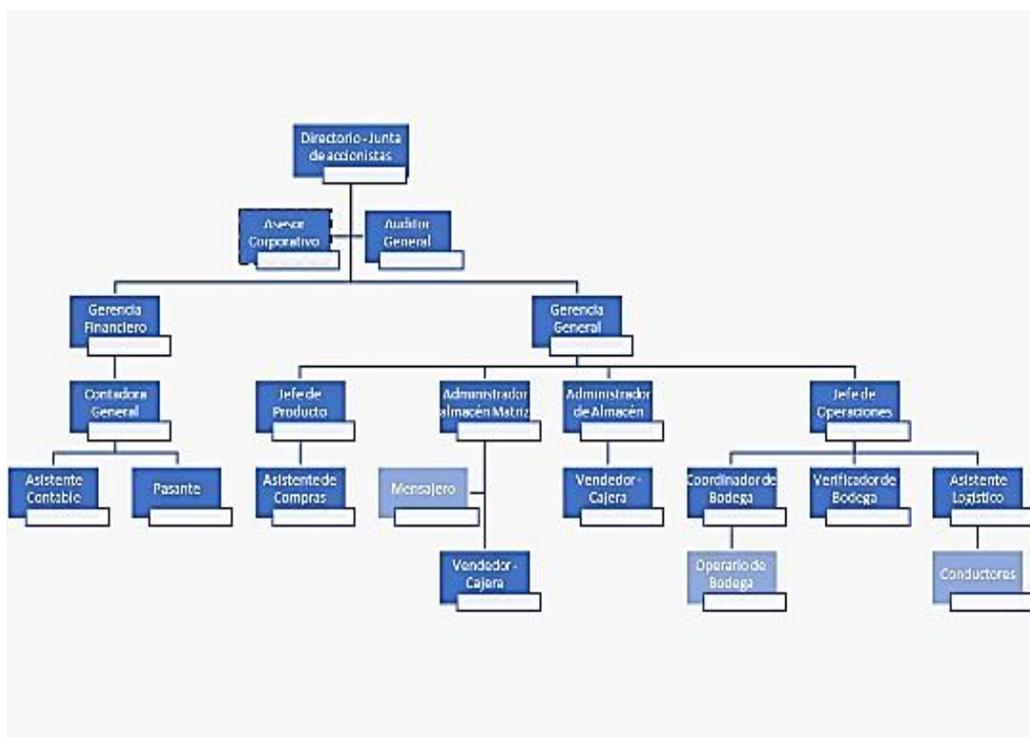
A continuación, en los posteriores párrafos con el fin de conocer con mayor detalle dónde se encuentra ubicada la empresa en estudio se mostrará un mapa en el cual se podrá visualizar la ubicación exacta de Tardi-Disensa. De la misma manera, que se dará a conocer el organigrama actual de la empresa, mediante este se podrán identificar el personal administrativo y la cantidad de colaboradores juntamente con el cargo que desempeña cada uno dentro de la institución.

Figura 6:
Ubicación de la empresa



Nota. Obtenido de: Tardi S.A. Disensa (tardisensa.com.ec)

Figura 7:
Organigrama de la Empresa



Nota. Obtenido de: Tardi S.A. Disensa (tardisensa.com.ec)

El objeto de la presente investigación radica en medir los efectos que produce la multifuncionalidad del personal de la empresa Tardi- Disensa, en la gestión de los procesos operativos. Considerando que en los últimos años se ha venido presentando una deficiencia en la gestión de los procesos operativos de la empresa en estudio debido a que los trabajadores se encuentran realizando múltiples actividades por la falta de personal, de un manual de funciones y de una correcta descripción de cargos que permita optimizar la gestión y el servicio que se proporciona a los clientes.

Para objeto de este estudio se ha considerado analizar la empresa Tardi- Disensa en el periodo que comprenden los años desde el 2017 hasta el 2021. Se ha estimado este tiempo debido a que a partir del 2017 se inició una ampliación de las instalaciones donde se encuentra ubicada la entidad comercial, lo cual ha generado también más demanda por parte de los clientes, no obstante, la empresa no ha incrementado su personal de trabajo, lo cual origina que se preste un servicio

deficiente y existan complicaciones en la gestión de los procesos operativos de la misma.

2.4. Población y Muestra

En vista que la población de la empresa objetivo de estudio es pequeña, se trabaja con toda la población la cual pasa a ser automáticamente la muestra de estudio por el método censo. A continuación, se muestra el conjunto de elementos que conforman la muestra de esta investigación.

Tabla 1 Población y muestra

Elementos	Cantidad
Administradora de la empresa	1
Trabajadores de la empresa	14
Total	15

Fuente: Tardi-Disensa S.A

Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

A continuación, en la siguiente tabla se presentará el nombre de cada uno de los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa con sus respectivos cargos y áreas de trabajo.

Tabla 2: Colaboradores de la empresa Tardi- Disensa

Nº de Trabajadores	Cargo que desempeña	Área de trabajo	Nombre del Colaborador
1	Auditor	Administración	Wilson Villa
2	Administradora	Administración	Andrea Antepara
3	Contadora	Operativa	Virginia Quintana
4	Asistente Contable	Operativa	Norma Aguilar
5	Asistente Contable	Operativa	Mayra Hidalgo
6	Asistente de logística	Producción	Keynner Vera
7	Operario de bodega	Producción	Ayester Rodríguez
9	Operario de bodega	Producción	Ronnye Vargas
10	Verificador de bodega	Producción	Cristhian Valencia

11	Coordinador de bodega	Producción	Diego Gordillo
12	Mensajero y Conductor	Producción	Mario Barahona
13	Vendedor	Ventas	Koralia Ruiz
14	Vendedor	Ventas	Brittany Torres
15	Vendedor	Ventas	Carlita Alvarez

Fuente: Tardi-Disensa S.A
 Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

2.5. Métodos de investigación

Entre los métodos de investigación que se van a usar para sustentar la investigación abordada se destacan:

En este estudio se aplicaron los métodos analíticos y sintéticos, la aplicación de ambos métodos de investigación ayudaron a analizar y hacer una síntesis efectiva de cada una de las técnicas de recolección de datos empleadas para la adecuada sustentación del tópico en estudio, de igual forma el uso de estos métodos permitieron la descripción de las características y particularidades más importantes que guardaban relación con el tema planteado.

Para esto fue necesario realizar un análisis por separado de los elementos que intervienen en este estudio, con el propósito de posteriormente reunir todos los elementos o la información que tiene relación entre sí con el tema abordado hasta llegar a obtener conclusiones claras y concretas respecto al mismo.

Se usaron también los métodos Inductivo-deductivo de investigación, estos permitieron realizar diversos análisis del tema abordado en este estudio partiendo de lo general a lo particular.

En este caso el método inductivo, permitió razonar respecto al tema en estudio partiendo de una serie de observaciones específicas que ayudaron a la producción de conclusiones generales. Por su parte, con el uso del método deductivo se logró razonar y explicar la realidad de la multifuncionalidad en los trabajadores de la empresa y cómo influye la misma en la gestión de los procesos operativos.

2.6. Técnicas e instrumentos de Investigación

Para el avance del estudio abordado se emplearon diferentes instrumentos y técnicas de recolección de datos. A continuación, se explicarán cada una de las técnicas empleadas y su propósito.

Observación: La técnica de observación consiste principalmente en levantar datos o información y registrarla para posteriormente ser analizada. En este caso se realizó una guía de observación con 10 indicadores a través de los cuales se va a medir la multifuncionalidad que existen en los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa Tardi-Disensa. (Ver Anexo 3).

Para llevar a cabo el proceso de observación, como bien se mencionó anteriormente se desarrolló la construcción de una ficha de observación con 10 indicadores los cuales buscan medir el grado de multifunción que viven a diario los trabajadores de la empresa y los efectos que esta está produciendo en cada uno de los trabajadores de los diversos puestos de trabajo.

Entrevista: La entrevista es una conversación o dialogo entre dos o más personas, en este caso intervienen por una parte el entrevistador y el entrevistado. El presente instrumento que se utiliza para conocer datos minuciosos respecto al tema y a la muestra en estudio. En este caso se procedió a realizar una entrevista estructurada con 8 preguntas abiertas a la Administradora de la empresa Tardi-Disensa. El propósito de las mismas era conocer y evaluar cómo se ha venido realizando la gestión operativa de la empresa durante los años en estudio. (Ver Anexo 2)

Así también se elaboró una guía con 6 preguntas estructuradas y abiertas para entrevistar a 4 colaboradores de la empresa, estas con el fin de medir e identificar el nivel de multifunción que tienen los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo. (Ver Anexo 4)

En efecto, para la aplicación de las entrevistas como se mencionó fue necesario la realización de 2 formularios los mismos que fueron diseñados con preguntas abiertas, en este caso se aplicó la primera entrevista a la administradora del negocio y la segunda a 4 colaboradores de la empresa, uno por cada área o departamento. Mediante las preguntas elaboradas se espera conocer cómo se maneja la gestión de los procesos en la empresa además de identificar las multitareas que cumplen a diario los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.

Encuesta: esta es una técnica empleada, para recopilar información respecto a un tema en particular. Para efectos de este estudio se realizó la encuesta a los colaboradores de la empresa, para esto fue necesario la elaboración de un cuestionario con 10 preguntas semi-estructuradas y con opciones múltiples con el propósito de evaluar los efectos que ha tenido la multifuncionalidad del personal de la empresa Tardi- Disensa en la gestión de los procesos operativos de esta entidad. (Ver Anexo 1)

Si bien, para la aplicación de la encuesta se efectuó un cuestionario compuesto por 10 preguntas semi-estructuradas y con escala de opción múltiple, para recopilar información referente a la percepción que tienen los trabajadores respecto al proceso operativo de la empresa y las funciones y cargos que desempeñan dentro de la entidad.

2.7. Variables

Variable Independiente: La Multifuncionalidad del personal.

Variable Dependiendo: Procesos operativos.

Análisis de Resultados

En este apartado se dan a conocer los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos aplicados a la población en estudio, de igual forma que se realizará la interpretación y el respectivo análisis de cada uno de los resultados conseguidos a través de esta investigación.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Tardi-Disensa, con el fin de conocer cómo se está manejando la gestión operativa de la empresa actualmente.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa en el puesto que desempeña?

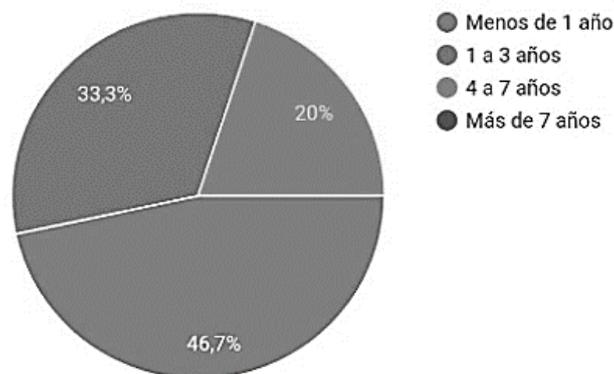
Tabla 3: Tiempo de trabajo en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 años	7	46,7%
1 a 3 años	5	33,3%
4 a 7 años	3	20,0%
Más de 7 años	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa

Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 8:
Tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

En virtud de lo señalado en la figura anterior se pudo conocer que la mayoría de los colaboradores que trabajan en la empresa Tardi- Disensa tienen menos de un año laborando dentro de sus puestos de trabajo. En efecto, se pudo conocer que ninguno de los trabajadores tiene más de 7 años laborando en esta entidad.

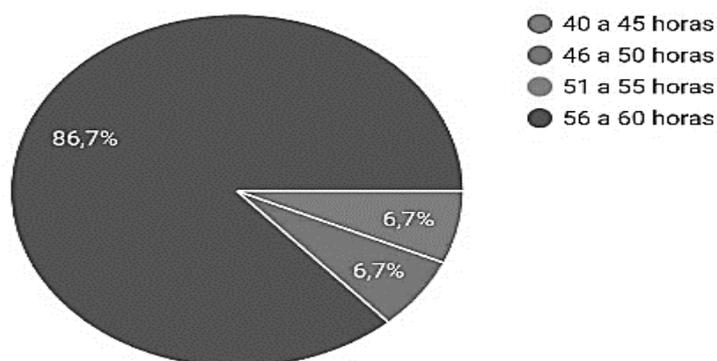
2. ¿Cuántas horas trabaja usted generalmente semanalmente?

Tabla 4: Horas de trabajo en la semana

	Frecuencia	Porcentaje
40 a 45 horas	13	86,7%
46 a 50 horas	1	6,7%
51 a 55 horas	1	6,7%
56 a 60 horas	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 9:
Horas de trabajo en la semana



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

Como se puede ver en la figura la mayor parte de los colaboradores señalaron que trabajan más de 56 horas a la semana. Lo cual deja en evidencia

que existe una sobrecarga laboral, porque los empleados se encuentran trabajando más de las 8 horas diarias estipuladas por la ley.

3. ¿En cuál de la siguiente área usted se desempeña dentro de la empresa?

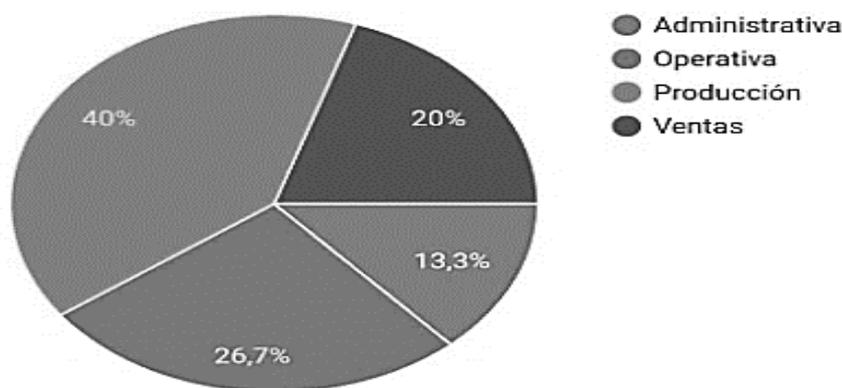
Tabla 5: Área en que se desempeña en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	2	13,3%
Operativa	4	26,7%
Producción	6	40,0%
Ventas	3	20,0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa

Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 10:
Área en que se desempeña en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa

Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

Con respecto a esta pregunta se pudo identificar que la mayoría de los trabajadores de la empresa 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.

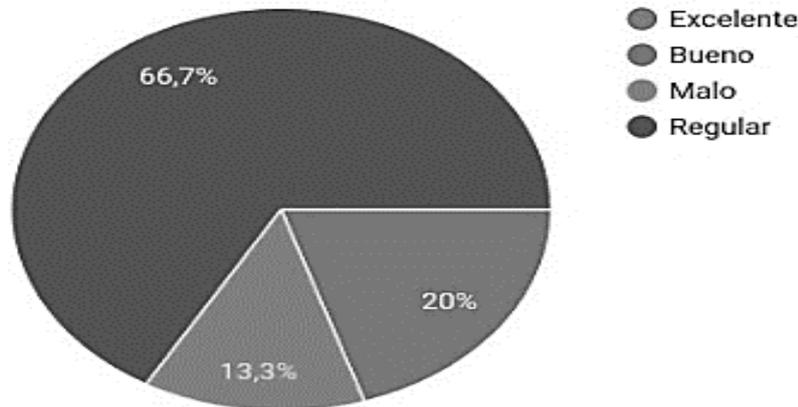
4. ¿Cómo considera usted que es la eficiencia del proceso operativo de la empresa Tardi-Disensa?

Tabla 6: Tiempo de trabajo en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Bueno	3	20,0%
Malo	2	13,3%
Regular	10	66,7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 11:
Eficiencia del proceso operativo de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

En la presente figura se puede ver que la mayor parte de los empleados de la empresa Tardi-Disensa 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.

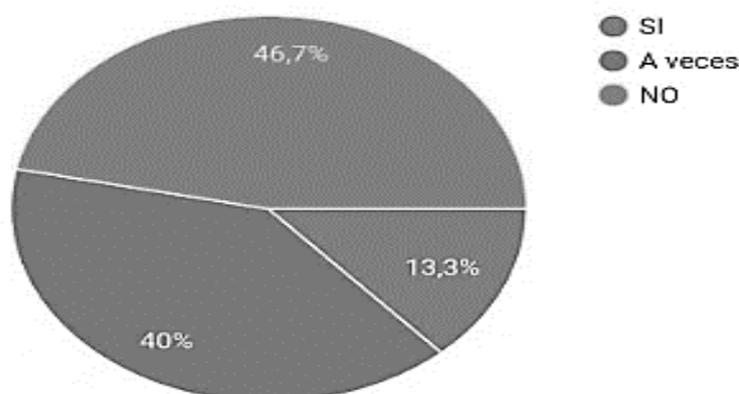
5. ¿La empresa capacita de manera constante a sus trabajadores para mejorar la eficiencia del proceso operativo y así prestar un servicio eficiente a los clientes?

Tabla 7: Se capacita a los empleados

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13,3%
No	7	46,7%
A veces	6	40,0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 12:
Se capacita a los empleados



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

Como se puede observar los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa indicaron que ellos no reciben capacitaciones constantes por parte de la empresa. Esto deja en evidencia que la empresa no ha invertido en capacitación para mejorar el rendimiento y desempeños de sus trabajadores y mejorar la productividad del negocio y la satisfacción del cliente.

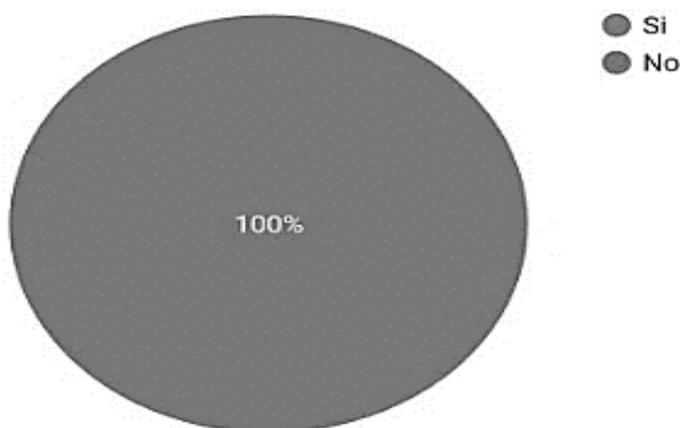
6. ¿Considera usted que el personal existente es suficiente para gestionar eficientemente los procesos operativos de la empresa?

Tabla 8: Existe un personal suficiente

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	33,3%
No	15	20,0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 13:
Existe un personal suficiente



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

Como se puede observar en esta figura todos los colaboradores señalaron que no existe el personal suficiente dentro de la empresa para poder gestionar eficientemente los procesos operativos de la misma.

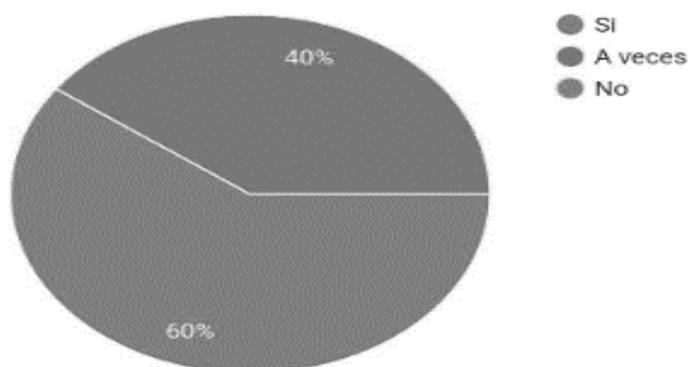
7. ¿Desde su perspectiva como empleado durante el periodo 2017- 2021 considera usted que la empresa ha presentado problemas o deficiencia en la gestión de sus procesos operativos?

Tabla 9: Problemas en la gestión de los procesos operativos periodo 2017-2021

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	60,0%
No	0	00,0%
A veces	6	40,0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 14:
Problemas en la gestión de los procesos operativos periodo 2017-2021



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

Las encuestas arrojaron que los colaboradores de la empresa Tardi- Disensa durante el periodo 2017- 2021 si se han presentado problemas o deficiencia en la gestión de los procesos operativos. Con esto se corrobora que la gestión operativa que hasta el momento realiza la entidad comercial debe ser reestructurada porque tiene muchas deficiencias que afectan el buen desempeño y desarrollo de la misma.

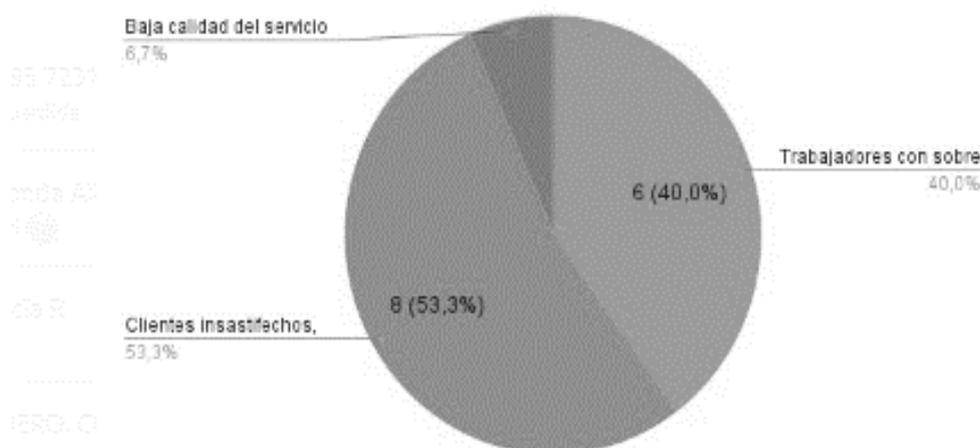
8. ¿Cuáles de los siguientes efectos considera usted que se han presentado mayormente en la empresa como consecuencia de los problemas presentados en la gestión de sus procesos operativos?

Tabla 10: Efectos por los problemas en los procesos operativos

	Frecuencia	Porcentaje
Menor productividad	0	00,0%
Baja calidad del Servicio al cliente	1	6,7%
Clientes insatisfechos	8	53,3%
Trabajadores con sobrecarga laboral	6	40,0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 15:
Efectos por los problemas en los procesos operativos



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

Como se puede observar la mayoría de los 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 ser representar pérdidas para la empresa y falta de credibilidad.

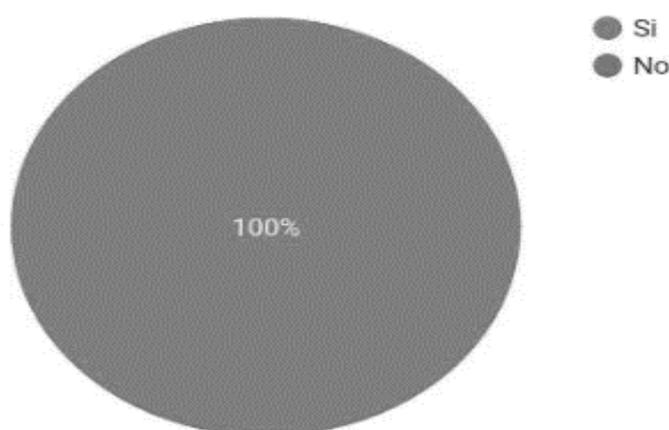
9. ¿Cree usted que la empresa necesita realizar una restructuración para mejorar la eficiencia en sus procesos operativos?

Tabla 11: Necesidad de una restructuración en los procesos operativos

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	100	00,0%
No	15	100,0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 16:
Necesidad de una restructuración en los procesos operativos



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

Como se puede observar en esta figura todos los colaboradores señalaron que no existe el personal suficiente dentro de la empresa para poder 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.

10. ¿Cómo cree usted que podría mejorar sus actividades en su puesto de trabajo para optimizar la eficiencia del proceso operativo de la empresa?

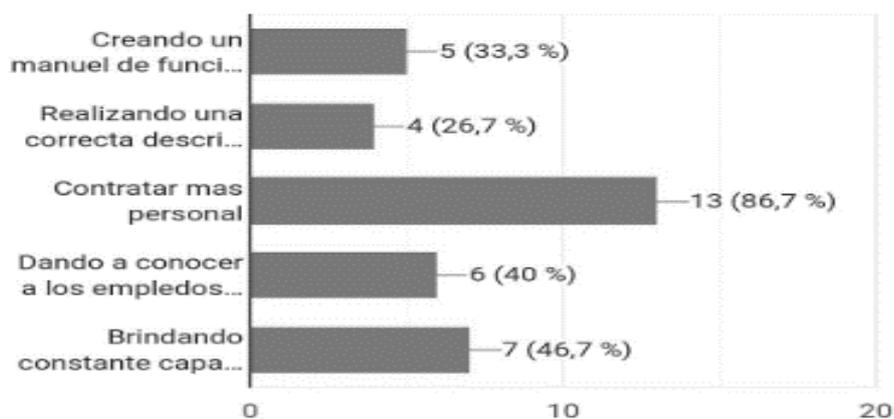
Tabla 12: Mejoras en el puesto de trabajo y optimización del proceso operativo

	Frecuencia	Porcentaje
Creando un manual de funciones	4	26%
Realizando una correcta descripción de cargos	1	7%
Contratar más personal	6	40%
Dando a conocer a los empleados su rol	1	7%
Brindando capacitación a los empleados	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Figura 17:

Mejoras en el puesto de trabajo y optimización del proceso operativo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

Análisis Crítico:

En base a esta pregunta cabe señalar que la mayor parte de colaboradores de la empresa apuntaron 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.

Por otra parte, con el propósito de investigar de manera más detallada como se ha venido efectuando la gestión operativa de la empresa en estudio durante el periodo 2017-2021 se procedió también a aplicar una entrevista a la administración del negocio. A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos. La entrevista que se presenta a continuación se realizó a la administradora de la empresa Tardi-Disensa. A través de esta se logró conocer cómo se ha venido desarrollando la gestión operativa de la empresa en estudio y los cambios que se han venido realizando en la misma para mejorar dichos procesos operativos.

Tabla 13: Entrevista a la administración de la empresa Tardi-Disensa

Pregunta	Respuesta
1. Desde su punto de vista como administradora ¿Cómo considera usted que se ha venido realizando la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi-Disensa en el periodo 2017 al 2021?	Realmente antes no se llevaban procesos se trabajaba de forma empírica. Sin embargo, a partir del 2021 hasta el tiempo actual si los hay, de esta manera se ahorra tiempo y se ha podido determinar que muchos empleados no estaban cumpliendo con sus funciones, pero ahora que existen estos procesos se puede simplificar el personal porque se estaban repitiendo funciones por lo cual dos o más trabajadores realizaban la misma actividad en la empresa.
2. ¿Cree usted que la gestión de los procesos operativos que realiza actualmente la empresa Tardi-Disensa mantiene satisfechos a sus clientes?	No siempre, porque los cambios producen cierto riesgo por ejemplo en el momento la empresa se encuentra en remodelación, por lo que se ha cambiado en el tema de venta y despacho lo cual ha causado cierta molestia por parte de los clientes de acuerdo al cambio, entonces todo cambio o acción produce una reacción.
3. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas que se han presentado en la empresa como consecuencia de una gestión operativa deficiente?	Lo más común es que se vayan o que no vuelvan a comprar más, por parte de los clientes y si se refiere por los colaboradores, está la sobre carga de trabajo ya que no se cuenta con roles definidos entonces esta mala gestión, hace que los empleados realicen varias funciones durante el día por lo que el

	empleado entra en un estrés laboral hasta que termina por macharse.
4. ¿Cuáles considera usted que son los factores que actualmente afectan el buen desarrollo de su negocio?	Las afectaciones que influyen en el negocio actualmente podría ser la crisis económica que hay post pandemia, la cual ha traído un incremento de la canasta básica entonces eso causa que las familias se encuentren un poco 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 Tardi-Disensa invierte en capacitación constante para sus colaboradores para mejorar la eficiencia de la gestión operativa?	No, eso no pasa. Y 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 Tardi-Disensa cuenta con un manual de funciones que permita identificar el rol que deben desempeñar cada trabajador en sus puestos de trabajo?	No, en la actualidad la empresa no cuenta con un manual que indique las funciones o roles que va a desempeñar el colaborador, todo es de boca. Por ejemplo, ellos firman su contrato se le dice que va a realizar, además, algunas funciones incluso van aumentando dependiendo de cómo se va desarrollando en sus tareas, de sus capacidades y su eficiencia se le va aumentando las funciones.
7. ¿Considera que la empresa cuenta con el personal operativo suficiente para realizar cada una de las actividades que se deben ejecutar en la empresa?	No, aún falta porque mucho de los trabajos que realizan los colaboradores tiene que hacer dos o tres operaciones porque no hay suficiente personal además no contratan suficiente, prefieren estar limitados.
8. ¿Qué acciones o medidas cree usted que se deben ejecutar para mejorar la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi-Disensa?	Considero que se debe reestructurar la gestión operativa, esto porque a pesar de que se han cambiado algunos procesos se siguen teniendo falencias y eso está causando que muchos empleados se tengan que retirar ya que no se ha tenido el cambio que ellos han esperado para poder ejecutar un trabajo bien hecho.

Fuente: Entrevista realizada a la administración de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

En virtud de los resultados obtenidos a través de la entrevista efectuada a la administradora de la empresa en estudio se pudo conocer que la empresa antes del 2021 no llevaba a cabo ningún proceso sino que cada una de las actividades y operaciones que efectuaba lo hacía de manera empírica, actualmente si 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 logró identificar que muchos de ellos no se encontraban cumpliendo con sus funciones de manera eficiente. Además de conocer que dos o más trabajadores estaban realizando la misma función en la entidad.

Respecto a la gestión de los procesos operativos que realiza actualmente la empresa Tardi-Disensa cabe señalar que esta no mantiene satisfechos totalmente a sus clientes debido a que en los actuales momentos la empresa está ejerciendo algunos cambios de remodelación y cambios en tema de despacho y venta, estos cambios han producido en los clientes cierto malestar debido a la demora que se produce en el despacho de los materiales de construcción que ellos requieren.

Por otra parte, 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 ir aumentando dependiendo de las capacidades y habilidades que éste muestre en su cargo.

Por otro lado, también se pudo conocer que la empresa Tardi-Disensa 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 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 Tardi-Disensa, con la finalidad de identificar y conocer si existe la multifuncionalidad de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Tabla 14: Resultados de la Observación

	1. Siempre	2. A veces	3. Casi nunca	4. Nunca	Valoración			
	Indicadores				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 afecta 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%

Fuente: Guía de Observación a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa
 Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

En 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 afecta 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.

Tabla 15: Entrevista N° 1 realizada a un colaborador

Pregunta	Respuesta
1. ¿En los últimos meses ha realizado usted más de una actividad o ha tenido que desempeñar más de una función dentro de su puesto de trabajo?	Si, desempeñamos funciones de limpieza de todo el departamento contable
2. ¿Cuál considera usted que es la razón por la que los trabajadores se encuentran ejerciendo múltiples actividades dentro de su puesto de trabajo en la empresa?	Falta de organización y aplicación de un Manual de funciones.

3. ¿Cuenta usted con los materiales, los equipos, el tiempo y las herramientas necesarias para cumplir y desenvolverse eficientemente en su puesto de trabajo?	Sí, pero se podría mejorar el tiempo de entrega de los suministros y útiles de oficinas
4. ¿De qué manera le ha afectado a usted la multifuncionalidad que realiza en su puesto de trabajo?	Demora en la entrega de los trabajos terminados. Tener que retirar la valija enviada de otras agencias
5. ¿De qué manera afecta la multifuncionalidad a su rendimiento dentro de su puesto de trabajo?	Ejemplos: demorar 1 hora en vez de media hora en la culminación de los registros de la factura de transporte. Porque tengo que esperar, retirar e indagar si ya llegaron las facturas con sus guías.
6. ¿Desde su punto de vista como colaborador que acciones considera usted que la empresa debe tomar para evitar la multifuncionalidad de su personal?	Implementar un manual de procedimientos y designar las funciones de perfil de cada puesto.

Fuente: Entrevista realizada a la administración de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

A continuación, la presente tabla muestra las respuestas obtenidas por un colaborador del área de Producción de la empresa.

Tabla 16: Entrevista N° 2 realizada a un colaborador

Pregunta	Respuesta
1. ¿En los últimos meses ha realizado usted más de una actividad o ha tenido que desempeñar más de una función dentro de su puesto de trabajo?	Durante mi tiempo en labores he rotado por los diferentes puestos de trabajo, incluso hasta realizando actividades que involucren fuerza.
2. ¿Cuál considera usted que es la razón por la que los trabajadores se encuentran ejerciendo múltiples actividades dentro de su puesto de trabajo en la empresa?	Por la definición de los puestos de trabajo que implica varias actividades ligados con dos diferentes departamentos.
3. ¿Cuenta usted con los materiales, los equipos, el tiempo y las herramientas necesarias para cumplir y desenvolverse eficientemente en su puesto de trabajo?	Materiales y equipos si, aunque son muy limitados, pero el tiempo necesario no, muchos procesos los dejo a la mitad por

	realizar otras actividades que muchas veces no se acercan a mi perfil.
4. ¿De qué manera le ha afectado a usted la multifuncionalidad que realiza en su puesto de trabajo?	Atrasos en las tareas encomendados.
5. ¿De qué manera afecta la multifuncionalidad a su rendimiento dentro de su puesto de trabajo?	Generalmente en retrasos de las actividades correspondientes a mi cargo.
6. ¿Desde su punto de vista como colaborador que acciones considera usted que la empresa debe tomar para evitar la multifuncionalidad de su personal?	Definir el rol de cargo para cada puesto creado

Fuente: Entrevista realizada a la administración de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

A continuación, la presente tabla muestra las respuestas obtenidas por un colaborador del área Operativa de la empresa.

Tabla 17: Entrevista N° 3 realizada a un colaborador

Pregunta	Respuesta
1. ¿En los últimos meses ha realizado usted más de una actividad o ha tenido que desempeñar más de una función dentro de su puesto de trabajo?	Además de mis operaciones de subida y bajada de materiales tengo que realizar funciones de inventario y de despacho, porque no hay una persona indicada para que cumpla con esa actividad.
2. ¿Cuál considera usted que es la razón por la que los trabajadores se encuentran ejerciendo múltiples actividades dentro de su puesto de trabajo en la empresa?	Por la falta de personal, la empresa tiene deferentes líneas de productos por lo cual la salida y entrada de productos es a cada minuto pero el número de trabajadores en el área de productos es muy menor por lo cual clientes quedan insatisfechos por la demora de la entrega de productos y así mismo los procesos se retrasan.
3. ¿Cuenta usted con los materiales, los equipos, el tiempo y las herramientas	Falta de equipos y materiales, la mayoría de los productos de construcción son de

necesarias para cumplir y desenvolverse eficientemente en su puesto de trabajo?	origen pesado por lo tanto la fuerza humana es imposible, sin embargo contamos con una máquina y pocos materiales para poder mover los productos mayor rapidez.
4. ¿De qué manera le ha afectado a usted la multifuncionalidad que realiza en su puesto de trabajo?	Atrasos, ya que al realizar diferentes funciones y no solo de carga y descarga de materiales, por lo tanto se acumula trabajo y se trabaja más de las 8 horas acordadas para poder cumplir las tareas del día.
5. ¿De qué manera afecta la multifuncionalidad a su rendimiento dentro de su puesto de trabajo?	Que las tareas se realicen en menor tiempo posible, por culpa de la falta de recurso de personal tenemos que realizar muchas funciones a diarios y sin capacitación
6. ¿Desde su punto de vista como colaborador que acciones considera usted que la empresa debe tomar para evitar la multifuncionalidad de su personal?	La empresa debería disminuir la carga laboral repartiendo las funciones necesarias para cada trabajador eso ayudaría que los procesos se puedan realizar en el menor tiempo posible.

Fuente: Entrevista realizada a la administración de la empresa Tardi-Disensa
Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

A continuación, la presente tabla muestra las respuestas obtenidas por un colaborador del área de Ventas de la empresa.

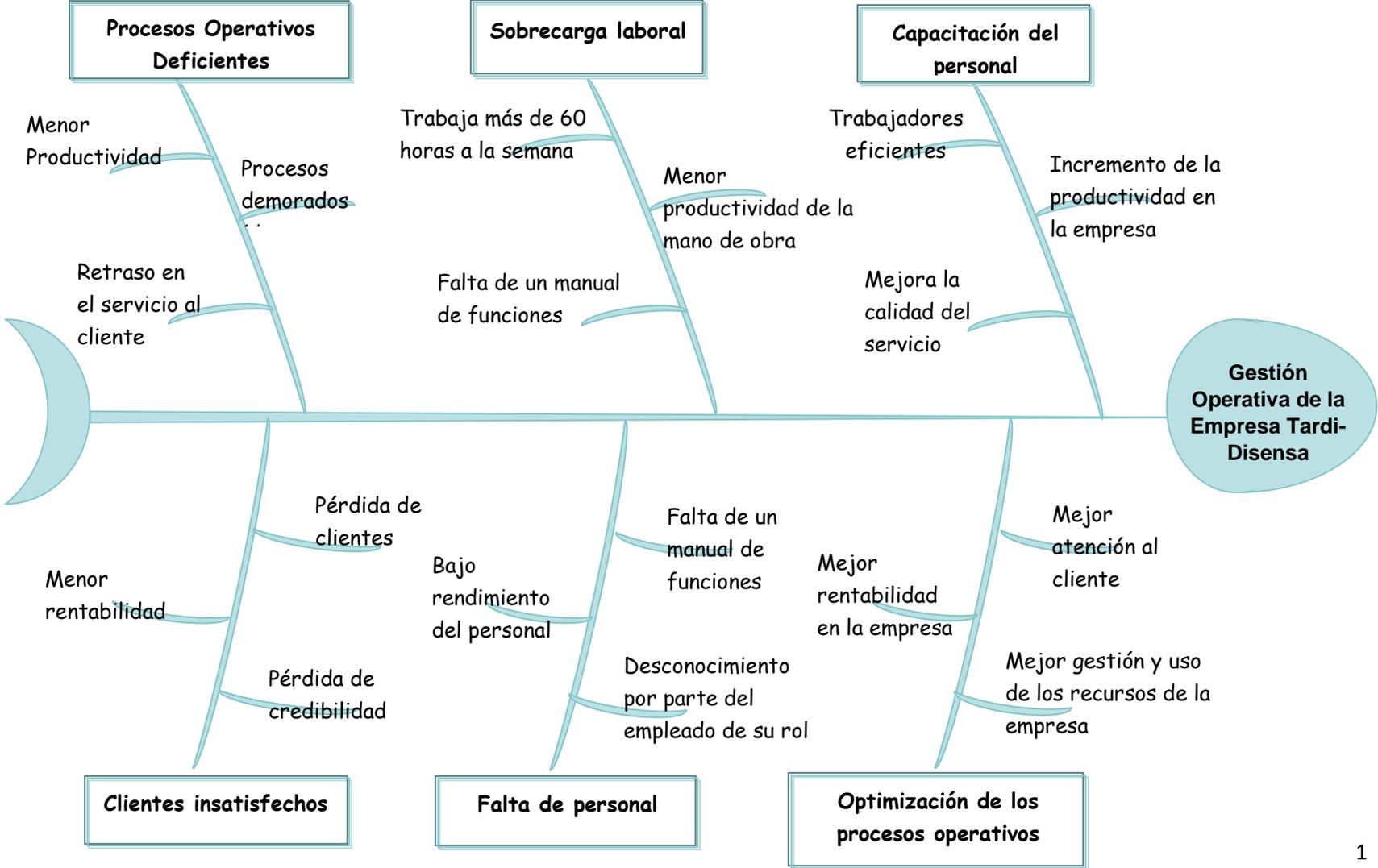
Tabla 18: Entrevista N° 4 realizada a un colaborador

Pregunta	Respuesta
1. ¿En los últimos meses ha realizado usted más de una actividad o ha tenido que desempeñar más de una función dentro de su puesto de trabajo?	Si, además que tengo la responsabilidad de atender una caja tengo que realizar tareas de limpieza y además tenemos que perchar y traer materiales de bodega cuando la caja esté vacía, dejando solo mi puesto.

2. ¿Cuál considera usted que es la razón por la que los trabajadores se encuentran ejerciendo múltiples actividades dentro de su puesto de trabajo en la empresa?	No tenemos un manual de funciones, por lo cual nos ponen a realizar actividades hasta de limpieza y de clasificación de materiales.
3. ¿Cuenta usted con los materiales, los equipos, el tiempo y las herramientas necesarias para cumplir y desenvolverse eficientemente en su puesto de trabajo?	Si tenemos el material adecuado para mi trabajo pero el tiempo es muy escaso, porque realizan más funciones de lo normal de acuerdo al perfil del empleado.
4. ¿De qué manera le ha afectado a usted la multifuncionalidad que realiza en su puesto de trabajo?	La mayormente es de clientes insatisfechos por la demora de los procesos a la hora de la entrega de productos. Tener que retirar la valija enviada de otras agencias.
5. ¿De qué manera afecta la multifuncionalidad a su rendimiento dentro de su puesto de trabajo?	Atrasos en mis tareas, por la falta de tiempo muchos procesos se realizan muy rápidamente saltándose algunos pasos por lo cual la mayoría de veces se realizan con errores y se debe repetir, y como sabemos el tiempo invertido no se recupera.
6. ¿Desde su punto de vista como colaborador que acciones considera usted que la empresa debe tomar para evitar la multifuncionalidad de su personal?	Contratar más personal, el aumento de líneas de productos ha aumentado el trabajo de la empresa pero hasta la actualidad seguimos casi con el mismo número de colaboradores, incluso algunos se han marchado.

Fuente: Entrevista realizada a la administración de la empresa Tardi-Disensa
 Elaborado por: Saúl Soriano (2022)

A continuación, se realizará el análisis de las entrevistas realizada a los colaboradores de la empresa Tardi-Disensa mediante la realización de un diagrama de espina de pescado.



En base a las respuestas obtenidas por cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa 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 están atendiendo una caja y cobrando por la 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 está creciendo 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.

Conclusiones

De la investigación abordada en el presente documento se desprenden las conclusiones que se citarán a continuación:

- 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 Tardi Disensa, 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, 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 Tardi- Disensa 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.

Bibliografía

1. Anaya, J. (2018). Innovación y Mejora de Procesos Logísticos. *Scielo*, 5-12.
2. Arcos, F. (2017). *La Sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional* . Ecuador: Universidad Simón Bolívar.
3. Arias. (2017). *Procedimiento* . Caracas : Editorial episteme.
4. Benavides, L. (2018). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración* . Loja-Ecuador : Universidad Técnica Particular de Loja .
5. Bueno, L. (2019). *Procesos Operativos*. Chile: Ediciones Dolmen.
6. Chávez, E. (2016). *La gestión por procesos* . Buenos Aires: CEYON S.A.
7. Chiavenato. (2011). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana .
8. Dolan, & Shuler. (2014). *La gestión de recursos humanos*. España: Editorial McGrawHill.
9. Fernández. (2017). *Auditoría Administrativa*. México: Ediciones Diana.
10. 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.
11. Koontz, D. (2016). *Procesos*. México: Editorial International Thomson Editores.
12. López, J. (2018). Gestión Por procesos. *Redalyc*, 221-232.
13. Mallar, M. (2017). La Gestión por procesos: Un enfoque de Gestión Eficiente. *Redalyc*, 13(1), 125-140.
14. Monroy, S. (2018). Multitasking: ventajas e inconvenientes para tus empleados. *Redalyc*, 125-132.
15. Montero, L. (2018). *Manual de Procedimiento* . Buenos Aires: Imprint S.A.

16. Murray, P. (2017). Gestión, Información, Conocimiento. *Redalyc*, 4(14), 75-100.
17. Paz, M. (2019). *La polifuncionalidad laboral*. Lima: Trama .
18. Pereda. (2016). *Gestión de recursos por competencias*. España : Editorial Centro de estudios Ramón Areces .
19. Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos* . Bolivia : Universidad Mayor de San Andrés .
20. Rodríguez. (2016). ABC para la implementación de un Programa de Gestión Documental. *Scielo* , 89-110.
21. Sanz, J. (2019). *Gestión por procesos* . España : Editorial Mondragón.
22. Sena. (2016). Manual de funciones. *Redalyc*, 65-80.
23. Sipion, E. (2019). *Sobrecarga Laboral* . Chiclayo: Textos S.A.
24. Snell, & Bohlander. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning S.A.
25. Solano. (2016). Manual de Funciones. *Scielo*, 1502-1510.
26. Soriano, A. (2020). *Clasificación de los procesos*. Madrid: Ed. Mc Graw - Hill
27. Velasco, A. (2015). *Gestión por Procesos*. México: Continental.
28. Wayne, & Robert. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
29. Werther, & Davis. (2018). *Especificaciones de los cargos*. Colombia: Universidad de la Salle.
30. Zaratiegui, J. (2017). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Scielo*, 14(2), 145-160.

Anexos

Anexo 1: Formato para encuestas



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Tema: Efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi- Disensa, periodo 2017 al 2021

Fecha: 11/06/22

INSTRUCTIVO: Lea con atención las preguntas y marque con una X en una de las opciones. Agradecemos su amable colaboración

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Tardi-Disensa para conocer la gestión operativa

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa en el puesto que desempeña?

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 7 años
- Más de 7 años

2. ¿Cuántas horas trabaja usted generalmente semanalmente?

- 40- 45 horas
- 46 a 50 horas
- 51 a 55 horas
- 56 a 60 horas

3. ¿En cuál de la siguiente área usted se desempeña dentro de la empresa?

- Administrativa
- Operativa
- Producción
- Ventas

4. **¿Cómo considera usted que es la eficiencia del proceso operativo de la empresa Tardi-Disensa?**
- Excelente
 - Bueno
 - Malo
 - Regular
5. **¿La empresa capacita de manera constante a sus trabajadores para mejorar la eficiencia del proceso operativo y así prestar un servicio eficiente a los clientes?**
- Si
 - No
 - A veces
 - Nunca
6. **¿Considera usted que el personal existente es suficiente para gestionar eficientemente los procesos operativos de la empresa?**
- Si
 - No
7. **¿Desde su perspectiva como empleado durante el periodo 2017- 2021 considera usted que la empresa ha presentado problemas o deficiencia en la gestión de sus procesos operativos?**
- Si
 - No
 - A veces
 - Nunca
8. **¿Cuáles de los siguientes efectos considera usted que se han presentado mayormente en la empresa como consecuencia de los problemas presentados en la gestión de sus procesos operativos?**
- Menor productividad
 - Baja calidad del servicio al cliente
 - Clientes insatisfechos
 - Trabajadores con sobre carga laboral
9. **¿Cree usted qué la empresa necesita realizar una reestructuración para mejorar la eficiencia en sus procesos operativos?**
- Si
 - No

10. ¿Cómo cree usted que podría mejorar sus actividades en su puesto de trabajo para optimizar la eficiencia del proceso operativo de la empresa?

- Creando un manual de funciones
- Realizando una correcta descripción de cargos
- Contratar más personal
- Dando a conocer a los empleados su rol en el puesto de trabajo
- Brindando constante capacitación a los empleados

Anexo 2: Formato para entrevistar al administrador



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Tema: Efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi- Disensa, periodo 2017 al 2021

Fecha: 11/06/2022

Nombre del Entrevistado: Andrea Antepara

Entrevista realizada al Administrador de Tardi-Disensa para conocer la gestión operativa de la empresa

- 1. Desde su punto de vista como administradora ¿Cómo considera usted que se ha venido realizando la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi-Disensa en el periodo 2017 al 2021?**

- 2. ¿Cree usted que la gestión de los procesos operativos que realiza actualmente la empresa Tardi- Disensa mantiene satisfechos a sus clientes?**

- 3. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas que se han presentado en la empresa como consecuencia de una gestión operativa deficiente?**

4. ¿La empresa da a conocer a sus colaboradores cuáles son sus funciones en relación a su carga de trabajo, tiempo y capacidades?

5. ¿La empresa Tardi- Disensa invierte en capacitación constante para sus colaboradores para mejorar la eficiencia de la gestión operativa?

6. ¿La empresa Tardi- Disensa cuenta con un manual de funciones que permita identificar el rol que deben desempeñar cada trabajador en sus puestos de trabajo?

7. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal operativo suficiente para realizar cada una de las actividades que se deben ejecutar en la empresa?

8. ¿Qué acciones o medidas cree usted que se deben ejecutar para mejorar la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi-Disensa?

Anexo 3: Formato de la Guía de Observación



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Tema: Efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi- Disensa, periodo 2017 al 2021

Fecha: 11/06/2022

INSTRUCTIVO: El investigador observa con atención cada uno de los indicadores y marca con una X en una de las opciones.

Ficha de Observación para identificar la multifuncionalidad de los colaboradores de la empresa Tardi Disensa

1. Siempre	2. A veces	3. Casi nunca	4. Nunca	Valoración			
Indicadores				1	2	3	4
El colaborador de la empresa trabaja más de 50 horas a la semana.							
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.							
Las múltiples tareas que realizan los trabajadores de la empresa en su puesto de trabajo afecta la productividad de la misma.							
El trabajador se encuentra a gusto desarrollando múltiples actividades dentro de su puesto en la empresa.							
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.							
El rendimiento de los trabajadores de la empresa se ve afectado por las múltiples funciones o actividades que tienen que realizar a diario.							

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.				
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				
Los trabajadores pueden brindar un servicio eficiente a los clientes de la empresa.				
La multifuncionalidad de los trabajadores de la empresa afecta el servicio de atención al cliente.				

Anexo 4: Formato de entrevista para los colaboradores



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Tema: Efectos de la multifuncionalidad del personal en la gestión de los procesos operativos de la empresa Tardi- Disensa, periodo 2017 al 2021

Fecha: 11/06/2022

Entrevista a los colaboradores para identificar la multifuncionalidad

1. **¿En los últimos meses ha realizado usted más de una actividad o ha tenido que desempeñar más de una función dentro de su puesto de trabajo?**

2. **¿Cuál considera usted que es la razón por la que los trabajadores se encuentran ejerciendo múltiples actividades dentro de su puesto de trabajo en la empresa?**

3. **¿Cuenta usted con los materiales, los equipos, el tiempo y las herramientas necesarias para cumplir y desenvolverse eficientemente en su puesto de trabajo?**

4. ¿De qué manera le ha afectado a usted la multifuncionalidad que realiza en su puesto de trabajo?

5. ¿De qué manera afecta la multifuncionalidad a su rendimiento dentro de su puesto de trabajo?

6. ¿Desde su punto de vista como colaborador que acciones considera usted que la empresa debe tomar para evitar la multifuncionalidad de su personal?
