

RELACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES EN EL CANTÓN TULCÁN

(Entregado 05/07/2016– Revisado 19/08/2016)



Verónica Janneth
García Ibarra

Licenciada en Comercio y Administración por la Universidad Central del Ecuador de la ciudad de Quito. Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional, por la Universidad Técnica Particular de Loja, Magister en Administración de Empresas, por la Universidad Agraria del Ecuador. Docente Titular Auxiliar en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, desde el 2012. Directora de la investigación: Censo de la Población en Condición de Movilidad Humana en las zonas focalizadas de los cantones de Tulcán, Huaca, Montufar y Bolívar de la provincia del Carchi, Diciembre del 2012. Directora de la Investigación: El impacto de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) para la toma de decisiones en las empresas reguladas por la Superintendencia De Compañías de la provincia del Carchi. Diciembre 2013. Coautora del libro: Análisis del comportamiento de consumo de las ciudades de Tulcán (Ecuador) e Ipiales (Colombia), como oferentes y demandantes fronterizos (2014). Coordinadora (E) de la carrera de Logística de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) - Ecuador

veronica.garcia@upec.edu.ec

Resumen

La administración del talento humano en la actualidad se ha convertido en motivo de varios estudios constituyendo un factor clave de éxito o fracaso de las empresas, para lo cual se ha diseñado un sinnúmero de herramientas que logren la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de los empleados, entre ellos encontramos diferentes tipos de manuales administrativos que permiten guiar consecuentemente las actividades a desarrollar en las empresas con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente maximizando de esta manera la rentabilidad económica, financiera y social. El presente caso de estudio se lo realizó en la escuela de Conducción de Choferes no Profesionales CONDUCARCHI CIA. LTDA. de la ciudad de Tulcán, como parte del trabajo de tesis de la maestría en Administración de Empresas obtenido en la Universidad Agraria del Ecuador, partiendo de un diagnóstico de la situación actual de la empresa relacionada a la aplicación de manuales de procedimientos para el cumplimiento de las actividades, para lo cual se aplicó encuestas a todo el personal de la empresa en las diferentes áreas de trabajo, entrevistas al personal directivo y administrativo información que nos permitió elaborar un análisis comparativo entre la relación del manual de procedimientos con el desempeño laboral de los empleados con la finalidad de validar la idea planteada se utilizó una matriz de relación, cruzando las variable dependiente – independiente y los índices planteados para el efecto, encontrando que existe una relación directa entre las variables objeto de estudio de la presente investigación.

Palabras Claves: Desempeño laboral, herramientas administrativas, manual de procesos y procedimientos.

Abstract

The administration of human talent today has become a subject of several studies constitute a key success or failure of companies factor, for which we have designed a number of tools to achieve efficiency and effectiveness in job performance employees, among them are different types of administrative manuals that allow consequently guide the activities to develop businesses in order to achieve customer satisfaction thereby maximizing the economic, financial and social returns. This case study was made on Driving School not CONDUCARCHI CIA Professional Drivers. LTDA. city of Tulcan, as part of the thesis of Masters in Business Administration obtained in the Agrarian University of Ecuador, based on a diagnosis of the current situation of the company related to the implementation of standard operating procedures for compliance activities, for which surveys were applied to all staff of the company in the different areas of work, interviews with management and administrative information staff allowed us to develop a comparative analysis of the relationship of the procedures manual with job performance employees in order to validate the proposed devises a relationship matrix was used, crossing the dependent variable - independent and indexes set for the effect, finding that there is a direct relationship between the variables under study in this research.

Keywords: work performance, administrative tools, manual processes and procedures

1. Introducción.

La gestión por procesos constituye una herramienta administrativa importante para mejorar el desempeño laboral, la competencia exige a las empresas minimizar costos y generar mayor productividad para mantener los precios en el mercado, siendo este fin el que pretende alcanzar la Escuela de Conducción de Choferes no Profesionales "CONDUCARCHI" CIA. LTDA de la ciudad de Tulcán.

Dicha empresa tiene tres años en el mercado y no cuenta con un mapa de procesos, cadena de valor ni con manuales de procedimientos que permitan identificar las responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo, así como los tiempos requeridos para desarrollarlas, en muchos casos los empleados no tienen claro cuáles son sus funciones, ni tampoco la secuencia de las mismas generando pérdida de tiempo y recursos a la empresa.

En la presente investigación mediante la aplicación de métodos y técnicas, se realizó un análisis de los puestos de trabajo para proponer un manual de procedimientos que se ajuste a las necesidades de la empresa, se presentó indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de las metas, generando un ambiente de trabajo de calidad en el que todos contribuyan a los objetivos estratégicos empresariales, satisfaciendo las

expectativas del cliente en la prestación del servicio y generando rentabilidad a la empresa.

Los beneficiarios de este proyecto constituyen la sociedad en general de la provincia del Carchi que son usuarios del servicio de capacitación de Choferes no profesionales y beneficiarios indirectos los propietarios de la empresa, ya que al mejorar el desempeño laboral incide directamente en la rentabilidad, los empleados ya que identificarán con claridad cuáles son sus funciones y el orden de ejecución de las mismas evitando confusiones o retrasos en los trabajos realizados.

2. Materiales y métodos

a. Modalidad y tipo de investigación

La presente investigación es de tipo No experimental ya que la variable independiente es un elemento ya existente y no va a ser manipulado.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación no experimental es un parteaguas de un gran número de estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos, incluyendo las biografías y los estudios de casos” (Hernández 2003, 267,268)

Para el análisis de la información se aplicó estudios cuantitativos, ya que utilizamos bases numéricas estadísticas que posteriormente fueron analizadas

b. Métodos

El método de investigación que se utilizó es el exploratorio - descriptivo partiendo de un análisis sintético ya que se estudió cada puesto de trabajo en la escuela de conductores no profesionales CONDUCARCHI Cía. Ltda. por separado y posteriormente se unificó los elementos analizados en un todo en el diseño del manual de procedimientos, para identificar el origen o causa del problema realizamos una exploración de los hechos que posteriormente fueron descritos.

3. Resultados y discusión

El análisis de los resultados de las encuestas permiten identificar aspectos necesarios para generar una propuesta que permita identificar la relación entre el manual de procedimientos y el desempeño laboral, entre los aspectos analizados encontramos que en forma general los empleados conocen informalmente las funciones asignadas a su cargo, lo cual permite identificar actividades delegadas pero en algunos casos señalaron duplicidad de funciones por lo tanto ausencia de un responsable de la actividad desempeñada, al realizar un diagnóstico de la empresa objeto de estudio se encontró que

la empresa no cuenta con un manual de procedimientos formalizado y socializado al personal lo que evidencia que no se utiliza herramientas administrativas en el desempeño de la gestión de la empresa generando un ambiente de desorganización lo que influye directamente en el desempeño laboral de los empleados.

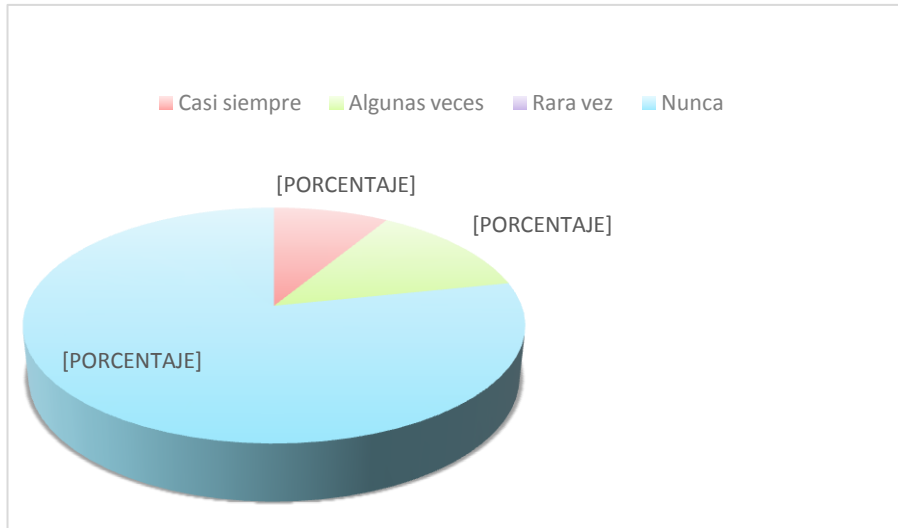


Figura 1: ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual de procedimientos para el cumplimiento efectiva de las funciones a su cargo?

Elaborado por: Verónica García, Universidad Agraria del Ecuador 2014-2015.
Informe de Investigación

La falta de planificación y organización son aspectos que inciden en el correcto desenvolvimiento de las funciones de los puestos de trabajo causando un bajo desempeño laboral y por ende una baja rentabilidad para la empresa, otro causante del bajo desempeño es que en muchos de los casos el personal contratado no cumplen con el perfil requerido para el puesto, causando retrasos y mala atención al cliente, se evidenció además que la empresa no tiene establecido tiempos de cumplimiento de los procesos y procedimientos en las diferentes áreas lo que ocasiona pérdida de tiempo en las tareas desarrolladas por los empleados; el desconocimiento de la misión y visión genera una deficiente orientación de los esfuerzos lo que aísla el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.

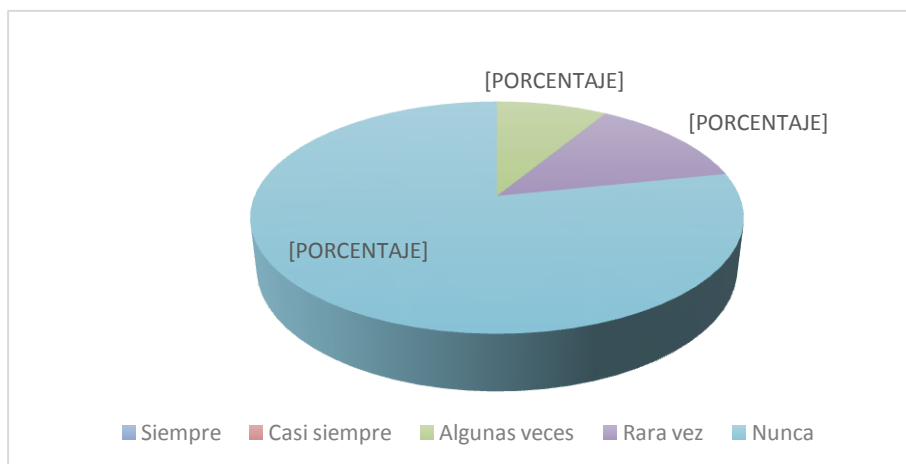


Figura 2: ¿La misión y visión de la empresa se la ha socializado para su difusión y

conocimiento?

Elaborado por: Verónica García, Universidad Agraria del Ecuador 2014-2015. Informe de Investigación

Es importante destacar que los empleados y directivos desconocen los tiempos establecidos para cada una de las actividades realizadas en las áreas de trabajo, así como los indicadores de gestión y las metas que deben ser alcanzadas en cada una de las áreas, lo cual ha sido perjudicial especialmente para la atención al cliente, incidiendo esto directamente en el desempeño laboral de los empleados.

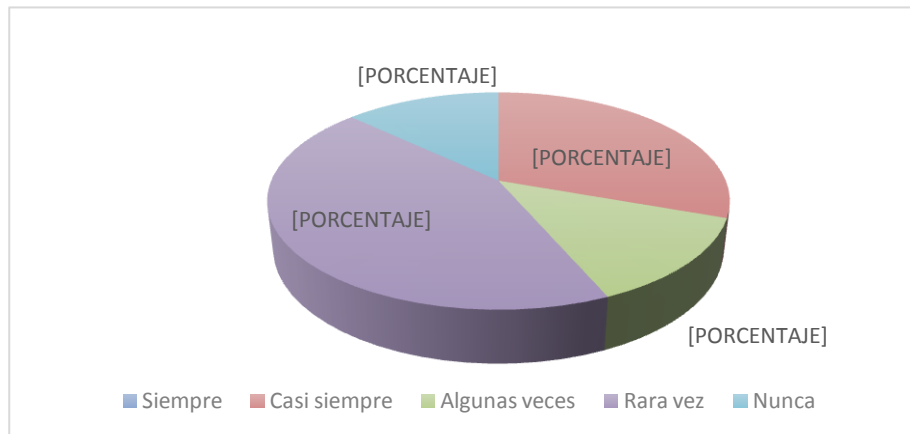


Figura 3: ¿Las tareas asignadas a su cargo tienen establecidos tiempos de cumplimiento?

Elaborado por: Verónica García, Universidad Agraria del Ecuador 2014-2015. Informe de Investigación

Una debilidad para CONDOCARCHI, es la falta de capacitación e inducción al momento de incorporarse a los puestos de trabajo la ausencia del manual de procedimientos genera que los tiempos de adaptación de los nuevos empleados sean más largos ya que existe informalidad en el desempeño del trabajo asignado, en los puestos administrativos y operativos únicamente se informa verbalmente las actividades al momento de la incorporación del personal lo cual afecta directamente en el nivel responsabilidad y por ende el desempeño laboral de los empleados.

La observación fue una técnica muy útil que permitió identificar aspectos relacionados a la cantidad de trabajo asignando, la exactitud, esmero y orden, el grado de conocimiento del trabajo, la actitud del empleado ante el trabajo y sus compañeros, cumplimiento del trabajo en el tiempo estimado, la experiencia que posee para desarrollar las actividades, los mismos que fueron ponderados con una calificación de 1 a 5 (5 muy adecuado y 1 muy inadecuado) estos parámetros observados nos permiten identificar puntos fuertes y débiles que tiene la empresa para que sirvan de base en la determinación de la relación directa del manual de procedimientos en el desempeño laboral.

La siguiente matriz nos permite demostrar la relación directa que existe entre el manual de procedimientos y el desempeño laboral de los empleados realizando un contraste con la situación actual que presenta la empresa CONDOCARCHI CIA. LTDA, objeto de estudio de la presente investigación:

Matriz de relación de variables

VARIABLES E ÍNDICES	Variable Independiente Manual de Procedimientos Índice A Descripción de procedimientos
	<p>Relación entre variables: Al formalizar las actividades en un manual de procedimientos los empleados contarán con una base para el desarrollo ordenado de las actividades reduciendo tiempos y recursos mejorando así su desempeño</p> <p>Relación entre variable dependiente e índice A: Par un buen desempeño laboral el trabajador debe contar con la información relacionada a su puesto de trabajo y lo que esperan de él tendientes a la optimización de recursos lo cual se evidencia en la descripción de los procedimientos.</p> <p>Relación entre variable dependiente e índice B: La eficiencia se mide por la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado con los recursos necesarios y al contar con un manual de procedimientos se identificarán las actividades a desarrollar en función de los objetivos planteados con los recursos disponibles.</p> <p>Relación entre variable independiente e índice A: El manual de procedimientos como herramienta administrativa incluye la descripción de los mismos que surgen de la necesidad de cumplir con los procesos establecidos en la empresa.</p> <p>Relación entre variable independiente e índice B: Para cumplir con los objetivos planteados con el mínimo de recursos necesarios para la correcta ejecución de las actividades (eficiencia) para lo cual es necesario una guía que permita dirigir el trabajo a desarrollarse (manual de procedimientos).</p> <p>Relación entre índices: La eficiencia conlleva la descripción de los procedimientos para su correcta ejecución y lograr cumplir lo establecido dando un mejor servicio al cliente.</p> <p>Situación actual: En el caso de la escuela de conducción CONDUCARCHI CIA LTDA de la ciudad de Tulcán, al no contar con un manual de procedimientos acorde a las exigencias actuales que permita guiar el desenvolvimiento adecuado de los trabajadores en cada puesto de trabajo se ve afectado su desempeño laboral generando pérdidas de tiempo y recursos lo cual incide en la satisfacción de los usuarios del servicio y por ende de la rentabilidad de la empresa.</p>
Variable Dependiente Desempeño Laboral	

	Variable Independiente
Variable Dependiente	Manual de Procedimientos
Desempeño laboral	Índice C
	Desarrollo de los procedimientos
	<p>Relación entre variables: La utilización de un manual de procedimientos que permita identificar las actividades y las secuencias de las mismas influye directamente en el desempeño laboral de los empleados.</p> <p>Relación entre variable dependiente e índice C: El desarrollo de procedimientos adecuados inciden de forma favorable en el desempeño laboral de los trabajadores alcanzando los objetivos y metas planteadas.</p> <p>Relación entre variable dependiente e índice D: Cumplir con las actividades en los tiempos establecidos mejora el rendimiento laboral y la actuación de los empleados ante los procedimientos en los puestos de trabajo.</p>
Índice D	
Eficacia	<p>Relación entre variable independiente e índice C: El manual de procedimientos describe de forma clara el desarrollo de los procedimientos, las secuencias, tiempos y recursos necesarios para desarrollarlas.</p> <p>Relación entre variable independiente e índice D: El manual de procedimientos es un documento que facilita al personal administrativo y operativo de la empresa a realizar de mejor manera los procedimientos de cada actividad para de esta forma lograr los objetivos planteados con los recursos necesarios.</p> <p>Relación entre índices: Al desarrollar los procedimientos de cada actividad se logran objetivos en común para un buen rendimiento empresarial tendiente al cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Situación actual: La ausencia de un manual de procedimientos que identifique la descripción y desarrollo de las actividades conlleva a la falta de cumplimiento eficaz de las actividades incumpliendo los objetivos planteados maximizando costos y minimizando rentabilidad para la empresa.</p>

Elaborado por: Verónica García, Universidad Agraria del Ecuador 2014-2015. Informe de Investigación

4. Conclusiones

- Existe una relación directa entre el manual de procedimiento y el desempeño laboral de los empleados.

- En el caso de la escuela de conducción CONDUCARCHI CIA LTDA de la ciudad de Tulcán, al no contar con un manual de procedimientos acorde a las exigencias actuales que permita guiar el desenvolvimiento adecuado de los trabajadores en cada puesto de trabajo se ve afectado su desempeño laboral generando pérdidas de tiempo y recursos lo cual incide en la satisfacción de los usuarios del servicio y por ende de la rentabilidad de la empresa.
- La ausencia de un manual de procedimientos que identifique la descripción y desarrollo de las actividades conlleva a la falta de cumplimiento eficaz de las actividades incumpliendo los objetivos planteados maximizando costos y minimizando rentabilidad para la empresa.

5. Recomendaciones

- Se recomienda la utilización del manual de procedimiento como herramienta administrativa que aporta a mejorar el desempeño laboral.
- La elaboración del manual de procedimiento en la escuela de conducción CONDUCARCHI CIA. LTDA. de la ciudad de Tulcán, permitirá guiar el desenvolvimiento adecuado de los trabajadores en cada puesto de trabajo para incrementar la satisfacción de los usuarios del servicio y por ende de la rentabilidad de la empresa.
- Se recomienda la formalización y socialización de los procedimientos diseñados para medir el cumplimiento eficaz de las actividades cumpliendo los objetivos planteados en base a la misión y visión empresarial.

6. Referencias bibliográficas.

- Abab, D. C. (1997.). Control de Gestión.
 Administración en Teoría. (2011). Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.
- González, Á. L. (2006). Manuales de Funciones. Barranquilla: Uninorte.
- Griffin, R. (2011). Administración. México: Editorial: Cengage Learning
- Gudiño, V. (2010). slideshare. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de slideshare: <http://www.slideshare.net/shashix/el-modelo-cualitativo-3519214>
- Hernández, C. (2007). Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos.
- Hernandez, R., Fernandez, C.,Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México. Editorial: McGRAW-HILL.
- Koontz, Harold y otros (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial: McGraw-Hill
- Reyes, P. (2006). Administración del Personal. México. Editorial: Limusa
- Rodríguez, J. (2002). Los manuales administrativos. México: Thomson.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. México.

Soto, L. (2004). Departamentalización Organización. Recuperado el 18 de 11 de 2014, de <http://www.mitecnologico.com/Main/DepartamentalizacionOrganizacion>

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa.

Toledo, M. A. (2005). Análisis de Operaciones Concepto. Recuperado el 19 de 11 de 2014, de <http://www.mitecnologico.com/Main/AnalisisDeOperacionesConcepto>

Wehrich, K. H. (2004). Administración - una Perspectiva Global. Mexico: McGraw Hill.