Propuesta de el Diseño de un Manual de Funciones para la Empresa Autoservicio la Cosecha, como Estrategia de Gestión del Talento Humano

Integrantes:

John Paul Correa Taboada

Letis Samith Pallares Canole

Lilibeth Vergara Madera

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN

Administración de Empresas

Opción de Grado III

Sincelejo

2020

Propuesta de el Diseño de un Manual de Funciones para la Empresa Autoservicio la Cosecha, como Estrategia de Gestión del Talento Humano

Integrantes:

John Paul Correa Taboada

Letis Samith Pallares Canole

Lilibeth Vergara Madera

Presentado a:

Mgs. en Educación Virtual

Erika Astrid Araque Geney

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN

Administración de Empresas

Opción de Grado III

Sincelejo

2020

Hoja De Aprobación Trabajo Final

Propuesta De El Diseño De Un Manual De Funciones Para La Empresa Autoservicio La Cosecha, Como Estrategia De gestión Del Talento Humano

Autores

John Paul Correa Taboada

Letis Samith Pallares Canoles

Lilibeth Vergara Madera

Nombre Docente Tutor:

Erika Astrid Araque Geney

_____

Firma

Integrantes Del Jurado:

Yony Benedetti Romero

Boris Ricardo López

Calificación:

4.4

Fecha De Aprobación

23-05-2020

Propuesta de el Diseño de un Manual de Funciones para la Empresa Autoservicio la Cosecha, como Estrategia de Gestión del Talento Humano

Proposal for the Design of a Manual of Functions for the Autoservicio La Cosecha Company, as a Human Talent Management Strategy

John Paul Correa Taboada[1] , Letis Samith Pallares Canole[2], Lilibeth Vergara Madera[3]

Resumen

Esta investigación fundamentó su estudio en identificar la situación actual en la que se encuentran los empleados de la empresa Autoservicio la cosecha, con relación a la ausencia de un manual de funciones, en vista de esto, los trabajadores se ven inmerso en omisiones de actividades, por no contar con un perfil definido para los puesto de trabajo y una adecuada distribución de las labores asignadas. Por consiguiente, para llevar a cabo dicha investigación se utilizó el método de estudio no experimental, aplicando el diseño transversal y descriptivo; apoyándonos de unas técnicas de recopilación de información, como la observación, las encuestas y los cuestionarios, se logró obtener de esta manera, los datos necesarios para poder diseñar el documento apropiado que se ajuste al negocio Autoservicio la cosecha, con la finalidad de que el talento humano tenga el suficiente conocimiento de su rol y responsabilidades establecidas, que favorezcan positivamente a mejora del desempeño Laboral.

Palabras clave: Desempeño laboral, Factores del Desempeño, Manual de Funciones, Roles, Talento Humano.

[1]Estudiante de Administración de Empresas, CUN
[2]Estudiante de Administración de Empresas, CUN
[3]Estudiante de Administración de Empresas, CUN

Abstract

This research based its study on identifying the current situation in which the employees of the self-service company are harvesting, in relation to the absence of a manual of functions, in view of this the workers are immersed in omissions of activities, for not having a defined profile for the job positions and an adequate distribution of the assigned tasks, therefore, to carry out this research, the non-experimental study method was used, applying the descriptive and cross-sectional design, supported by some collection techniques of information, such as observation, surveys and questionnaires, it was possible to obtain in this way, the necessary data to design the appropriate document that fits the harvest self-service business, in order that human talent has sufficient knowledge of their established role and responsibilities that positively favor m improves labor performance.

Keywords: Job Performance, Performance factors, Functions Manual, Role, Human talent.

1. Introducción

Las organizaciones en la actualidad, desean contar con equipos de trabajos dinámicos y comunicaciones asertivas con todo el equipo, con el fin de apuntar a cumplir con los objetivos empresariales y que se ajusten a las normas y políticas de la misma, además que los empleados conozcan cuáles son sus responsabilidades y que respeten las cadenas de mando. Es así, que en el mundo la gestión del talento humano, busca que los empleados sean considerados parte esencial de la empresa en todos los rangos de las organizaciones, aprovechando la información adecuada para garantizar los resultados que requiere la Empresa. Además, es importante analizar el contexto en que se encuentran las organizaciones, debido que muchas han adoptado el cambio, como la tendencia que apunta a darle valor al empleado y no verlo como parte del problema sino de la solución; es decir, si se toma esta posición se aprende apreciar el talento humano, como la mejor ventaja competitiva, que aporta valor, conocimiento y experiencia.

Según Chiavenato (2002), la relación existente entre la empresa y los empleados se compone de un proceso reciproco, donde una de las partes pone a disposición todas las herramientas, los criterios y políticas necesarias para que de esta manera la otra parte, las utilice en la realización de sus tareas. Esta relación mutua, garantiza ciertos vínculos intrínsecos donde se producen intercambios de ideas, emociones y valores. Con el fin de lograrlo, es impresidible que a los colaboradores se les suministre todas las herramientas necesarias, que aporten a favoreser en el desarrollo del desempeño optimo de sus habilidades y destrezas, ya que de forma contraria se podria disminuir el rendimiento y la eficiciensa del empleado.

De otro modo, el desarrollo empresarial requiere de una estructura organizacional definida y soportándose en los manuales de funciones, Sosa (2018) afirma que:

> Los manuales de funciones son una poderosa herramienta con la que cuenta una organización para integrar todo aquello que se pueda relacionar con un cargo en específico de cualquier área; para agilizar el trabajo, la capacidad de respuesta, la calidad del servicio prestado lo cual ayuda a mantener un compromiso de los colaboradores con la organización. (p. 18)

Es por ello, que el capital humano de características intangible, debe componerse por estructuras firmes que permita llevar a la marcha cada uno de los objetivos y metas a la que se dirige la empresa. De la misma manera, las organizaciones están ligadas a una serie de normatividades algunas de carácter legal como se encuentra contemplado (Código sustantivo de trabajo, 1951) en el Articulo 104 “Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio ¨ lo que favorece a mantener el orden en la empresa. Se poseen también, normas internacionales como las contempladas en la ISO (International Standard ISO 9004:2000**)** como directrices para la mejora del desempeño**“**con el fin de considerar tanto la eficacia como la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización.”Con la cual, se pretende la consecución de la mejora continua, la satisfacción del cliente interno y externo y desempeño de la organización.

Además, según Ramírez, Jiménez, Escobar, y Arcos (2016) afirman que la normatividad empresarial se compone de un conjunto de reglas o códigos que permite regular las conductas del talento Humano y que favorecen a un ambiente de cordialidad en la empresa, de igual forma se destacan en este sistema normativo los manuales de funciones y toda las políticas corporativas, que las empresas pueden ajustar a su actividad Económica y requerimientos, por lo que es

esencial que sean difundidas entre los colaboradores y así puedan ver reflejado la realización de sus actividades de la mejor manera.

Paralelamente existen, diversos estudios de investigación respecto al tema, algunos para plantear el diseño del manual de funciones donde se demuestra la importancia que cumple en el campo operacional, administrativo y aporte al desempeño laboral de los empleados. Como se evidencia en la investigación realizada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador en la Compañía Torres & Asociados S.A, fundamentada en implementar un manual de funciones al área administrativa de la empresa en cuestión. Como resultado se obtuvo, que al "no contar con un Manual de Funciones causa en el personal y la propia gerencia desconocimiento sobre las actividades que deben desempeñar en su puesto de trabajo dando como resultado el poco compromiso y motivación por parte de los empleados" (León, 2010, p.101). Es decir, esta carencia desencadena otra serie de consecuencias, como que el empleado trabaje por inercia y que el ambiente organizacional no sea armonioso.

Existen otras investigaciones que también nos sirven como referentes, como la realizada en Bogotá llamada "*propuesta de implementacion de procesos basicos del area del talento humano como el diseño de cargo y el manual de funciones para empresa Inversiones de Colombia S.A"*realizada por Sanchez (2010)quien manifiesta que la omicion de esta herramienta no proporciona que los colaboradores demuestren sus habilidades y capacidades a la hora de realizar sus funciones, dejando de forjar un crecimiento mutuo.

Por ende es un compromiso crear planes de mejora que faciliten el desarrollo de las destrezas y capacidades de los empleados los cuales a su vez le aportan crecimiento a la empresa.

Es claro entonces, que si un empleado fue contratado para ejercer un cargo, debe

tener un rol definido que le permita saber cuáles son sus responsabilidades, las Actividades y los indicadores a cumplir, para el aprovechamiento del recurso humano.

No obstante, el presente artículo se centra en el trabajo de investigación “Propuesta de un manual de funciones, como estrategia de gestión del recurso Humano para la empresa Autoservicio la Cosecha”. Centrada en la problemática evidenciada en la empresa por la falta de un perfil de cargos determinados y el desconocimiento de las funciones a desempeñar de acuerdo a sus habilidades y aptitudes, esto conlleva a que los empleados no tengan responsabilidades en sus labores puesto que son interrumpidas para dedicarse a otra actividad lo que genera incertidumbre en los empleados, inestabilidad en las funciones diarias, bajo rendimiento y productividad de los colaboradores; quienes se ven obligados abandonar sus funciones para realizar otras actividades, lo anterior se sustenta a través de la Observación Directa de tipo participante que es según Rodriguez, Gil, y Garcia (1996) es un método para recolectar la información donde se requiere la participación del observador en los acontecimientos observados dentro del entorno y el ambiente de trabajo y su naturaleza, se pudo prestar atención a la inadecuada gestión del recurso humano que tiene el gerente del autoservicio, que abruptamente interrumpe las actividades que realizan los operadores logísticos. Para la ordenación de bodegas o recepción de pedidos, por lo que incide en el desempeño laboral y baja calidad del servicio.

De ahí, que las consecuencias de no contar con esta importante herramienta afectan directamente a los colaboradores e incide en el crecimiento de la organización, por lo que es indispensable que el gerente tome conciencia de la importancia de crear un manual de funciones como una ventaja para el desarrollo de mayor eficiencia y

productividad de las labores diarias de los empleados de la organización.

De igual manera, para los empresarios, es significativo elegir los métodos más adecuados para poner en funcionamiento su empresa, además es fundamental conocer conceptos teóricos que contribuyen a la toma de decisiones, permitiéndole optimizar recursos y funcionar de una manera lógica; en gran medida, el éxito o fracaso de una empresa depende de los conocimientos que adquieran sus empresarios y trabajadores.

Desde la psicológica organizacional, se facilita la comprensión del comportamiento individual o grupal de los empleados y es sumamente importante para conocer el ambiente laboral, la competitividad entre los miembros de la empresa y las relaciones entre los mismos. (Grandio y López ,2005).

La presente investigación a demás, tiene sus contrastes con la realizada por León (2013), en proponer el diseño de un manual de funciones, que además favorece en la coordinación y organización de las actividades que ejercen los empleados y aportando unas condiciones de trabajo adecuadas, por las implantaciones de normas y políticas claras, siendo un elemento imprescindible a la hora de gestionar el talento humano. De modo, que una adecuada implementación mejora el ambiente laboral, delimita responsabilidades, maximiza el nivel de productividad y el nivel de competencia del personal de la organización.

Ahora bien, de esta manera se logrará obtener más control de las actividades que deben llevar a cabo los colaboradores y el manual se convertirá en una herramienta efectiva y necesaria que brinda ayuda, para el buen funcionamiento de las estrategias de la organización, porque es la encargada de darle una limitación a cada una de las áreas de la empresa y le muestra de forma escrita cuál es la función y restricción de los puestos de trabajo. A su vez, es imperativo que los empleados estén

alineados sobre cómo se plantean las políticas, objetivos y filosofías de la empresa, dado que Duhalt (1977) afirma que el manual de funciones es: “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (p.20).

En efecto, es necesario establecer los roles de los miembros de la empresa e incentivar las iniciativas personales que beneficien a la compañía, sumado a esto, comprobar de qué manera influye la evaluación del desempeño, midiendo los indicadores tales como eficiencia y eficacia y la calidad del servicio. En consecuencia, en cualquier escenario de observación, se necesitan bases sólidas y seguras para la recolección de la información requerida y precisa, con el objetivo de no dejar escapar un solo detalle. Teniendo en cuenta lo anterior, fue necesario explorar el entorno laboral y evidenciar las funciones específicas que venían ejerciendo los colaboradores del negocio y de esta manera, obtener una perspectiva amplia que permitiera llegar al fondo del problema existente.

Igualmente , esta investigación de tipo no experimental, permitió corroborar todas estas teorías estudiadas desde el ámbito práctico, logrando así contar con unas evidencias reales de cada uno de los participantes en un momento determinado, mediante la observación directa y la aplicación de unas encuestas que se llevaron a cabo utilizando cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, que fueron elaborados a través de un análisis profundo en base a las variables consideradas, para el propósito del estudio. Como muestra homogénea, se tomó a la población en su totalidad por ser esta de tamaño reducido, lo cual ayudo a estudiarla con mayor facilidad y permitió la aplicación de las preguntas a todos los integrantes de la misma.

Esta información tuvo un enfoque de carácter mixto, al permitir recolectarla de forma cualitativa y cuantitativa, permitiendo entonces la tabulación de los datos para después analizarlos y sacar las conclusiones pertinentes del proceso en cuestión de estudio.

En síntesis, esta investigación se fundamenta en la problemática abordada en la ausencia de un manual de funciones en la empresa autoservicios la Cosecha y propone la creación de esta valiosa herramienta, como estrategia de gestión dentro de las organizaciones que permita clarificar y optimizar las labores que realizan sus colaboradores.

Al verificar la hipótesis planteada en el estudio, en el ambiente donde se desarrollan los acontecimientos, se pudo constatar con hechos reales y comprobables la situación que se presenta, concluyendo que esta empresa necesita con urgencia implementar un manual de funciones acorde a sus requerimientos.

2. Metodología

Partiendo de la propuesta de un manual de funciones para la empresa autoservicios la cosecha que permita a los empleados tener más claridad sobre su rol y así mismo evaluar su desempeño ocupacional, se desarrolló la presente investigación con un estudio de tipo no experimental; según Hernàndez, Fernàndez, y Baptista, (2014) en “una investigación no experimental, las variables no son manipuladas ni controladas. El investigador se limita a observar los hechos tal y como ocurren en su ambiente natural. Se obtienen los datos de forma directa y se estudian posteriormente.”(p. 152). Es decir, se presta atención a las situaciones que ya existen para luego realizar un análisis de las mismas. Con respecto a la problemática de la presente tesis, se situaron dos variables; una independiente (diseño de manual de funciones) y otra dependiente (desempeño laboral), llevando a cabo una operacionalizacion de las mismas las

cuales ayudaron a establecer unas dimensiones provenientes de estas como políticas, normatividad, evaluación del desempeño, factores del desempeño consideradas claves a la hora de llevar a cabo la recogida de la información , estas permitieron elaborar un instrumento de recolección de datos; en este caso un cuestionario semiestructurado que contiene 38 preguntas cerradas y una abierta , en esta ultima los encuestados tuvieron la opción de expresar sus opiniones personales y el encuestador de anotar las observaciones, permitiendo recolectar la información de una forma más específica por cada participante para así, analizar la situación que se presenta en la población encuestada de acuerdo al informe que se obtuvo.

Para esta metodología investigativa, se utilizó un diseño con características de naturaleza transversal o transicional, que es una de las partes en las cuales se dividen las investigaciones no experimentales, estas se desarrollan utilizando la observación y el registro de datos en un único momento.

Los estudios transversales poseen a su vez un diseño descriptivo; cuyo objetivo es presentar un panorama del estado actual de un conjunto de personas, objetos o fenómenos en un determinado lugar y etapa especifica.

Para conocer de antemano la situación presentada en la empresa autoservicios la Cosecha, se utilizó el método descriptivo puesto que a través de la observación se constató desde otra óptica, el panorama o el clima organizacional evidenciado en dicha empresa, logrando ratificar de la mejor forma el comportamiento de los colaboradores, esto se llevó a cabo utilizando la característica de observador como participante por parte del encuestador puesto que la persona encargada en este caso de colocar en marcha la encuesta es conocida por el grupo de personas sometidas al estudio cuyo objetivo fue dado a conocer antes de llevarlo a cabo, pudiendo guiar a los

encuestados en las preguntas que no entendieran lo cual brindo una excelente información a la hora de comparar los resultados. Al mismo tiempo, a través de los cuestionarios y las encuestas, se pudo obtener los datos requeridos para posteriormente ser analizados e interpretados, esto se hizo posible considerando la población en su totalidad por ser finita, es decir los 6 empleados con los que cuenta actualmente autoservicios la cosecha, la cual está ubicada en la plaza de mercado de la ciudad de Sincelejo.

Además, se pudieron corroborar que comparten los valores corporativos, las mismas metas y objetivos, son comprometidos con su trabajo y dispuestos a colaborar con cualquier procedimiento que permita mejorar e innovar en los procesos de esta, son hombres y mujeres entre las edades de 19 a 35 años, personas mayores de edad, responsables y de libre decisión, dentro de sus niveles educativos se encuentran, bachilleres, técnicos y tecnólogos los cuales ejercen los cargos de cajeros y operadores logísticos.

Para la obtención de la información, se llevó a cabo un enfoque de carácter mixto, es decir, se obtuvieron los datos de forma cualitativa que permitió recolectar una serie de informes de los trabajadores y cuantitativa para medir en porcentajes e identificación de variables y luego esos resultados fueron analizados e interpretados.

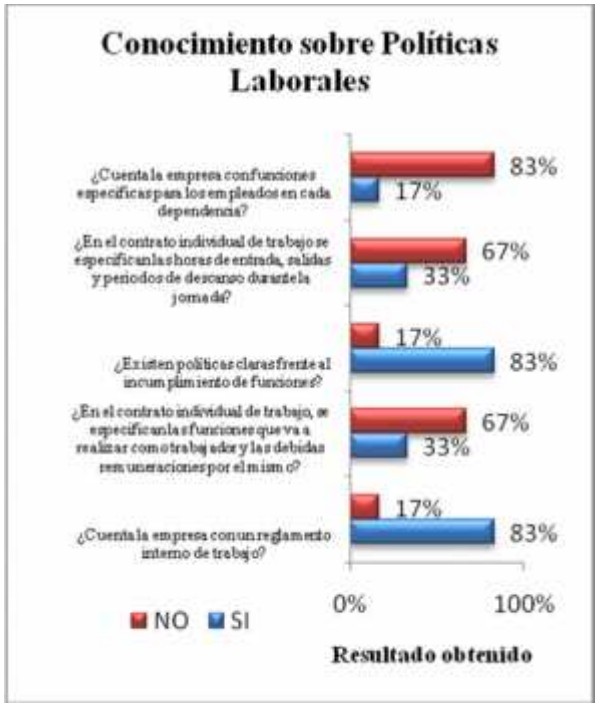
Teniendo en cuenta aspectos éticos, se procedió a realizar una carta dirigida al gerente, solicitando un permiso para proceder a la aplicación de la encuesta a los trabajadores de esta empresa, indicando que la información solo tendría fines educativos y que no sería utilizada con otras finalidades a los ya mencionados, por lo tanto, se realizó con el debido consentimiento de la persona que responde por el negocio.

3. **Resultados**

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de una forma ordenada; de acuerdo a los parámetros y criterios establecidos, que a la vez permitieron realizar y aplicar el instrumento en la empresa autoservicios la cosecha de Sincelejo.

A través, de las Encuestas aplicadas, se lograron obtener los siguientes resultados:

Figura1



Nota. Fuente: Elaboración Propia

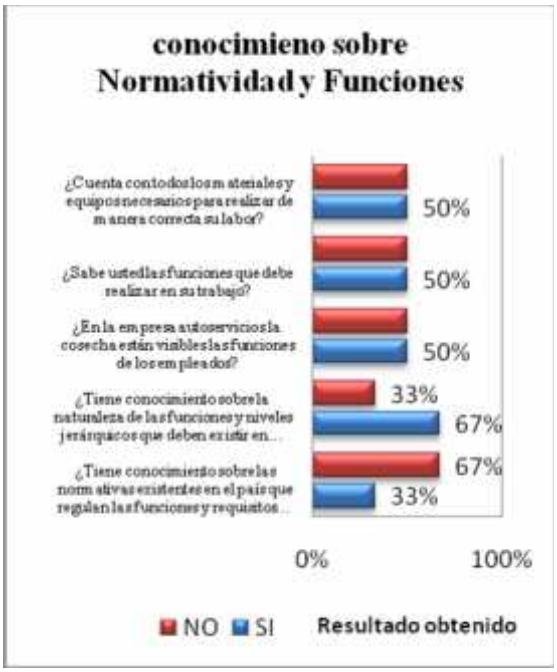
En la Figura 1, conocimiento sobre políticas laborales.

Se evidencia que el 83% de los empleados, tienen conocimiento sobre el reglamento interno y frente al incumplimiento de las políticas, lo cual es favorable en caso de presentarse conflictos internos.

Se aprecia que el 67% de los empleados en el contrato no le fueron establecidas sus funciones, ni horas de entradas, salidas y tiempos de descanso, lo cual indica que el empleado requiere mayor claridad sobre su rol.

El 83% de Los empleados no tienen conocimiento sobre las funciones específicas por cada dependencia, lo cual es preocupante debido a que se puede estar desconociendo la cadena de mando u jerarquización.

Figura 2



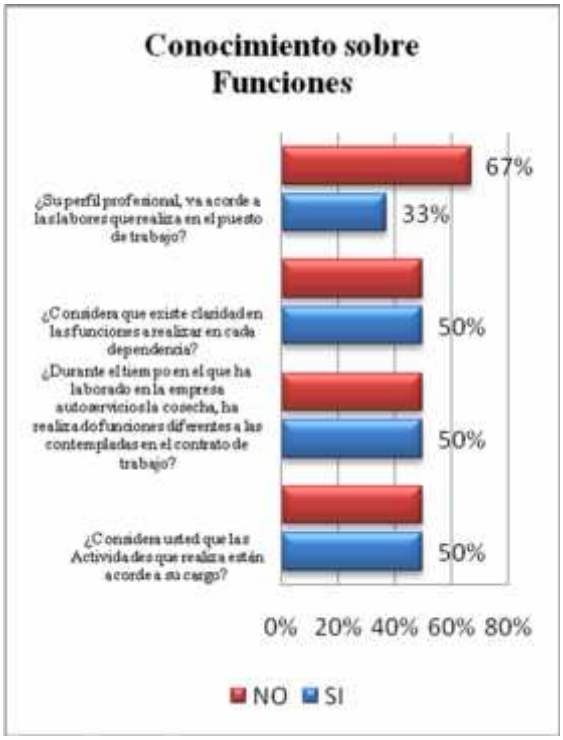
Nota. Fuente: Elaboración Propia

La anterior Figura 2. Conocimiento sobre normatividad y funciones.

Se pueden analizar los resultados relacionados con el indicador Normatividad, donde el 67% desconocen las normatividades que involucran a las empresas en nuestro país y solo el 33% conocen, que deben existir niveles jerárquicos en cada puesto de trabajos.

Solo el 50% de los empleados consideran que están visibles las funciones y ese mismo porcentaje saben las funciones que deben realizar en su cargo, dejando una gran preocupación ya que los empleados, desde el proceso de inducción debían manejar esta información, para garantizar una buena ejecución del cargo.

Figura 3



Nota. Fuente: Elaboración Propia

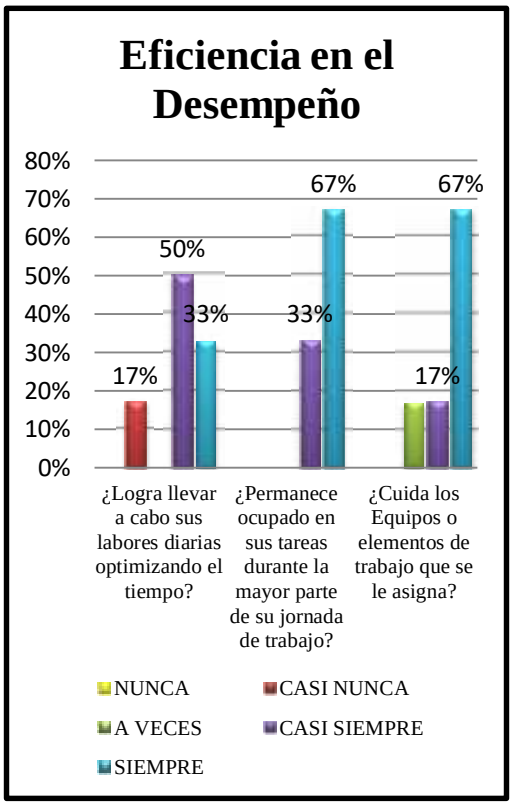
En la Figura 3. Conocimiento sobre funciones.

Al igual que la Figura 2 se siguen presentando el mismo porcentaje, el 50% de los encuestados no tener claridad sobre las funciones y además de realizar

actividades diferentes a las asociadas a su cargo, falla que se presenta por no tener un manual de funciones que los ciña a las normas.

Se debe destacar que el 67% de los empleados manifiestan que su perfil profesional no es acorde al cargo que ocupan en el autoservicio, por lo que puede estar desaprovechando el talento humano.

Figura 4



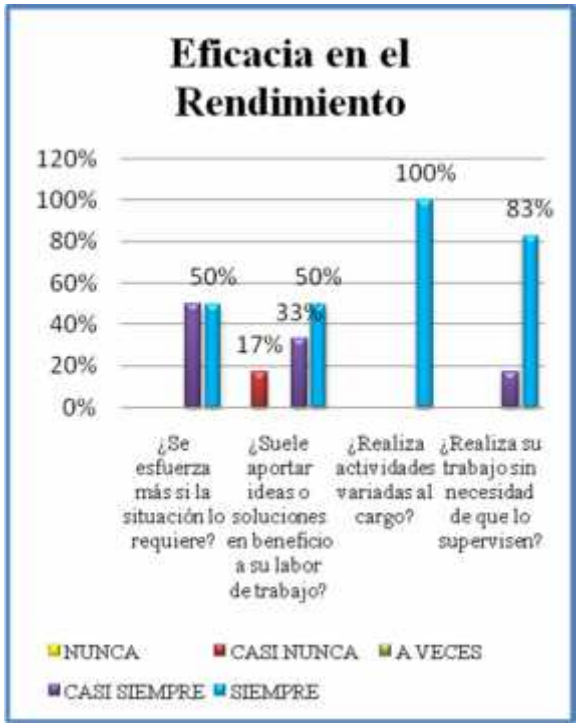
Nota. Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 4. Eficiencia en el Desempeño.

Al analizar el resultado obtenido en este indicador, se identifica que el 67% siempre permanece ocupado durante la mayor parte de la jornada diaria y el 33% es el que optimiza el tiempo, por el contrario existe un 17% casi nunca logra optimizar su tiempo para ejecutar su labor. Situación que se debe evaluar, para determinar que factor puede estar incidiendo en el desempeño.

También se puede apreciar, que el 67% de los encuestados siempre cuida los elementos que le son suministrados, pero un 17% manifiesta que solo a veces, muestra un poco de sentido de pertenencia con la empresa.

Figura 5

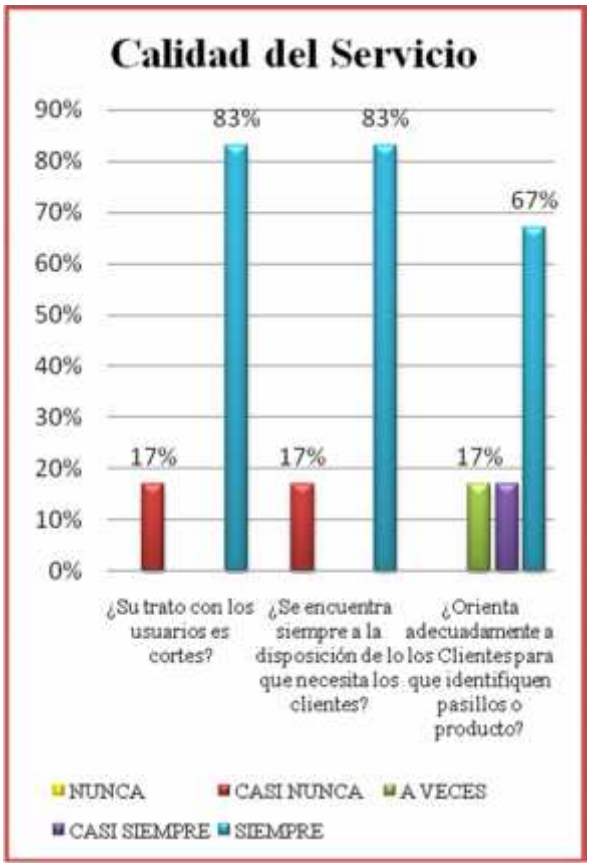


Nota. Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 5, Eficacia en el rendimiento.

Con las anteriores preguntas se denota que las actividades que cumplen los empleados, el 100% realizan actividades variadas respectos al cargo, es decir, los que identifican sus funciones saben en qué momento son direccionados hacer algo ajeno a sus funciones y el 83% no requieren de supervisión constante, pero también un 17% casi nunca suele aportar ideas en beneficio a sus labor, pudiéndose identificar que ese porcentaje puede estar presentando bajo rendimiento.

Figura6



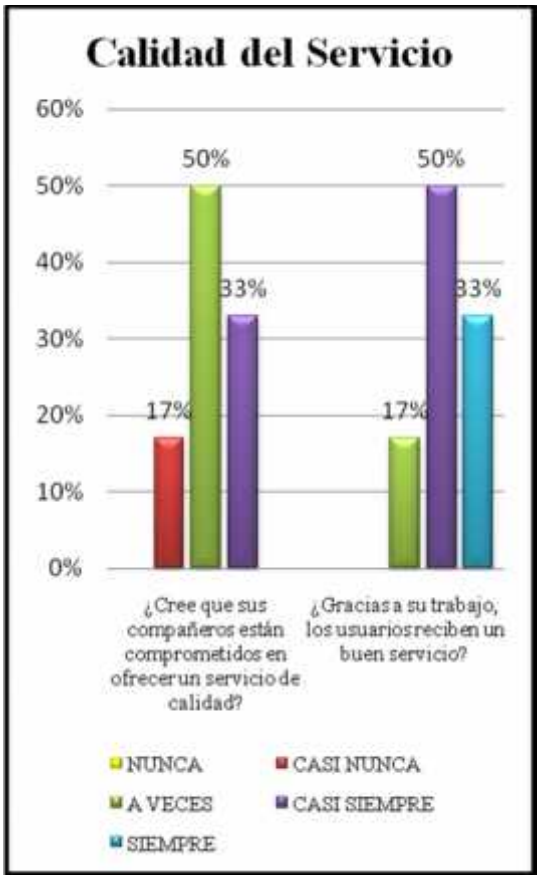
Nota. Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 6. Calidad del servicio.

En el resultado anterior, al analizar el indicador calidad del servicio se evidencia que existe un porcentaje significativo el 83% de los empleados, siempre su trato es amable y a disposición del cliente, pero contradictorio un 17% casi nunca se encuentra a disposición y por lo tanto, no

orienta adecuadamente, incurriendo en una mala calidad del servicio.

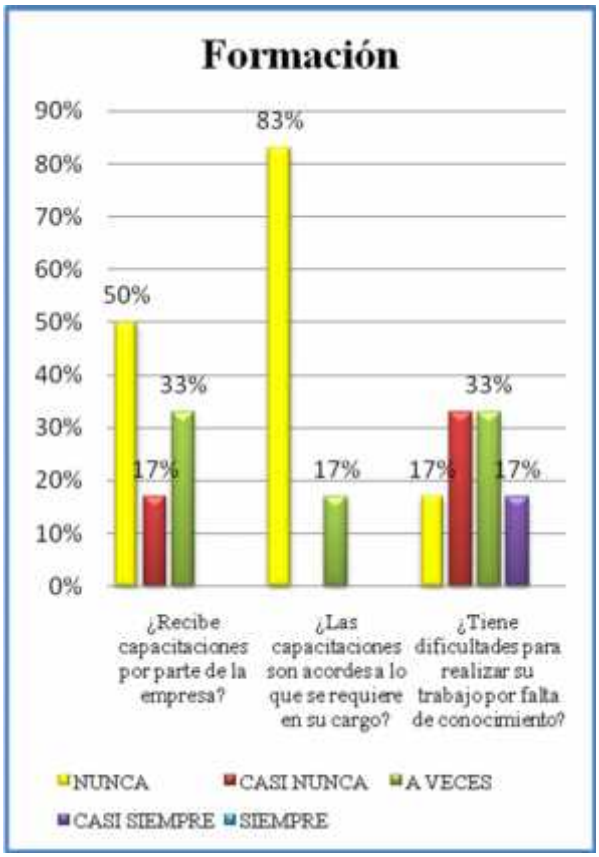
Figura 7



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 7, se continua evaluando el indicador calidad del servicio, donde se aprecia un porcentaje del 17% considerando que casi nunca sus compañeros ofrecen un buen servicio respectivita, el 50% afirma que solo a veces, sosteniéndonos que se presenta una gran falla respecto al servicio brindado por los empleados en el autoservicio.

Figura 8



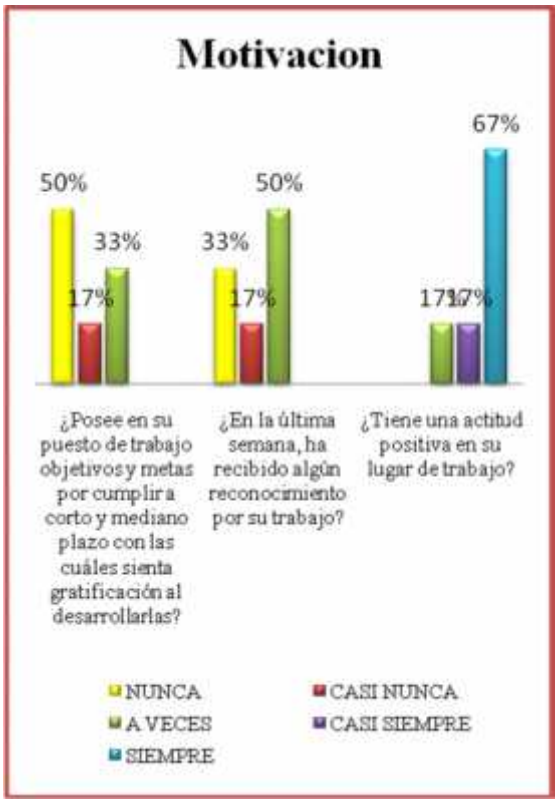
Nota. Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 8. Formación.

Podemos observar de acuerdo a los datos presentados en la figura 8, que el 83% de los encuestados manifiestan que nunca, reciben las capacitaciones y no son acordes a lo que se requiere en el cargo, por otra parte un 50% manifiesta, que nunca reciben capacitaciones de la empresa, así

mismo un 33% aseguran que a veces tienen dificultad para realizar su trabajo por parte de la empresa.

Figura 9

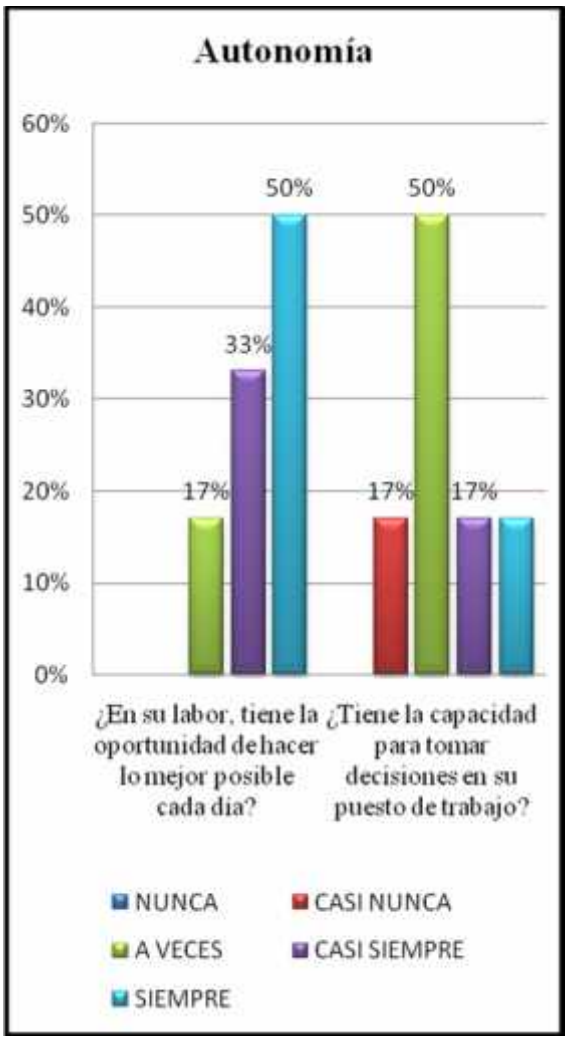


Nota. Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 9. Motivación.

Analizando los resultados más relevantes de esta Figura, nos dice que el 67% de los encuestados siempre tienen una actitud positiva en su trabajo, por otro lado un 50% asegura que nunca poseen objetivos y metas para sentirse gratificados, mientras que un 50% dice que a veces recibe reconocimiento por su trabajo. Esta situación, es preocupante ya que la motivación y el reconocimiento se reflejan en resultados positivos para la empresa.

Figura 10



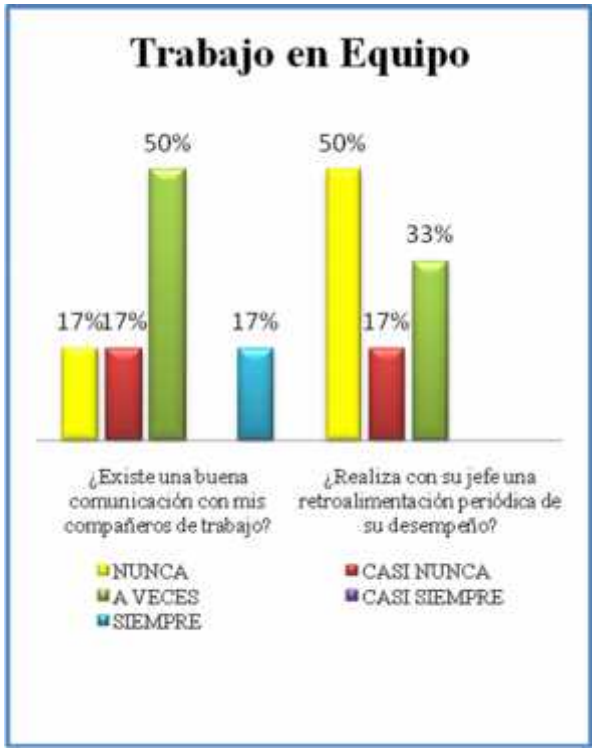
Nota. Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 10. Autonomía.

En esta representación gráfica podemos decir que un 50% de los empleados tienen la oportunidad de hacer lo mejor posible

cada día, mientras que existe otro 50% que manifiestan que a veces, les dan la oportunidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo. Este resultado, nos muestra que la organización no les brinda el suficiente empoderamiento para tener autonomía en sus labores.

Figura 11



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 11. Trabajo en equipo

Se puede observar de acuerdo a los datos presentados, que la mitad de los empleados dicen, que a veces existe una buena comunicación con los compañeros de trabajo. Por su parte, en la otra pregunta el 50 % asegura, que nunca realiza con su jefe una retroalimentación periódica de su desempeño. En consecuencia si no existe permanente comunicación, con el equipo de trabajo es probable que al final los objetivos no se logren.

Figura 12

Nota. Fuente elaboración propia

En la figura 12. Trabajo en equipo.

En esta figura podemos decir que el 50% de los empleados siempre tiene la facultad de expresar ante su jefe

inconformidades o aportes, así mismo un 83 % dice solo a veces su líder les propicia un buen ambiente laboral. Esto demuestra, una gran oportunidad con respecto al trabajo en equipo ya que los gerentes deben transmitir confianza y seguridad a los colaboradores.

4.0. Discusión

La ausencia del manual de funciones trae consigo un bajo desempeño laboral, por lo que se debió abordar todas las variables que se relacionan en cuanto al manual como eficiencia en el desempeño, eficacia en el rendimiento y calidad del servicio para así poder determinar, de qué modo se puede mejorar el rendimiento de los empleados de autoservicio la cosecha de la ciudad de Sincelejo, si contaran con este importante documento.

Los hallazgos obtenidos en esta investigación, afirman que entre los empleados del autoservicio se presenta un desconocimiento de funciones correspondientes a las dependencias y que estas surgieron, desde el proceso de contratación debido a que no fueron establecidas en el contrato de trabajo, haciendo omisión de las políticas y normatividades, estos resultados coincidieron con los que obtuvo León (2013) en el estudio realizado a la empresa torres & asociados s.a denotando que al no contar con un manual de funciones, se produce un bajo cumplimiento de las tareas asignadas y que la falla se presenta desde la gerencia.

Otros efectos obtenidos, comprueba que la mitad de los empleados conocen las actividades asociadas a su cargo, pero se ven sometidos a realizar actividades variadas u ajenas al cargo haciendo que se esfuercen ante diferentes situaciones, ocasionando una sobre carga laboral, ya que permanecen todo el día atareado y a su vez causan un bajo rendimiento en su labor.

Se aprecia, que los colaboradores buscan brindar un servicio de calidad, pero un porcentaje inferior no se esmera en

hacerlo, denotando la falta del proceso de formación y capacitación en tema del servicio al cliente debido a que lo que ellos ofrecen es un servicio.

La motivación, es un factor importante en el desempeño por lo que no se debe dejar de lado, los hallazgos muestran que un gran porcentaje de los empleados, no poseen objetivos y metas que ocasione gratificación al realizarlos y que el voto de confianza u autonomía causa esmero día a día.

El líder, es el mayor propiciador del trabajo en equipo ya que puede generar una comunicación asertiva y un buen ambiente de laboral, situación contraria a la que se arroja en los resultados. Confirmando que en el autoservicio la cosecha, se necesita un manual de funciones ya que con este pueden establecer adecuadamente perfil y responsabilidades a los cargos que ellos poseen.

De acuerdo a la formulación del problema de esta investigación, acerca de que si se contara con un manual de funciones se pudiera mejorar el desempeño de los trabajadores, sería conveniente llevar esta propuesta a la práctica, de ahora en adelante para nuevos estudios sea en esta empresa u otra, elaborar o diseñar el manual de funciones que mejor se adapte a las necesidades de la organización, y luego la pregunta que se sugiere para investigar o comprobar la hipótesis es: ¿a través del diseño y posterior implementación de un manual de funciones en la empresa autoservicio la cosecha, se pudo comprobar que los empleados han tenido un mejor desempeño ocupacional ?

La anterior recomendación, se realiza para que este estudio se lleve a la práctica y poder de esta manera ayudar a la empresa, ya que por sí solo el gerente posiblemente, no tomaría con seriedad esta propuesta y el objetivo de este estudios es que se lleven a la práctica, para mejorar la problemática existente en las empresas.

5.0. Conclusiones/Comentarios

Tomando como soporte el trabajo investigativo, ejecutado en la empresa autoservicio la cosecha en la ciudad de Sincelejo, el cual se realizó mediante el método descriptivo y se asentó en argumentos claros y precisos basado en técnicas utilizadas para obtener dicho resultado. Se concluye que la ausencia del manual de funciones, es la causante de la desorganización interna en dicha empresa.

La falta del manual de funciones, genera entre los empleados y gerente de autoservicio la cosecha un inconformismo sobre sus actividades, esto debido a que desconocen cuáles son realmente las labores a desempeñar dentro de la empresa.

También se concluyó que la mayoría de los empleados conocen políticas y reglamentos internos, pero desconocen la existencia de las normatividades que reglamentan el control interno en todas las empresas del país.

El perfil profesional que tiene el personal de autoservicio la cosecha no va acorde con las labores que realiza en los puestos de trabajo, esto deja en evidencia que se puede estar desaprovechando el talento humano y Presencia de una cultura organizacional, donde el clima laboral no es el idóneo para el desempeño laboral de los funcionarios, no tienen forma de medir los indicadores, tales como eficiencia y eficacia; por otra parte, tampoco reciben reconocimiento por los resultados obtenidos en sus puestos de trabajo.

La correcta realización de los procesos, son un método imprescindible a nivel empresarial, ya que permite desarrollar efectivamente las labores propias de la empresa con un mayor grado de eficiencia sin desaprovechar los tiempos y recursos, lo que conlleva a la no apropiación de las actividades y repercute en beneficio de la organización.

Implementar adecuadamente los procesos le permitirá a autoservicio la cosecha, establecer formalmente los métodos y

técnicas de trabajo a seguir, para una buena ejecución de las actividades; por consiguiente los empleados, tendrán ahorro en tiempo y esfuerzo al momento de ejecutar las labores diarias.

A través de las conclusiones obtenidas se evidencia la necesidad de proponer el diseño de un manual de funciones, para que se tengan descripciones detalladas de las funciones y responsabilidades de los cargos.

El jefe inmediato

Para el personal logístico y cajeros es el supervisor del almacén.

Quien debe garantizar la socialización del el reglamento interno al personal para que todos tengan claridad sobre lo consignando en este documento.

De la misma manera se debe suministrar al empleado todas las normas y políticas organizaciones de la empresa y normatividad vigentes, para dejar claro en el empleado, horario laboral, las pausas activas, periodos de descanso, acuerdos de seguridad o políticas de no alcohol y drogas.

Al dejar claro toda esta información se facilita que el empleados sobre todos los procedimientos envueltas en su labor.

Teniendo la visual de características sujetas al manual de funciones se procede a plantear las descripciones de los cargos propuestas en el diseño, fundamentada en la información anteriormente obtenida por la encuesta y resultados.

El cargo de Cajeros

Tendrá como funciones o tareas.

- Garantizar la atención personalizada y con excelente servicio al cliente (contacto visual, trato amable, cortes y actitud positiva ante los problemas y necesidades de los clientes).
- Asegurarse de registrar correctamente los productos que el cliente procede a comprar.

- Dar a conocer claramente al cliente el valor a pagar y el monto de dinero que recibe de él.
- Verificar la veracidad del dinero y del cambio que le suministrara al cliente, entregar la factura y Empacar rápidamente los productos.
- Suministrar diariamente al jefe inmediato movimientos de caja para que al finalizar de la jornada hacer el arqueo y cuadre de caja.
- En horarios de poco flujo de clientes se dedicaran al surtido de los puestos de pagos.
- Mantener en orden los equipos y sitios de trabajo.

Responsabilidades

- Uso correcto de la caja registradora y equipos consignados en sus cargos.
- Es responsable directo dinero suministrado como base y recibido en efectivo, cheque o cualquier documento de valor.
- En caso de encontrarse diferencias de caja independientemente si es faltante o sobrante el cajero, debe justificarla a su jefe inmediato.
- En caso de un descuadre, se procede hacer un compromiso con el cajero para que le sean diferidos.
- Informar al cliente las políticas de cambios y garantía.
- Cumplir a cabalidad el reglamento interno de la empresa.

Perfil del Cargo

Educación: técnico en caja registradora o conocimientos básicos contables.

Experiencia: mínimo de 6 meses en el cargo.

Habilidades y destrezas

- Trato cortes de clientes
- Realizar arqueos diarios de movimiento de caja.
- Conteo de dinero y cambio con exactitud y rapidez.
- Manejo de computador, caja registradora y calculadora.

El cargo de operadores logísticos.

Es necesario que uno de los 3 operarios logísticos sea asignado al manejo de bodega, debido a que se requiere que la mercancía sea adecuadamente almacenada y aplicando los métodos PEPS (Primeras en entrar, Primeras en salir) y brindar una adecuada rotación de fecha de vencimiento. Por medio de esta asignación se evita, movilizar al personal a recibir los pedidos e interrumpir las otras labores y a su vez se delega la responsabilidad a una sola persona, quien garantizara un adecuado control del inventario en bodega.

A los otros 2 operadores logísticos dedicaran a realizar las siguientes funciones en el punto de venta o tienda.

- Garantizar una atención profesional a los clientes.
- Garantizar la operación del surtido de una manera eficiente y productiva y aplicar regla PESP.
- Garantizar que todos los productos tengan el precio en el fleje u estante.
- Retirar los productos que tengan empaque dañado e informar al jefe inmediato.

Responsabilidades.

- Exhibir la mercancía en los estantes.
- Controlar las fechas de vencimiento de los productos que se encuentre exhibida, evitando pérdidas u daños de mercancía.

- Mantener ordenado y limpio las instalaciones y estanterías del Área de venta.
- Los productos próximo a vencer o vencidos debe reportarlos en un formato al jefe inmediato para que tome plan de acción.
- Realizar diariamente el listado de agotados de la sección asignada, para evitar desabastecimiento de productos.
- Cumplir con las normas de salud ocupacional implementadas por la empresa.
- Cumplir a cabalidad el reglamento interno de la empresa.

Perfil del cargo.

Educación: Bachiller o técnico en operación logística, mercadeo o merchandising.

Experiencia: Mínimo 3 meses en el cargo.

Conocimientos básicos: Layout, métodos PEPS, Planogramas, Topes y Puntas de góndolas, exhibición o category Management.

La anterior descripción de cargo hace parte de la propuesta del diseño del manual de funciones para la empresa autoservicio la cosecha, por lo consiguiente, no se quiere que se vea afectado el personal con el que actualmente se cuenta, por ende se propone que se les brinde un programa de capacitaciones ajustadas a los cargos y de esa manera contribuir al desarrollo de la formación y la motivación de los empleados, situación que también se evidencia en los resultados.

6.0. Agradecimientos

Primeramente agradecemos a Dios por darnos la sabiduría y el entendimiento al momento de desarrollar este trabajo, pues sin su ayuda nada podemos hacer.

Damos nuestros más sinceros agradecimientos a nuestra Tutora Erika Araque Geney, por su empeño y colocar

sus conocimientos a nuestra disposición, por estar atenta a cada duda que se nos presentaba durante la realización de este proyecto.

A la Corporación Unificada Nacional por brindarnos los medios y asignarnos a tan excelentes profesionales, que nos proporcionaron los conocimientos necesarios para sacar esta investigación adelante.

También agradecemos a la empresa Autoservicios La Cosecha, por facilitarnos el ingreso al momento de recolectar la información y la colaboración de sus empleados a la hora de diligenciar las encuestas.

Al equipo de trabajo conformado por Lilibeth Vergara Madera, por su liderazgo y aporte de todos sus conocimientos, empeño y compromiso; al compañero John Correa Taboada por su paciencia, compromiso y empatía, y la compañera Letis Pallares por su esfuerzo y responsabilidad, que a pesar de las dificultades nos mantuvimos optimistas al sacar este proyecto hacia adelante.

A nuestra familia por su apoyo y paciencia ante las ausencias, en las horas que debíamos estar compartiendo con ellos.

Y finalmente a todas las personas que de una u otra forma, contribuyeron en la realización de este proyecto de forma directa o indirecta.

Referencias

Chiavenato, I. (2002). *Administracion del Recurso Humano, El capital humano en las organizaciones(octava edicion).* Mexico: Mac Graw - Hill Interamericana.

Codigo sustantivo de trabajo, M. d. (07 de junio de 1951). *Sistema Unico de Informacion Normativa.* Obtenido de http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323

Duhalt, K. (1977). los manuales de procedimiento de las oficinas publicas. mexico: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.

Grandio, A., & Lopez, M. A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas.* ESPAÑA: Netbiblo.

Hernàndez, R., Fernàndez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologìa de la Investigaciòn 6º Ediciòn.* Mexico: Mc Graw Hill Educatiòn.

ISO, N. I. (02 de 2016). *Sistemas de gestión de la calidad.* Obtenido de https://www.iciforestal.com.uy/el-mundo/8317-norma-internacional-iso-9004-2000-sistemas-de-gestion-de-la-calidad

Leòn, L. C. (09 de 2013). *Repositorio Universidad Estatal de Milagros-Ecuador.* Recuperado el 03 de 01 de 2020, de http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/610/3/Implementaci%C3%B3n%20de%20un%20manual%20de%20funciones%20en%20el%20%C3%A1rea%20administrativa%20de%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20Torres%20%26%20Asociados%20s.a..pdf

Ramirez, A. A., Jimenez, A., Escobar, C. H., & Arcos, L. J. (19 de Junio de 2016). *Prezi.* Obtenido de https://prezi.com/m9qgjpfabon5/normatividad-organizacional/

Sanchez, M. R. (2010). Propuesta Para la Implementacion de losPorcesos Basicos del departamento de recurso Humano, Diseño de crago y Manual de Funciones àra la Empresa, Inversiones colombias S.A. Bogotà: Universidad De la Salle.

Rodriguez, G., Gil, J., & Garcia, E. (1996). *Metodologia de la investigacion cualitativa.* España: Aljibe.

Sosa, A. (2018). *Propuesta de manual de funciones para el área de compras en la empresa Gate Gourmet* (Tesis de Pregrado) Universidad Católica De Colombia Recuperado de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22393/1/Trabajo%20de%20grado%20final%20%20Andr%c3%a9s%20Sosa.pdf

ANEXO

Cuestionario

CUESTIONARIO PARA DETERMINAREL NIVEL DE CLARIDAD QUE POSEEN SOBRE SU CARGO LOS EMPLEADOSDE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS LA COSECHA

NOMBRE: _____ CARGO: _____

FECHA: _____

Objetivo: Recopilar información que permita diseñar una estructura de Manual de Funciones para la Empresa Autoservicio la Cosecha y que promueva el mejoramiento en el desempeño de los empleados.

Tema De Confidencialidad: Los datos obtenidos a partir de esta encuesta serán solo usados con fines de investigación y no serán divulgados.

Presentación De La Encuesta: En el primer Cuestionario encontrarás preguntas sobre generalidades de la empresa, para saber sobre las políticas laborales y la normatividad, el segundo cuestionario habla sobre el desempeño laboral y el tercer cuestionario observa los factores del desempeño en que se van inmerso los trabajadores.

Marque con una X en la respuesta

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR	SI	NO
Políticas laborales			
1.	¿Cuenta la empresa con un reglamento interno de trabajo?		
2.	¿En el contrato individual de trabajo, se especifican las funciones que va a realizar como trabajador y las debidas remuneraciones por el mismo?		
3.	¿Existen políticas claras frente al incumplimiento de funciones?		
4.	¿En el contrato individual de trabajo se especifican las horas de entrada, salidas y periodos de descanso durante la jornada?		
5.	¿Cuenta la empresa con funciones específicas para los empleados en cada dependencia?		
Normatividad y reglamentación sobre las exigencias del manual de funciones			
6.	¿Tiene conocimiento sobre las normativas existentes en el país que regulan las funciones y requisitos generales de los empleos o cargos?		
7.	¿Tiene conocimiento sobre la naturaleza de las funciones y riesgos ocupacionales que deben existir en cada puesto de trabajo?		
8.	¿En la empresa autoservicios la cosecha están visibles las funciones de los empleados?		
9.	¿Sabe usted las funciones que debe realizar en su trabajo?		
10.	¿Considera usted que las Actividades que realiza están acorde a su cargo?		
11.	¿Durante el tiempo en el que ha laborado en la empresa autoservicios la cosecha, ha realizado funciones diferentes a las contempladas en el contrato de trabajo?		
12.	¿Considera que existe claridad en las funciones a realizar en cada dependencia?		
13.	¿Su perfil profesional, va acorde a las labores que realiza en el puesto de trabajo?		
14.	¿Cuenta con todos los materiales y equipos necesarios para realizar de manera correcta su labor?		

Evaluación del desempeño

Marque Con Una X La Siguiente Escala De Calificación

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

ITEM	CRITERIO S A EVALUAR	1	2	3	4	5
Eficiencia en el desempeño						
15.	¿Logra llevar a cabo sus labores diarias optimizando el tiempo?					
16.	¿Permanece ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo?					

CUESTIONARIO PARA DETERMINAREL NIVEL DE CLARIDAD QUE POSEEN SOBRE SU CARGO LOS EMPLEADOSDE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS LA COSECHA

17.	¿Cuida los Equipos o elementos de trabajo que se le asigna?					
Eficacia en el Rendimiento						
18.	¿Se esfuerza más si la situación lo requiere?					
19.	¿Suele aportar ideas o soluciones en beneficio a su labor de trabajo?					
20.	¿Realiza actividades variadas al cargo?					
21.	¿Realiza su trabajo sin necesidad de que lo supervisen?					
Calidad del Servicio						
22.	¿Su trato con los usuarios es cortés?					
23.	¿Se encuentra siempre a la disposición de lo que requiera los clientes?					
24.	¿Orienta adecuadamente a los Clientes para que identifiquen pasillos o productos?					
25.	¿Cree que sus compañeros están comprometidos en ofrecer un servicio de calidad?					
26.	¿Gracias a su trabajo, los usuarios reciben un buen servicio?					

Factores del desempeño

Marque Con Una X La Siguiente Escala De Calificación

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
Formación.						
27.	¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?					
28.	¿Las capacitaciones son acordes a lo que se requiere en su cargo?					
29.	¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?					
Motivación.						
30.	¿posee en su puesto de trabajo objetivos y metas por cumplir a corto y mediano plazo con las cuales siente gratificación al desarrollarlas?					
31.	¿En la última semana, ha recibido algún reconocimiento por su trabajo?					
32.	¿Tiene una actitud positiva en su lugar de trabajo?					
Autonomía.						
33.	¿En su labor, tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?					
34.	¿Tiene la capacidad para tomar decisiones en su puesto de trabajo?					
Trabajo en equipo.						
35.	¿Existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?					
36.	¿realiza con su jefe una retroalimentación periódica de su desempeño?					
37.	¿Tiene la facultad de expresar ante su jefe inconformidades o aportes para mejorar en su trabajo?					
38.	¿Su líder Propicia un buen ambiente Laboral?					

CUESTIONARIO PARA DETERMINAREL NIVEL DE CLARIDAD QUE POSEEN SOBRE SU CARGO LOS EMPLEADOSDE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS LA COSECHA

39. Final Abierto (Observaciones):

Nos agradaría saber si tiene más comentarios sobre el tema

_____

_____

_____

_____