



Manual de funciones para la empresa Milena Stylos

Modalidad: Fortalecimiento empresarial

Kely Valentina Junkar Acero

CC. 1000944068

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Tecnología en Gestión Empresarial
Bucaramanga, Santander
05/03/2025



Manual de funciones para la empresa Milena Stylos

Modalidad: Fortalecimiento empresarial

Kely Valentina Junkar Acero

CC. 1000944068

Trabajo de Grado para optar al título de:

Tecnólogo(a) en Gestión Empresarial

DIRECTOR

Alexander Jaimes Poveda Mg.

Grupo de investigación GICSE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

Tecnología en Gestión Empresarial

Bucaramanga, Santander

05/03/2025

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de
Los requisitos exigidos por las
Unidades Tecnológicas de Santander
Para optar el título de Tecnólogos en Gestión Empresarial
Según acta del comité de grado No. 08 de fecha 10/03/2025
Evaluador: Ferney Mauricio Biancha Almeida Mg.

Trabajo de Grado
20240818E2592
10/03/2025

Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

El presente proyecto es dedicado primeramente a Dios y a mi familia, por ser ese apoyo incondicional y en todo momento, a mis profesores que tuvieron un gran impacto y aportaron de manera significativa a mi vida estudiantil y como formadores para la vida, especialmente a mi docente de proyecto, por orientarme y guiarme de manera profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la capacidad de llegar hasta aquí, por permitirme cumplir esta meta, a mis padres, por ser ese soporte y guías de vida, a mis dos hermanas, por ser mis fieles compañeros y motivarme en cada proceso, a mi director del proyecto Alexander Jaimes Poveda, a todo el personal de la UTS por brindarme un espacio y una educación de calidad y a todos los compañeros que estuvieron conmigo a lo largo del tecnólogo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4 ESTADO DEL ARTE	17
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1 MARCO TEÓRICO	18
2.1.1 DESEMPEÑO LABORAL Y PRODUCTIVO	18
2.1.2 DISEÑO DE UN PUESTO DE TRABAJO	19
2.1.3 MANUAL DE FUNCIONES Y LINEAMIENTOS ORGANIZATIVOS.	20
2.1.4 IMPORTANCIA DE LOS PERFILES DE CARGOS	23
2.1.5 IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES EN UNA EMPRESA	26
2.2 MARCO CONCEPTUAL	27
2.3 MARCO LEGAL	29
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32

F-DC-125

VERSIÓN: 2.0

3.1 TIPO DE ESTUDIO	32
3.2 MÉTODO	32
3.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
3.4 ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.5 TÉCNICA	33
3.5.1 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	34
3.5.2 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS:	34
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	35
4.1 ACTIVIDADES REALIZADAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	35
4.1.1 OBJETIVO UNO:	36
4.1.2 OBJETIVO DOS:	36
4.1.3 OBJETIVO TRES:	37
4.1.4 OBJETIVO CUATRO:	37
5. RESULTADOS	38
5.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MILENA STYLOS, POR MEDIO DE UNA ENCUESTA.	38
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CADA UNO DE LOS CARGOS DE LA EMPRESA, PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO EN SUS ACTIVIDADES	55
5.3 MANUAL DE FUNCIONES CON LOS DEBERES Y/O TAREAS CORRESPONDIENTES A CADA CARGO	58
5.4 SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL CON GERENTE Y TRABAJADORES, EN EL CUAL CONOZCAN SUS TAREAS Y FUNCIONES	72

F-DC-125

VERSIÓN: 2.0

5. CONCLUSIONES	74
6. RECOMENDACIONES	76
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Denominación del cargo en Milena Stylos	40
Figura 2. Horario de trabajo en Milena Stylos	41
Figura 3. Proceso principal en los cargos Milena Stylos	42
Figura 4. Superior jerárquico en Milena Stylos	43
Figura 5. Número de cargos bajo dirección en Milena Stylos	44
Figura 6. Nivel educativo en Milena Stylos	44
Figura 7. Tipo de formación y exigencia para el cargo en Milena Stylos	45
Figura 8. ¿Ha tenido confusiones con su cargo las tareas?	46
Figura 9. ¿Tiene claro sus funciones y responsabilidades?	47
Figura 10. ¿Se realiza periódicamente capacitaciones y entrenamientos?	48
Figura 11. ¿Existe control en las operaciones y actividades?	49
Figura 12. Tipo de habilidades requeridas para el cargo	50
Figura 13. Experiencia previa exigida al ser contratado	51
Figura 14. ¿Las funciones de cargo están claramente definidas?	52

Figura 15. ¿Considera que su puesto de trabajo?	52
Figura 16. ¿La empresa cuenta con documentos guía?	53
Figura 17. ¿Considera que es necesario contar con un manual de funciones?	54
Figura 18. Beneficios al implementar un manual de funciones	55
Figura 19. Estructura organizacional en Milena Stylos	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Manual de funciones	23
Tabla 2. Marco legal	30
Tabla 3. Cargos en la empresa Milena Stylos	39
Tabla 4. Responsabilidades en Milena Stylos	57
Tabla 5. Manual de funciones para Milena Stylos.	59

➤ RESUMEN EJECUTIVO

El manual de funciones es una herramienta indispensable para el correcto funcionamiento y desarrollo de las operaciones al interior de cualquier empresa. En el caso de las empresas de calzado, muchas de estas debido al manejo informal por parte de sus propietarios o por desconocimiento no cuenta con un documento claro que define las asignaciones y tareas de los empleados, lo cual dificulta no solo el proceso productivo, sino el desarrollo de este tipo de organizaciones.

En el caso de la empresa Milena Stylos, tras realizar un diagnóstico de la misma, se procedió con el desarrollo de un manual de funciones acorde a las necesidades y requerimientos de esta empresa con el fin de contribuir a mejorar sus procesos organizacionales y administrativos.

PALABRAS CLAVE. *Desempeño laboral, funciones, manuales, tareas, asignaciones, funcionamiento.*

➤ INTRODUCCIÓN

Un manual de funciones, se considera como un recurso valioso que resume los principios, prácticas y directrices específicas para gestionar eficazmente cada uno de los puestos de trabajo, a partir de la clara distribuciones de tareas y actividades para los trabajadores, al interior de una organización en particular. Sirve como una guía de referencia para los gerentes, administradores y en general para el personal directivo, frente a las labores que deben desempeñar sus empleados, ya que les proporciona un marco integral para garantizar la coherencia y el éxito en las operaciones organizacionales (Allende, 2023).

Además, se debe señalar que según Oliveira (2023), el manual cubre una amplia gama de aspectos críticos, incluida la estructura organizacional, políticas y procedimientos de gestión de los trabajadores, roles y responsabilidades de liderazgo, gestión del desempeño, planificación estratégica, gestión del cambio y prácticas de comunicación y colaboración. Por lo tanto, al definir claramente las funciones y responsabilidades de cada empleado, es posible ofrecer orientación sobre los procesos de toma de decisiones y delinear estrategias para lograr los objetivos de la compañía, en donde dicho manual permite a los directivos afrontar sus responsabilidades con confianza.

Se pueden advertir entonces, las ventajas y beneficios del manual, como su principal justificación de uso por parte de las empresas, independientemente del tamaño de estas o del sector al que pertenezcan.

Cabe mencionar elementos como la coherencia y la claridad, ya que el manual de funciones, proporciona a los empleados pautas, instrucciones y expectativas claras, asegurando una comprensión compartida de las políticas y procedimientos de la organización. Esto promueve la coherencia en la toma de decisiones y las operaciones, fomentando un ambiente de trabajo cohesivo. Además, está la facilidad para la orientación e incorporación de empleados, en donde el manual sirve como un recurso invaluable durante los procesos de orientación e incorporación de los nuevos trabajadores; ya que ayuda a los nuevos a familiarizarse con la estructura, los valores y los procesos de la organización, facilitando su perfecta integración en sus funciones (Álvarez y Montero 2020).

El informe final aquí expuesto, se centró en el desarrollo de un manual de funciones para la empresa Milena Stylos en el cual se identifiquen los perfiles de cada cargo, tareas actividades y funciones que permitan un rendimiento apropiado para el mejoramiento de sus procesos. La metodología fue cualitativa.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para las empresas, la efectividad y eficiencia en los procesos, son factores fundamentales para definir los objetivos que se proponen y cumplirlos, sin embargo, para llegar a obtener el máximo beneficio es indispensable implementar ciertas herramientas que apoyen a la empresa y la ayuden a lograr los objetivos planteados, una de las herramientas es el manual de funciones, herramienta que ayuda a establecer las actividades de cada una de los departamentos de la empresa y tener un mejor control de las rutinas de trabajo (Pozo Gutemberg, 2020).

También se puede considerar el manual de funciones como una herramienta que ayuda a la resolución de problemas ya que le permite a la empresa la redistribución del tiempo de las actividades de cada área, logrando que las tareas no se acumulen, y poder incrementar la eficiencia para tomar decisiones (Vega Pablo, 2020).

Milena Stylos es una empresa Bumanguesa, que fabrica y comercializa zapatos de cuero exclusivamente para dama, donde el buen funcionamiento y gestión del talento humano es un pilar importante para la organización, por tal motivo, es primordial que diseñe e implemente su respectivo manual de funciones, esta herramienta facilitará la definición de los cargos, tener un mejor control del talento humano y optimizar los procesos de la empresa.

Al determinar que la empresa de calzado Milena Stylos no cuenta con las suficientes herramientas para una óptima gestión del talento humano, surge la pregunta:

¿Qué beneficios tendrá la empresa de calzado Milena Stylos al diseñar un manual de funciones?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Es importante que las empresas diseñen un manual de funciones para el área operativa, ya que estos ayudaran a definir las actividades a realizar en base a los objetivos, tener un proceso de inducción ágil a trabajadores nuevos que permita realizar evaluaciones de desempeño, logrando obtener una mayor productividad ya que se realiza un análisis a los tiempos y procesos. (Pozo Gutenberg, 2020).

La falta de perfiles de puestos administrativos y operativos en el área del talento humano de la empresa impacta en los procesos mencionados anteriormente. Esto debido a que los puestos operativos requieren la capacidad de delegar tareas y responsabilidades a los socios. (Hidalgo, 2020)

Este proyecto aportará herramientas a una microempresa, apoyando a su crecimiento y por ende generando puestos laborales en la sociedad, siendo de aporte importante al grupo de investigación GICSE, para buscar soluciones a las necesidades de diversos sectores mediante investigaciones tecnológicas y científicas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de funciones para la empresa Milena Stylos en el cual se identifiquen los perfiles de cada cargo, tareas actividades y funciones que permitan un rendimiento apropiado para el mejoramiento de sus procesos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico actual de la empresa Milena Stylos, por medio de una encuesta en el cual se identifiquen los perfiles de cargo, logrando un óptimo uso del recurso humano.
- ✓ Identificar la estructura organizacional de cada uno de los cargos de la empresa, para el mejoramiento del desempeño en sus actividades
- ✓ Elaborar el manual de funciones en el cual se establezcan de una forma clara y específica los deberes y/o tareas correspondientes a cada cargo, con el fin de se fortalezca su estructura.
- ✓ Socializar el manual con el gerente y trabajadores, en el cual conozcan sus tareas y funciones, para la optimización de sus procesos.

- **1.4 ESTADO DEL ARTE N/A**



2. MARCO REFERENCIAL

- **2.1 Marco teórico**

- ***2.1.1 Desempeño laboral y productivo***

El ámbito empresarial bien sea del sector público o privado, basa su eficiencia productiva en la gestión del desempeño laboral de los colaboradores, mediante estrategias que buscan optimizar el rendimiento del talento humano. Para el logro de resultados operativos satisfactorios se requiere el manejo sistémico de las personas insertas en los procesos productivos, procurando convertirlos en individuos capaces de impulsar el crecimiento empresarial (Palacios et al., 2024).

No se concibe una gestión de desempeño laboral de colaboradores o trabajadores, si no está presente la evaluación del rendimiento. Por ello, de acuerdo con Panduro (2022), conceptualmente esta acción se sitúa como un procedimiento planificado de organizaciones cuyos propósitos implican determinar el valor del desempeño a través de indicadores de gestión- de cada trabajador a partir de la medición de tareas asignadas, el logro de objetivos y el valor del resultado obtenido en un lapso de tiempo determinado.

Aunado a lo anterior cabe señalar que tanto el desempeño laboral como el productivo dependen en gran medida de factores que influyen justamente en el comportamiento del empleado. El desempeño de un trabajador se ve afectado de

manera directa por sus condiciones laborales, el nivel educativo, su cultura laboral y el ambiente social en que vive, entre otros, mejorar o cambiar estas causas que influyen su conducta implican cambios sociales muy profundos, con políticas públicas mejor planeadas y ejecutadas. Sin embargo, el tiempo requerido para aplicarlas y esperar a ver sus resultados para vislumbrar alguna mejora es demasiado largo y sin garantía de que esto realmente suceda (Ramírez et al., 2021).

▪ **2.1.2 Diseño de un puesto de trabajo**

Dicho de forma simplificada el diseño de un puesto de trabajo, implica una actividad que se deriva del análisis del puesto de trabajo y que pretende la mejora a través de aspectos técnicos y humanos de manera que se logre una mayor eficacia organizativa y satisfacción laboral del empleado.

Según Quiroa (2024), el diseño de puestos se fundamenta en la asignación estratégica de tareas y responsabilidades. Tomando en cuenta tanto las habilidades y aptitudes del trabajador, como las metas y objetivos de la empresa. En otras palabras, en el diseño de puestos se especifica el contenido de cada puesto. Así como, los métodos de trabajo requeridos y la relación que mantiene con los otros puestos. Con la finalidad de lograr satisfacer los requerimientos de la organización y del empleado.

Cabe subrayar que, el diseño de puestos de trabajo debe de ser bien realizado, especialmente porque debe de cumplir con las necesidades de la empresa y responder a las del propio trabajador. Por esa razón, este proceso se considera de suma importancia a la hora de diseñar y los elementos clave a la hora de diseñarlos desde el principio, en donde fenómeno como una alta rotación de los puestos de

trabajo resulta ser todo un tema de debate dentro de los departamentos de recursos humanos. Aunque hay varias causas de esto, un mal diseño de puestos de trabajo es una cuestión clave para evitarlo, debido a todas las implicaciones que esto conlleva (Pérez, 2023).

La razón principal es por bajo rendimiento de un trabajador. ¿Por qué? Si un puesto de trabajo está mal diseñado, un recurso humano puede estar siendo desperdiciado por los altos mandos, además de que quizá las actividades a realizar no sean adecuadas para este perfil y por ende sea muy complicado dar el máximo potencial.

- **2.1.3 Manual de funciones y lineamientos organizativos.**

En el caso de los manuales de funciones se podría afirmar que existe una estandarización de procesos y contenido que debe encarnar el desarrollo de cada manual y que desde luego se debe adaptar según las necesidades de cada organización y según sea su objeto social. En este caso entidades del estado colombiano como el SENA o el departamento de Función Pública, definen y delimitan los aspectos esenciales de todo manual, sea que se vaya a aplicar a organizaciones privadas, ORGs, instituciones educativas o empresas sean del sector público o privado (Brito y Sánchez, 2020).

Debido a que otro aspecto que buscan potenciar las organizaciones y compañías mediante el uso de un manual de funciones, es el de la racionalización de los recursos, tanto humanos como físicos y operativos, los principales componentes son: individualización del cargo, el propósito en dicho puesto de trabajo, el perfil que se requiere para el mismo, las tareas o funciones de dicho puesto, y dentro del

organigrama, establecer quién es el superior inmediato o encargado (Ortiz y Trujillo, 2020).

Los manuales de funciones son empleados hoy en día como una valiosa herramienta de capacitación para los trabajadores, con la cual se ayuda a transmitir políticas, procedimientos y mejores prácticas organizacionales de manera consistente, permitiendo el desarrollo de habilidades y promoviendo una cultura de aprendizaje continuo. Además, debido a que el manual describe las políticas y procedimientos de toda compañía, lo cual ayuda a garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. Este proceso, establece pautas que los empleados deben seguir para cumplir con los estándares de la industria, las obligaciones legales y las pautas éticas (Función Pública, 2020).

Según Pineda y Erazo (2021), al actuar como herramienta de comunicación, el manual garantiza la difusión coherente de información importante a todos los empleados. Facilita una comprensión compartida de los valores, objetivos y expectativas de la empresa, fomentando una comunicación y alineación efectivas en toda la organización.

▪ **2.1.4 Importancia de los perfiles de cargos**

Los perfiles de cargos se vinculan con el talento humano o recurso al interior de una organización. En este sentido, es necesario entender que la importancia de dichos perfiles es que permite una gestión más eficiente del personal o de los empleados al interior de cualquier tipo de organización (Hernández, 2020).

Ahora bien, para llegar a formular de manera correcta los perfiles, es indispensable en primer lugar, desarrollar un análisis de los mismos. El análisis de cargos es el proceso sistemático de recopilar, examinar e interpretar información sobre un puesto de trabajo dentro de una organización. Implica recopilar datos sobre las tareas, deberes, habilidades, conocimientos y habilidades necesarios para realizar el trabajo con éxito. En síntesis, dicho análisis ayuda en la adquisición y contratación de talentos al identificar las calificaciones, habilidades y experiencia esenciales requeridas para un trabajo en particular. Esta información permite a los reclutadores desarrollar anuncios de trabajo específicos y establecer criterios de selección adecuados (Wrikec, 2023).

Se puede afirmar entonces, que el análisis de cargos es más que un simple proceso rutinario de recursos humanos, toda vez que se trata de un enfoque estratégico que puede contribuir significativamente a gestionar eficazmente sus recursos humanos. Al profundizar en los detalles de roles laborales específicos, incluidos los requisitos, responsabilidades y calificaciones, el análisis de puestos equipa a las organizaciones con el conocimiento para tomar decisiones bien informadas (Luengo y Montoya, 2021).

Tal y como señala Moreno (2023), la importancia de efectuar el análisis de cargos, es que es una forma eficaz de determinar las responsabilidades y requisitos de un puesto. Los empleados, gerentes y profesionales de recursos humanos pueden realizar un análisis al definir un rol en una empresa o contratar nuevos empleados.

Por lo tanto, dicho análisis implicaría, una evaluación exhaustiva y sistemática de un puesto dentro de una empresa. Los tres escenarios principales en los que se efectúa un análisis de cargos incluyen:

- ✓ Empleados que evalúan su propio desempeño y desarrollo profesional
- ✓ Gerentes que crean descripciones de trabajo o combinan puestos
- ✓ Profesionales de recursos humanos reclutando y contratando candidatos a puestos de trabajo.

Aunado a lo anterior, otro factor que resalta dentro de la importancia de los perfiles de cargos, es justamente la manera en que se gestiona al personal o recurso de una organización. La gestión de talento humano está vinculada no solo como un proceso estratégico al interior de las organizaciones, sino que además, implica el desarrollo de procedimientos de orden administrativo orientados a racionalizar y potenciar los recursos en donde la fuerza laboral, se convierte en el activo más importante de cualquier compañía. En este orden de ideas, existe una correlación con el manual de funciones, ya que el buen desempeño y la correcta gestión de los trabajadores, dependerá en buena medida de que tan desarrollado se halle el proceso de descripción de roles, tareas y asignaciones según las necesidades comerciales de cada empresa (Ramírez, et al, 2019).

La base de dicha relación entre el personal o recurso humano y el manual, es lo que se conoce como operaciones optimizadas. Es decir, el manual dentro del cual se describen los cargos desempeña un papel vital en la promoción de la eficiencia y las operaciones optimizadas gracias al conocimiento que se les otorga a los trabajadores. Proporcionar procesos y procedimientos estandarizados minimiza la

duplicación de esfuerzos y reduce los errores. Los empleados tienen instrucciones claras para llevar a cabo sus tareas, lo que conduce a una mayor productividad (Wrickec, 2023).

Igualmente se debe indicar que la gestión del talento humano, solo es posible cuando se logra integrar dentro de los miembros o individuos que formaran parte de una organización, tres factores claves, a saber, capacidades compromiso y acción, es decir, se deben integrar de forma eficiente estos tres elementos, a fin de poder llevar a cabo un conjunto de estrategias que permitan planificar con eficacia la gestión de dicho talento al interior de una empresa.

▪ **2.1.5 Importancia de un manual de funciones en una empresa**

Según Coronel, et al (2020), contar o no con un manual de funciones se ha tornado problemático para la mayoría de organizaciones. Desde el punto de vista productivo y operativo, no disponer de dichos manuales, muchas veces termina dificultando el desarrollo de las tareas asignadas por parte de los directivos, pero a su vez dificulta un trabajo eficiente en cada puesto de trabajo.

A su vez, es necesario subrayar que si bien los manuales de funciones ofrecen numerosos beneficios, es esencial considerar también los posibles inconvenientes, entre los que se puede señalar que un posible inconveniente de los manuales de organización es su tendencia a volverse inflexibles con el tiempo. A medida que las empresas evolucionan, pueden surgir nuevos procesos, tecnologías o estrategias que requieran ajustes a las políticas y procedimientos existentes. Un manual rígido

puede obstaculizar la capacidad de la organización para adaptarse e innovar en respuesta a circunstancias cambiantes.

Otro factor negativo y que representa un reto antes aquellas compañías que no han implementado aun un manual de funciones o que consideran su uso en el mediano plazo, es que los manuales pueden quedar obsoletos si no se revisan y actualizan periódicamente. Esto puede generar inconsistencias entre los procedimientos documentados y las prácticas reales seguidas dentro de la organización. La información desactualizada puede confundir a los empleados y provocar ineficiencias o problemas de cumplimiento (Ramírez, et al; 2021).

○ **2.2 Marco conceptual**

Análisis de cargo: Es importante para las empresas el análisis de los cargos, ya sea para diferentes procesos y estrategias o para generar la eficiencia en el desempeño de las labores organizacionales, con la implementación de este estudio se puede deducir cuanta fuerza de ventas o la cantidad operativa requerida para cada cargo, también nos indica si necesitamos de nuevo personal o si se requiere una redistribución con los empleados actuales (Acosta y Caraballo, 2020).

Capital humano: son las personas que poseen características, conocimientos, habilidades y competencias que permiten el buen desarrollo dentro de una organización (Bohórquez et al., 2020).

Cultura organizacional: se define como una percepción compartida por los miembros de un grupo sobre los valores, creencias, principios y normas que influyen en los aspectos de la vida laboral y rigen la toma de decisiones (Rincón y Aldana, 2021).

Desempeño Laboral y Productivo: procesos de evaluación y la retroalimentación de puestos pueden mejorar las capacidades y habilidades de los trabajadores, lo que ayuda en gran medida en el logro de las actividades establecidas por la empresa (León Coello, 2022).

Diseño de un puesto de trabajo: proceso para mantener un desempeño laboral alto, y los resultados de las diferentes áreas de la organización, evitando la repetición de las funciones, desperdicio de tiempo e incertidumbres entre el talento humano (Da Cruz Ana María, 2022).

Entorno de trabajo: el diseño de puestos de trabajo implica tomar en cuenta el entorno social de la empresa, ya que así puedes tener la posibilidad de elegir exactamente las habilidades que se requieren, como liderazgo, tolerancia a la frustración, etc (Pérez, 2023).

Manual de funciones en una empresa: permite instaurar un marco de relación para la elección de decisiones y la asignación de responsabilidades, siendo útil para la elaboración del desempeño laboral y para la identificación de necesidades de capacitación (Pozo Gutemberg, 2020).

Recurso humano: Las personas son un recurso diferenciador que representa la contribución de cada persona a la empresa (Leyva, Espejol y Cavazos, 2020).

Lineamientos organizativos: La falta de descripciones de trabajo significa que lo que se debe hacer no está claro, no se hace correctamente y a los empleados se les asignan más tareas que a otros, se necesita de un modelo en el cual se vea reflejado la función organizacional de la empresa, como también importante que los empleados se relacionen e involucren con los valores corporativos (Álvarez, 2021).

Perfiles de cargo: se pueden definir como escritos que explican de manera clara las características y requerimientos que existen en un puesto de trabajo. Para las empresas es importante describir la especificación de cargos y perfiles para llevar a cabo el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales (Moreno Fuentes, 2020).

Proceso de análisis de trabajo: El procedimiento de evaluación de cargos involucra una investigación minuciosa y formal que facilita la ejecución exitosa de las tareas laborales. Como resultado, contribuye a que una sección o unidad tenga conocimiento de las necesidades y las responsabilidades específicas que cada empleado (Vadillo, 2021).

Puestos de trabajo: En estos casos, las empresas pasan a identificar las fortalezas de cada uno de sus trabajadores y los aspectos que se deben mejorar en base a su cargo y puesto de trabajo, esto permite hacer una evaluación interna de sus empleados y tomar decisiones correctivas si son necesarias. (Durán Asencio, 2020).

○ **2.3 Marco legal**

A continuación, se presentan las normas, leyes, decretos y en general normas de orden jurídico en Colombia relacionada con el manual de funciones (Ver tabla 2).

➤ **Tabla 2. Marco legal**

Norma o Ley	Descripción
Código sustantivo del trabajo: Art. 41	<p>Los {empleadores} que mantengan a su servicio cinco (5) o más trabajadores, y que no hubieren celebrado contrato escrito o no hubieren expedido el carnet, deben llevar un registro de ingreso de trabajadores, firmado por las dos partes, donde se consignarán al menos los siguientes puntos:</p> <p>a). La especificación del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;</p> <p>b). La cuantía y forma de la remuneración;</p> <p>c). La duración del contrato.</p>

Art. 57 parágrafo 9	Obligaciones del empleador: 9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
Título IV Art. 104 y 105.	<p>Reglamento de trabajo de grado.</p> <p>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.</p> <p>Art. 105: Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo {empleador} que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.</p>
Decreto 1083 de 2015	Cada organización debe definir y contar con un manual de funciones indicando la naturaleza de cada cargo y los requerimientos para cumplir con el mismo.

Fuente: elaboración propia

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

○ 3.1 Tipo de estudio

El enfoque es de tipo cualitativo (Hernández, 2020), y se centró en diseñar un manual de funciones para la empresa Milena Stylos en el cual se identifiquen los perfiles de cada cargo, tareas actividades y funciones que permitan un rendimiento apropiado para el mejoramiento de sus procesos.

○ **3.2 Método**

Descriptivo. Se desarrolló un diagnóstico de la empresa Milena Stylos en cada uno de sus cargos, que permita la mejora del recurso humano en las diferentes actividades, a través de una encuesta, en la cual permita conocer el desempeño real de cada cargo y cada trabajador.

A partir de la información recolectada por medio de la encuesta se expusieron las actividades y funciones adecuadas a desarrollarse en cada uno de los puestos de trabajo (Hernández, 2020).

○ **3.3 Fuentes de recolección de información**

- Bibliografía consultada
- Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Milena Stylos, para la identificación de los perfiles de cargo, logrando un óptimo uso del recurso humano.
- Artículos, textos, publicaciones sobre el tema para la modalidad fortalecimiento empresarial.

Se revisaron las siguientes: Scielo, Dialnet, Redalyc, Unirioja, Google scholar.

○ **3.4 Actividades para la realización de la investigación**

Etapas:

FASE I

- ✓ Se recolectarán datos e información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Milena Stylos en cada uno de sus cargos,

que permita la mejora del recurso humano en las diferentes actividades a través de una encuesta.

- ✓ Se estudiará los problemas asociados al actual desempeño real de cada cargo y cada trabajador.
- ✓ Se seleccionarán y se elaborarán técnicas para la recolección de datos.

FASE II

- ✓ Se realizarán observaciones objetivas sobre los datos recopilados y hallados con la encuesta y el diagnóstico resultado de la misma.
- ✓ Se procederá a elaborar el manual de funciones a partir de la información recolectada por medio de la encuesta donde se expongan las actividades y funciones adecuadas a desarrollarse en cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ Se socializará el manual de funciones a directivos y trabajadores de la empresa Milena Stylos de manera clara y precisa y que sea utilizado como herramienta en el desarrollo de sus actividades diarias.

○ 3.5 Técnica

Se aplicó para este trabajo una encuesta. La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Anguita, 2021).

3.5.1 Instrumento de recolección de Datos: Encuesta (compuesta por una batería de 15 preguntas aplicada a una muestra de 26 empleados).

3.5.2 Técnica de análisis de Datos: Encuesta (indicador mixto, cualitativo y cuantitativo).

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Para cumplir con este trabajo de fortalecimiento empresarial, se llevó a cabo las siguientes actividades:

Un análisis situacional sobre los procedimientos y funciones que requiere la empresa Milena Stylos en cada uno de sus cargos, con el fin de mejorar el recurso humano en las diferentes actividades.

El desarrollo del manual de funciones para la empresa Milena Stylos definiendo las tareas y el análisis de los cargos para el mejoramiento de la estructura de la empresa.

Y finalmente una socialización del manual de funciones a directivos y trabajadores de manera clara y precisa y que sea utilizado como herramienta en el desarrollo de sus actividades diarias.

- **4.1 Actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos**
 - Búsqueda en repositorios digitales y académica sobre el manual de funciones, en las siguientes bases de datos:
 - ✓ Dialnet
 - ✓ Google Scholar.
 - ✓ Redalyc
 - ✓ Scielo
 - Identificación de descriptores empleados, los cuales fueron: Desempeño laboral y productivo, diseño de puesto de trabajo, importancia de manual de funciones en una empresa, importancia de los perfiles de cargos y manual de funciones.

Con base a lo anterior y a fin de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos propuestos, se propusieron y desarrollaron las siguientes actividades de manera sumaria como parte del cumplimiento de este informe final en la modalidad de fortalecimiento empresarial:

▪ **4.1.1 Objetivo uno:**

Diagnosticar la situación actual de la empresa Milena Stylos a través de una encuesta, en la cual permita conocer el desempeño real de cada cargo y cada trabajador.

Para la investigación de la situación actual en la empresa Milena Stylos, se procedió a elaborar y aplicar una encuesta en la empresa, bajo la modalidad de cuestionario enfocado en diagnosticar la situación actual de la empresa.

▪ **4.1.2 Objetivo dos:**

Identificar la estructura organizacional de cada uno de los cargos de la empresa, para el mejoramiento del desempeño en sus actividades

Con el fin de poder identificar la estructura organizacional de la empresa, se realizó un organigrama , con cada uno de los cargos, lo cual permitió reconocer de manera detallada como está compuesta la jerarquiza de los puestos de trabajo.

▪ **4.1.3 Objetivo tres:**

Elaborar el manual de funciones a partir de la información recolectada por medio de la encuesta donde se expongan las actividades y funciones adecuadas a desarrollarse en cada uno de los puestos de trabajo.

Para el caso del manual de funciones, se tomó como punto de partida los resultados obtenidos con la encuesta, la cual permitió reconocer las debilidades, fortalezas y las necesidades de la empresa en materia de un manual de funciones acorde a su planta productiva y sus requerimientos administrativos.

▪ **4.1.4 Objetivo cuatro:**

Socializar el manual de funciones al gerente y a los trabajadores de la empresa Milena Stylos de manera clara y concisa para que de esta manera puede ser usado como herramienta en la realización de las actividades diarias.

Finalmente, en cuanto a la socialización del manual de funciones al gerente y a los trabajadores de la empresa Milena Stylos, se procedió a efectuar una reunión de carácter informativo tanto con el propietario, como con los empleados de la empresa al interior de las instalaciones de la misma.

➤ 5. RESULTADOS

La importancia del diseño de un manual de funciones para cualquier tipo de empresa, tiene que ver directamente con una correcta gestión comercial donde lo que se prioriza es el desempeño productivo. Un buen desempeño será entonces proporcional al grado de conocimiento del que dispongan los empleados al interior de una empresa sobre cuáles deben ser sus principales tareas, funciones y obligaciones. Por ello en este apartado final, se presentan los resultados y el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos desarrollados para la empresa de calzado Milena Stylos

- **5.1 Diagnostico de la situación actual de la empresa Milena Stylos, por medio de una encuesta.**

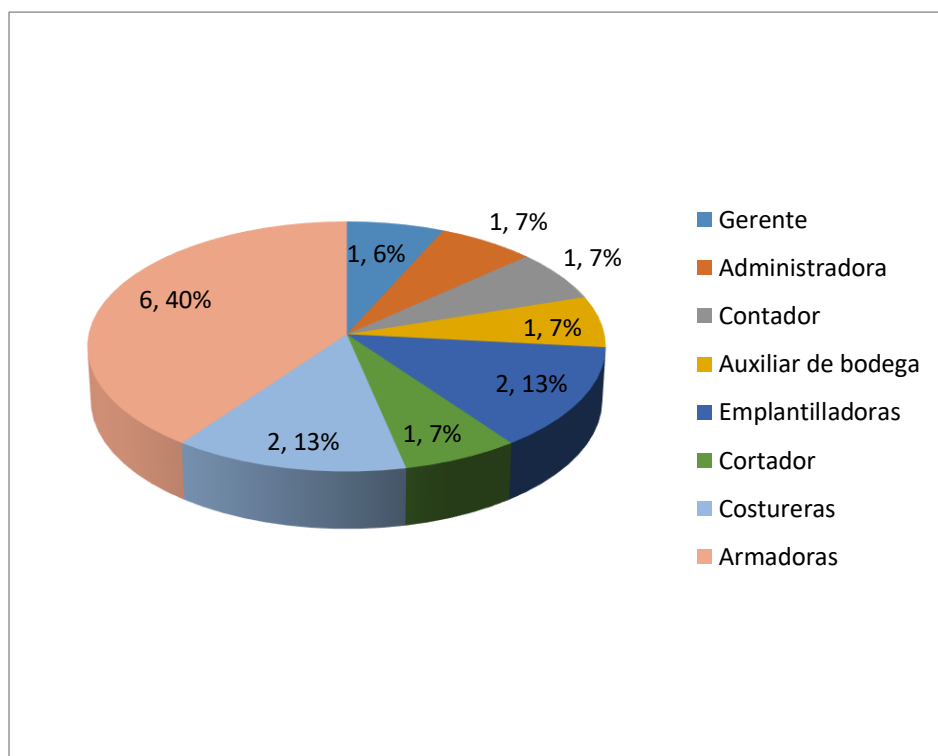
➤ **Tabla 3. Cargos en la empresa Milena Stylos**

1. ¿Cuál es la denominación del cargo?	TOTAL
Gerente	1
Administradora o sub-gerente	1
Secretario	1
Asesor comercial	1
Contador	1
Auxiliar de bodega	1
Emplantilladoras	2
Cortador	1
Costureras (ros)	2
Armadoras (es)	6
Sueleros	2
Soladores	6
Terminadores	2
Pintora	1
	28

Fuente: elaboración propia

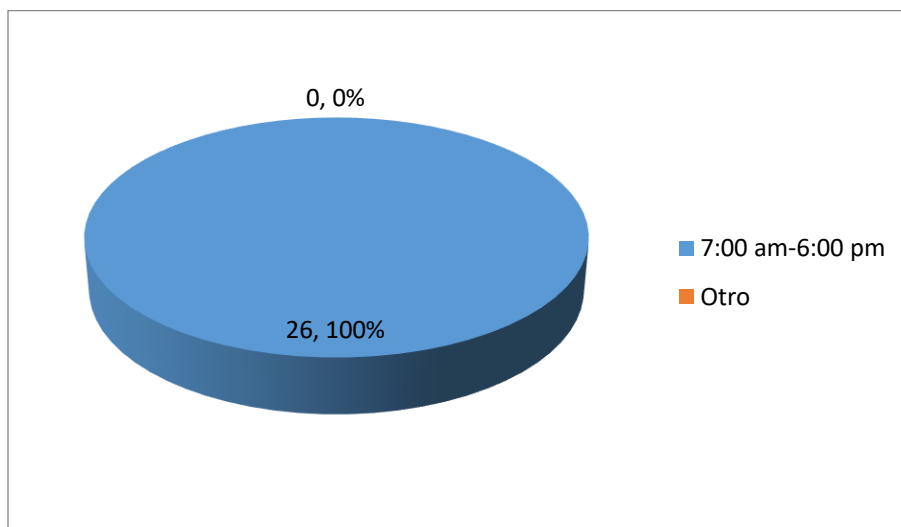
La figura 1 sobre el cargo, permite identificar claramente una diferenciación de los puestos de trabajo, lo que supone al menos implícitamente una asignación de tareas y actividades acordes a cada uno de los cargos descritos y disponibles dentro de la empresa Milena Stylos. Igualmente se puede apreciar tal y como lo muestra la tabla 3 y la figura 1, que la mayor cantidad de cargos requeridos, y solicitados es el de armadoras y soladores, siendo esta la base de trabajo de esta empresa de calzado.

➤ **Figura 1. Denominación del cargo en Milena Stylos**



Fuente: elaboración propia

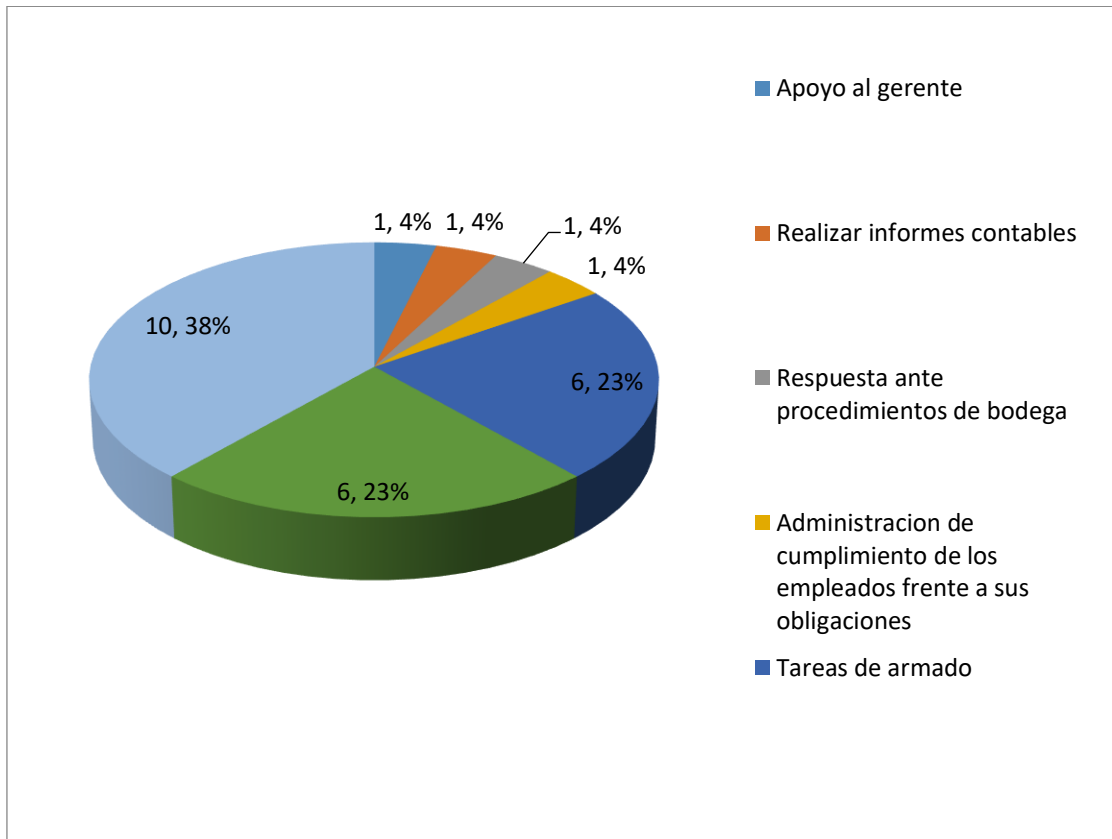
➤ **Figura 2. Horario de trabajo en Milena Stylos**



Fuente: elaboración propia

Tal y como se evidencia en la figura 2, sobre el horario de trabajo de cada cargo, resulta evidente que en la empresa Milena Stylos, todos los empleados independientemente del cargo, cuentan con el mismo horario laboral, el cual es de 7 am a 6 pm.

➤ **Figura 3. Proceso principal en los cargos Milena Stylos**

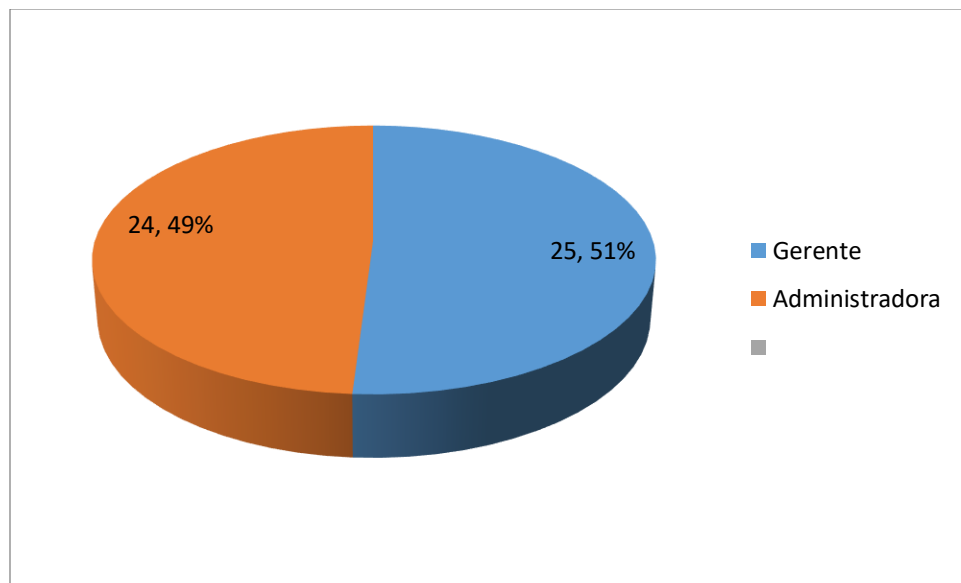


Fuente: elaboración propia

En cuanto al proceso principal que lleva a cabo cada uno de los trabajadores según sea su cargo en Milena Stylos, se puede apreciar en la figura 3 que debido a que los empacadores son la fuerza laboral que en mayor proporción sobresale en la empresa, después de las actividades de armado del calzado y demás, de parte de las armadoras, están actividades de los soladores los cuales deben preparar componentes como cortes, plantillas, hormas y otros, atendiendo a instrucciones de órdenes de fabricación, así como el montaje de calzado sobre las ormas, y en menor

proporción destacan labores administrativas como dar cumplimiento a las metas trazadas con la ayuda y supervisión de los empleados de la empresa.

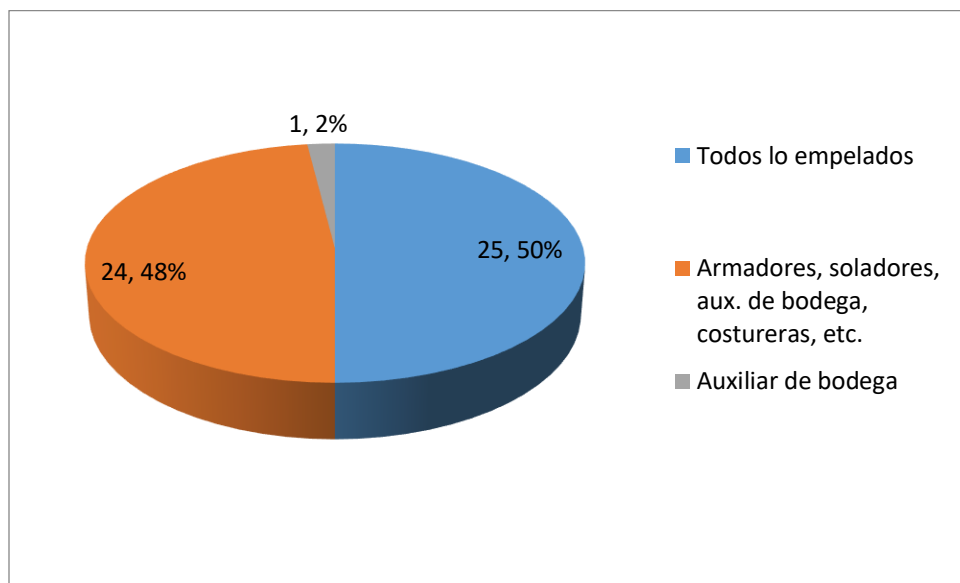
➤ **Figura 4. Superior jerárquico en Milena Stylos**



Fuente: elaboración propia

Sobre el superior jerárquico en la empresa Milena Stylos, al observar la figura 4, se puede apreciar que más del 51% de los encuestados, esto es, más de la mitad de los trabajadores, se hallan subordinados al gerente, seguidos de la administradora de la empresa de calzado.

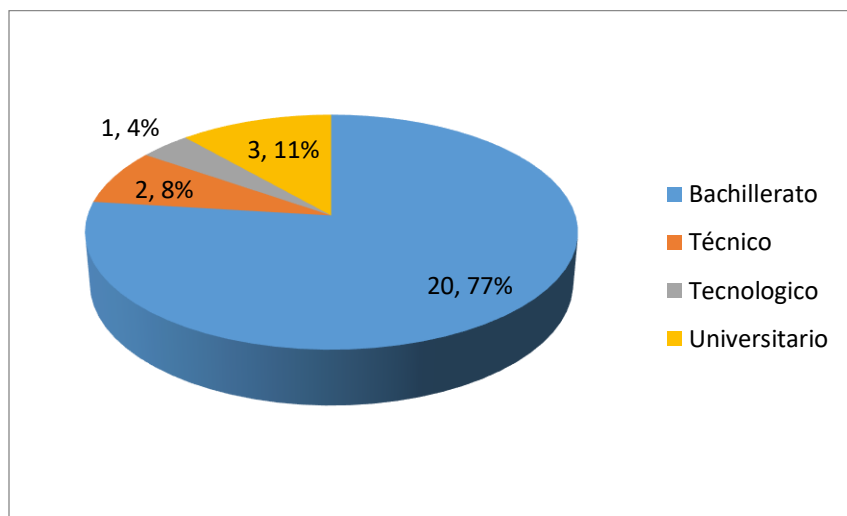
➤ **Figura 5. Número de cargos bajo dirección en Milena Stylos**



Fuente: elaboración propia

Frente a la figura 5 se puede identificar sobre el número de cargos bajo dirección de cada uno de los trabajadores encuestados que, cerca del 50% no tiene bajo su dirección ningún cargo, mientras el gerente, la administradora y auxiliar de bodega si disponen de más cargos bajo su dirección.

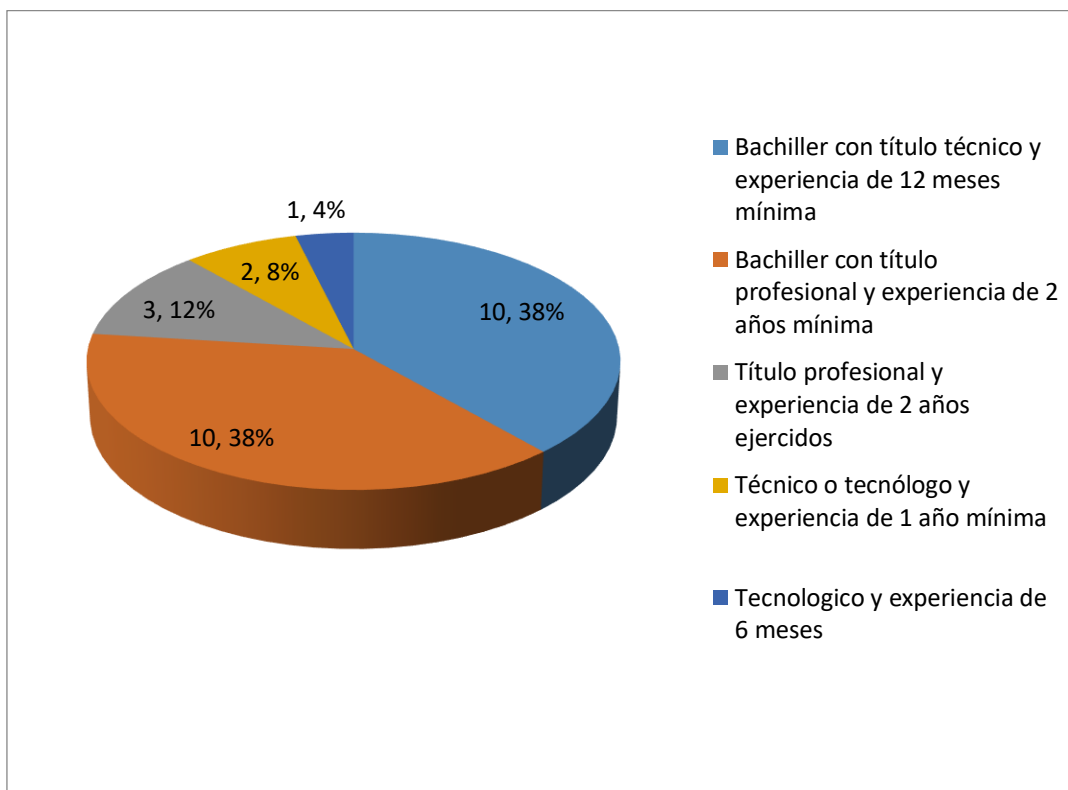
➤ **Figura 6. Nivel educativo en Milena Stylos**



Fuente: elaboración propia

Respecto al nivel educativo que poseen los trabajadores de acuerdo a los cargos en la empresa Milena Stylos, en la figura 6, se puede notar como el 77% esto es más de la mitad de los trabajadores son bachilleres, seguidos de profesionales universitarios respectivamente para los cargos de contador, gerente y administrador y en menor proporción técnicos.

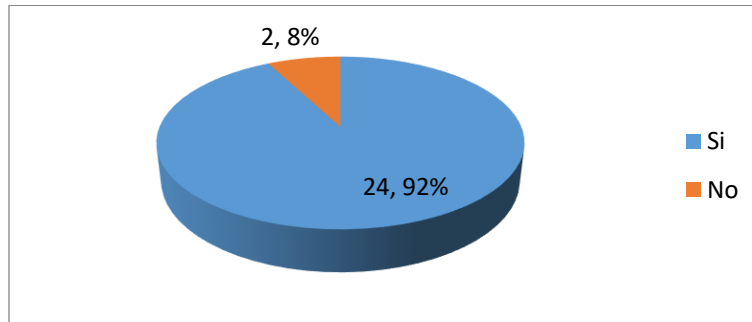
➤ **Figura 7. Tipo de formación y exigencia para el cargo en Milena Stylos**



Fuente: elaboración propia

En cuanto al tipo de formación y exigencia que solicitan para el cargo que desempeñan los trabajadores en Milena Stylos, el 38% de los entrevistados indica que se requiere ser bachiller con experiencia mínima de 12 meses, seguido de título profesional y experiencia mínima de dos años con un 12% que es el caso del gerente, administradora y contador, mientras que con un 8% y 4% respectivamente la formación técnica o tecnológica con experiencia mínima de 1 año de haber ejercido.

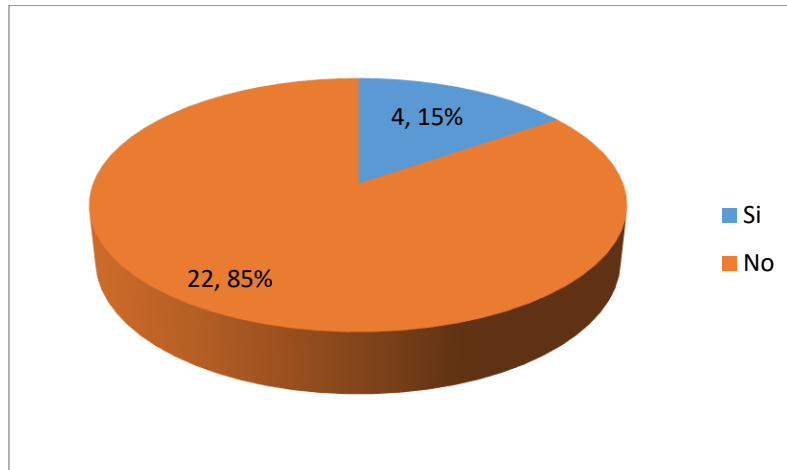
➤ **Figura 8. ¿Ha tenido confusiones con su cargo al momento de realizar las tareas?**



Fuente: elaboración propia

De otra parte, en la figura 8, frente a la pregunta en torno a si ¿Ha tenido confusiones con su cargo al momento de realizar las tareas? Un 92% de los encuestados indica que si existe confusión al momento de realizar las tareas. Mientras que de forma contraria el 8% manifiesta que no se presenta confusiones frente a las tareas para su puesto de trabajo. Esto aplica tanto para las tareas operativas y productivas que adelantan el grueso de los empleados de Milena Stylos.

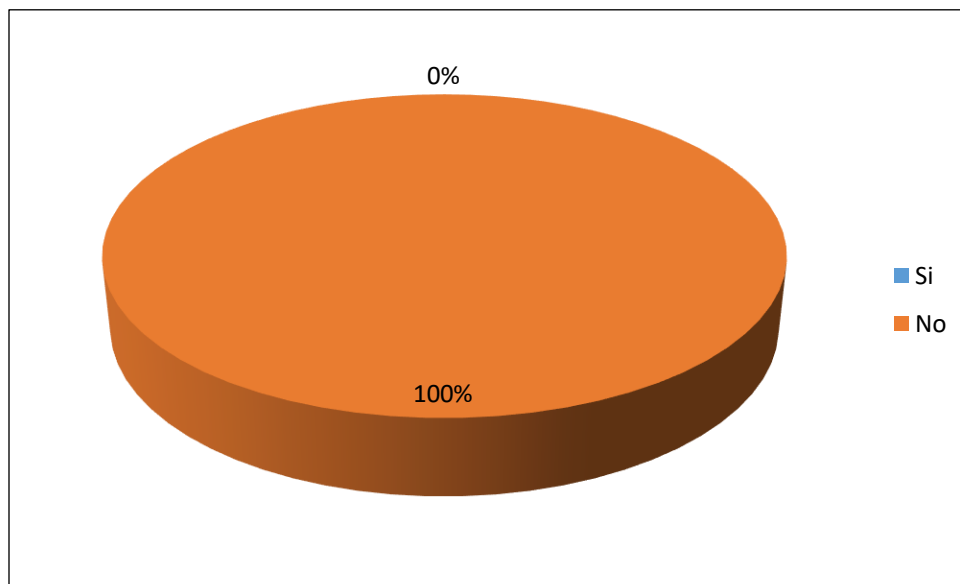
➤ **Figura 9. ¿Tiene claro sus funciones y responsabilidades a desempeñar respecto a su cargo?**



Fuente: elaboración propia

Frente a la pregunta sobre si ¿Tiene claro sus funciones y responsabilidades a desempeñar respecto a su cargo? En la figura 9, se puede apreciar que no existe un consenso entre los trabajadores de Milena Stylos, debido a que solo el 15% afirma que si son claras las funciones a desempeñar, en tanto que el 85% indica que no están las funciones del cargo claramente definidas. Cabe subrayar que quienes afirman que están definidas son los cargos administrativos y gerenciales, esto es, gerente, administradora y contadora y secretario.

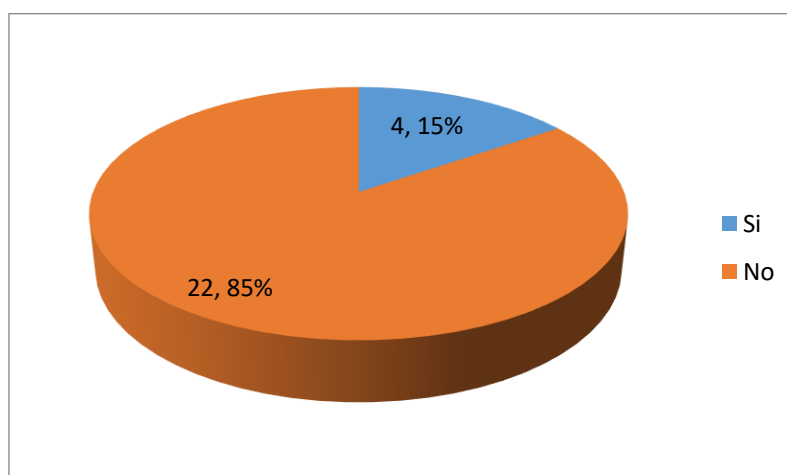
- **Figura 10. ¿Se realiza periódicamente capacitaciones y entrenamientos de acuerdo con su cargo de trabajo?**



Fuente: elaboración propia

La figura 10, permite identificar de forma unánime frente a la pregunta sobre si ¿La empresa realiza periódicamente capacitaciones y entrenamientos de acuerdo con su cargo de trabajo?, que el 100%, es decir el total de los empleados de la empresa Milena Stylos está al tanto que no se llevan a cabo ninguno de estos procesos en donde se establezca como realizar las actividades diarias de cada cargo.

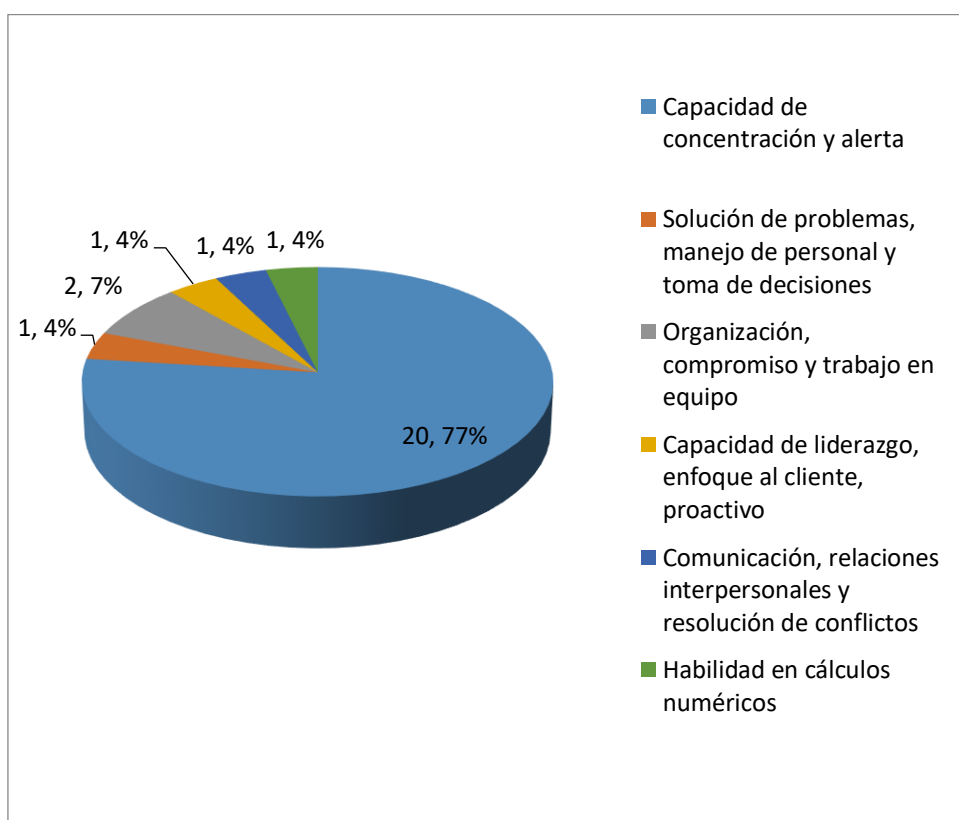
- **Figura 11. ¿Existe control en las operaciones y actividades que se realizan en la empresa?**



Fuente: elaboración propia

Frente a la pregunta sobre si ¿Existe control en las operaciones y actividades que se realizan en la empresa? En la figura 11, se puede apreciar que no existe un consenso entre los trabajadores de Milena Stylos, debido a que el 15% afirma que si existen dichos controles, en tanto que el 85% indica que no existe control en las operaciones y actividades que se realizan en la empresa.

➤ **Figura 12. Tipo de habilidades requeridas para el cargo**

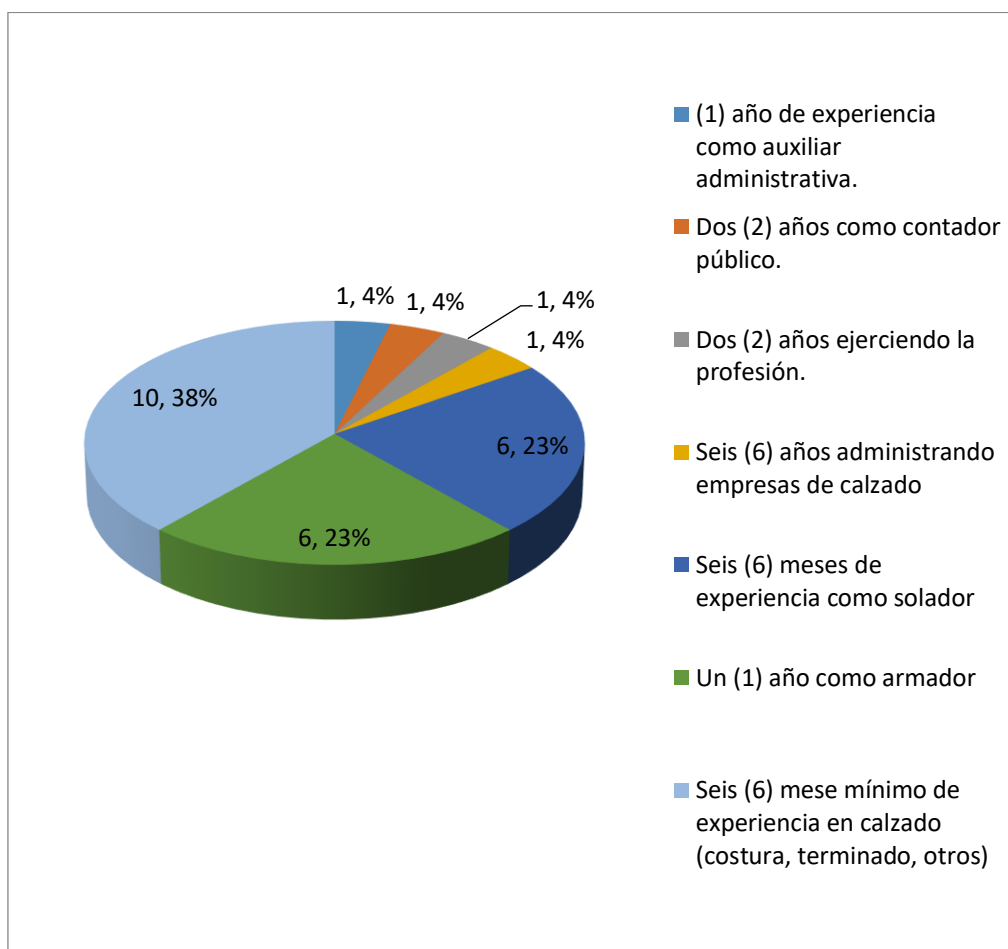


Fuente: elaboración propia

Frente al tipo de habilidades requeridas para desempeñar el cargo, los encuestados como se ilustra en la figura 8, el 77% afirman que la organización, el compromiso y el trabajo en equipo son condiciones indispensables requeridas en Milena Stylos, para el cargo desempeñado, así como la comunicación, las buenas

relaciones interpersonales y la resolución de conflictos. Esto se debe probablemente a que se trata de una empresa de calzado, donde cada área de la línea productiva es fundamental para garantizar la terminación del producto.

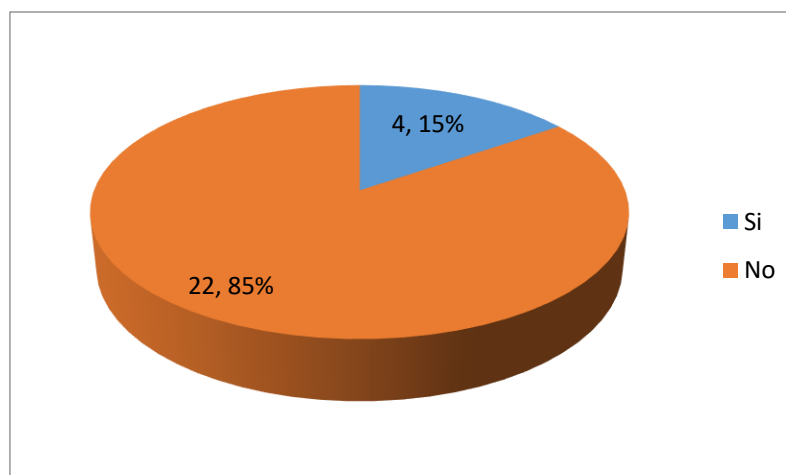
➤ **Figura 13. Experiencia previa exigida al ser contratado**



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la experiencia previa exigida al ser contratado para el cargo en Milena Stylos, en la figura 13, se logra apreciar como resalta el caso de las armadoras y los soladores con un 23% respectivamente, en donde existe una distribución porcentual uniforme para cada uno de los 6 cargos disponibles en cada caso, y en donde en menor proporción sobresale simplemente con un 4% la exigencia de seis años de experiencia para el caso de la administradora.

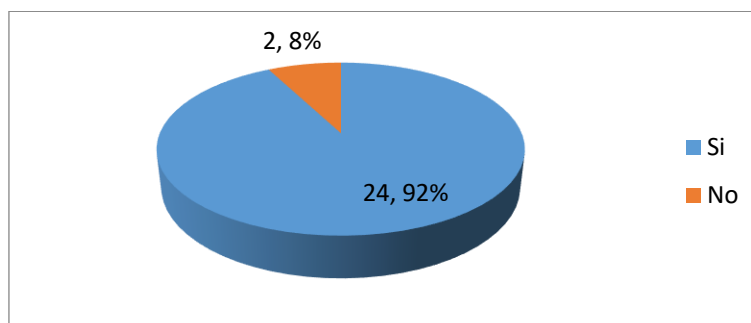
➤ **Figura 14. ¿Las funciones de cargo están claramente definidas?**



Fuente: elaboración propia

Frente a la pregunta sobre si ¿Las funciones de su cargo están claramente definidas? En la figura 14, se puede apreciar que no existe un consenso entre los trabajadores de Milena Stylos, debido a que solo el 15% afirma que, si están definidas, en tanto que el 85% indica que no están las funciones del cargo claramente definidas. Cabe subrayar que quienes afirman que están definidas son los cargos administrativos y gerenciales, esto es, gerente, administradora y contadora.

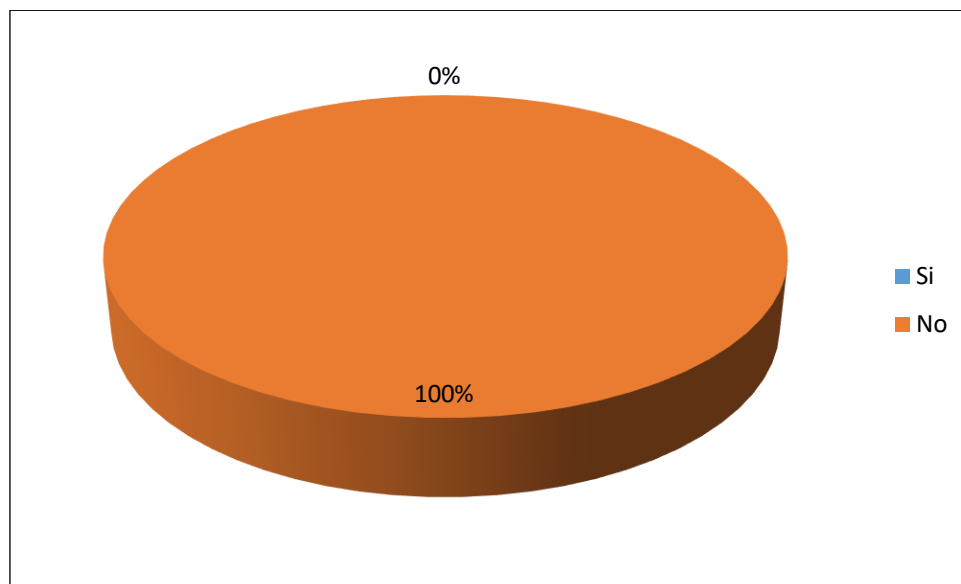
➤ **Figura 15. ¿Considera que su puesto de trabajo tiene un exceso de tareas definidas?**



Fuente: elaboración propia

De otra parte, en la figura 15, frente a la pregunta en torno a si ¿Considera que su puesto de trabajo tiene un exceso de tareas definidas? Un 92% de los encuestados indica que, si existe un exceso de tareas definidas, mientras que de forma contraria el 8% manifiesta que no se presenta exceso de tareas para su puesto de trabajo. Esta sobrecarga se relaciona con las tareas operativas y productivas que adelantan el grueso de los empleados de Milena Stylos. Al tratarse de una pyme, el volumen de trabajo es alto y muchos de los operarios deben ayudar en otras tareas adicionales para poder cumplir con las metas y demandas de calzado requerido en ciertos tiempos.

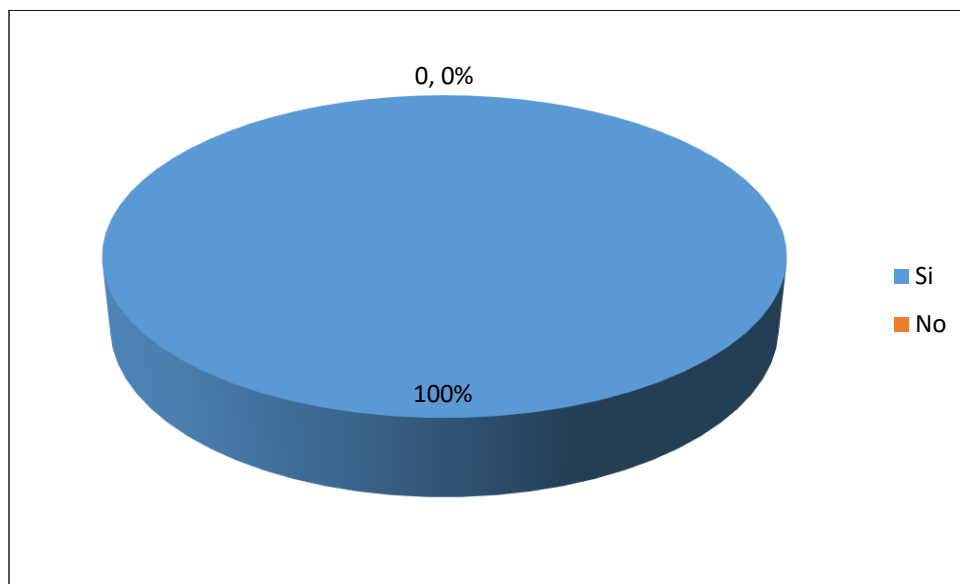
- **Figura 16. ¿La empresa cuenta con algún documento que establezca como realizar las actividades diarias de su cargo?**



Fuente: elaboración propia

La figura 16, permite identificar de forma unánime frente a la pregunta sobre si ¿La empresa cuenta con algún protocolo que establezca como realizar las actividades diarias de su cargo?, que el 100%, es decir el total de los empleados de la empresa Milena Stylos está al tanto que no cuenta con ninguna guía o documento que establezca como realizar las actividades diarias de su cargo.

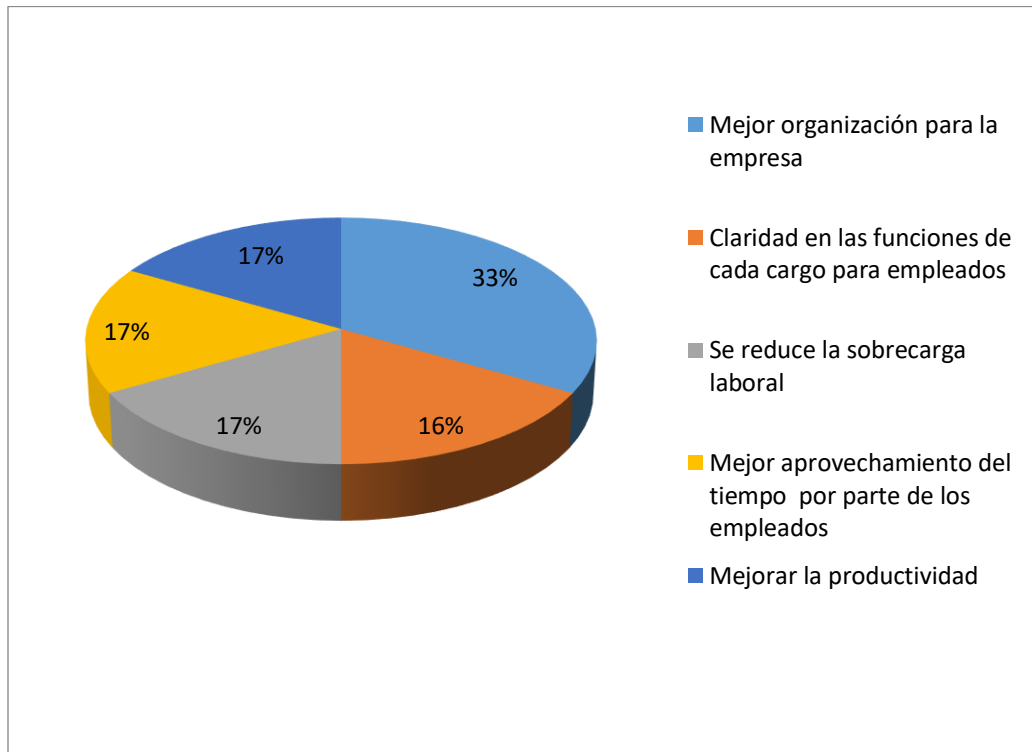
- **Figura 17. ¿Considera que es necesario contar con un manual de funciones que de claridad sobre tareas, y responsabilidades de su cargo?**



Fuente: elaboración propia

Respecto a la pregunta en torno a si ¿Considera que es necesario contar con un manual de funciones que de claridad sobre tareas, actividades y responsabilidades de su cargo y otros? la figura 17, ilustra claramente como el 100% de los encuestados está de acuerdo en que es necesario contar con un manual de funciones que de claridad sobre tareas, actividades y responsabilidades de cada cargo al interior de la empresa Milena Stylos.

➤ **Figura 18. Beneficios al implementar un manual de funciones**



Fuente: elaboración propia

Finalmente, en cuanto a los beneficios para la empresa Milena Stylos al implementar el Manual de funciones cerca del 50% combinado de los encuestados tal y como se aprecia en la figura 18, afirma que contribuirá a mejorar la organización de la empresa de calzado, seguido de un 17% que manifiesta que entre los beneficios de implementar el manual, debe destacarse el mejor aprovechamiento del tiempo por parte de los trabajadores dentro de la producción del calzado de esta compañía.

- **5.2 Estructura organizacional de cada uno de los cargos de la empresa, para el mejoramiento del desempeño en sus actividades**

Dentro del perfil organizacional de la empresa Milena Stylos, su misión y visión se ha establecido como sigue:

Misión:

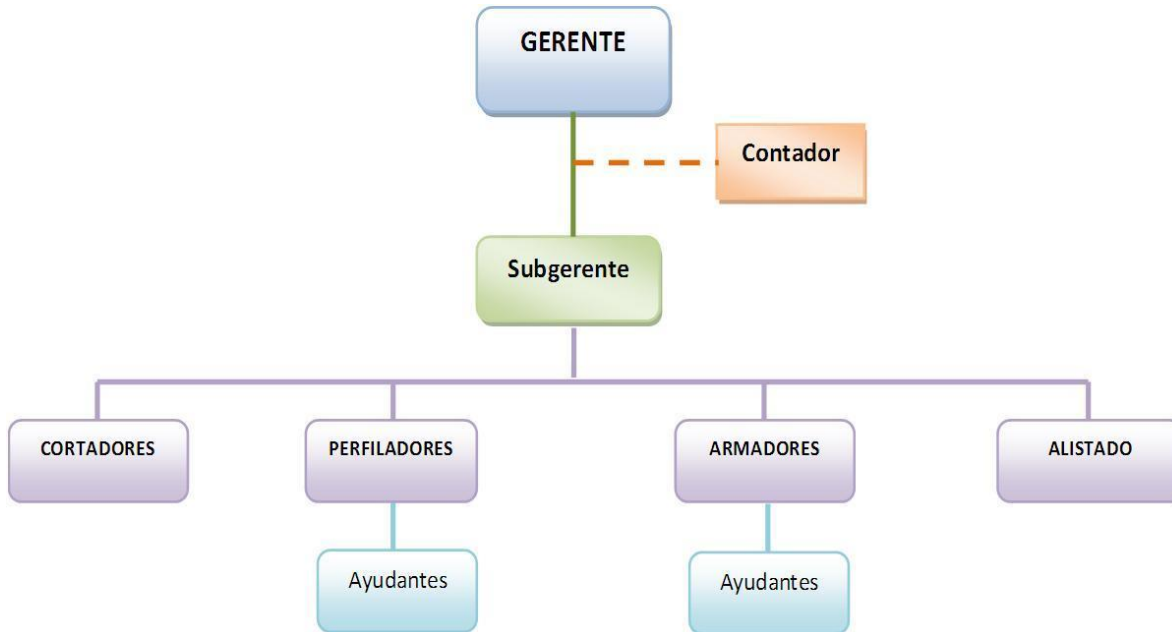
Nuestra misión empresarial es construir una relación de confianza con los clientes que requieran elegancia y variedad en calzado formal e informal, marroquinería, indumentaria y accesorios, ofreciendo productos de calidad, a precios justos, con las mejores condiciones de pago y excelente servicio de atención por parte de sus dueños y empleados capacitados.

Visión:

Milena Stylos será en el futuro y a corto plazo para finales de 2025, una empresa familiar consolidada, con personal profesionalizado y un proceso organizativo fortalecido y afianzado en todas las áreas, que comercializará un calzado de calidad en Bucaramanga y el área metropolitana y en nuevos mercados cumpliendo con la plena satisfacción del cliente y una política de responsabilidad, respeto y cumplimiento hacia los proveedores y empleados.

A continuación se presenta la distribución de responsabilidades y la cadena de mando de la organización Milena Stylos, mediante el siguiente organigrama. (Ver figura 15).

➤ **Figura 19. Estructura organizacional en Milena Stylos**



Fuente: elaboración propia

En general para el caso de la empresa Milena Stylos, todo inicia a partir de las indicaciones del gerente en el área de producción, en la cual se solicita y controla el material, se determina la secuencia de las operaciones, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo. Las responsabilidades y la cadena de mando de la organización Milena Stylos, es la siguiente:

➤ **Tabla 4. Responsabilidades en Milena Stylos**

<p>GERENTE:</p>	<p>Propietario, encargado del manejo general de la empresa, establece la parte administrativa y financiera, es jefe de una parte de la producción.</p>
-----------------	--

<p>SUBGERENTE o administradora:</p>	<p>Propietario, es el encargado de comprar la materia prima, busca nuevos negocios, es jefe de una parte de la producción.</p>
<p>CONTADOR:</p>	<p>Es la encargado de llevar y contabilizar en completo orden todos los documentos manejados por la empresa.</p>
<p>SECRETARIO:</p>	<p>Organizar eventos, reuniones, congresos, viajes de negocios, etc. Recibir las visitas externas, organizar agendas del equipo de dirección. Redactar documentos, desarrollar presentaciones, etc. Gestionar, archivar y tratar diferentes documentos y datos.</p>
<p>ASESOR COMERCIAL:</p>	<p>Debe conocer lo que vende la empresa y compararlo con las necesidades de los clientes para ser congruentes al momento de hacer las sugerencias. Probar los productos</p>
<p>CORTADOR:</p>	<p>Se encarga de cortar la materia prima en piezas de acuerdo a moldes y según la cantidad establecida en las órdenes de trabajo, luego puntea y enumera.</p>
<p>ARMADOR:</p>	<p>Es el encargado de armar o darle forma al corte.</p>

GUARNECEDOR:	Es el encargado de coser el zapato.
MONTADOR:	Se encarga de tomar el corte formado, y darle la forma del pie.
EMPLANTILLADOR:	Es el encargado del maquillaje del zapato, colocar plantillas, limpiar, empacar, y hacer el control de calidad.

Fuente: elaboración propia

▪ **5.3 Manual de funciones con los deberes y/o tareas correspondientes a cada cargo**

A continuación, se presenta el esquema y estructura general del manual específico de funciones para Milena Stylos.

➤ **Tabla 5. Manual de funciones para Milena Stylos.**

Manual de funciones MILENA STYLOS	
<i>Identificación del empleo</i>	
Denominación del empleo:	<u>Gerente</u>
N° Cargos:	1
Dependencia:	Gerencia
Cargo del jefe inmediato:	Ninguno
Personal a Cargo:	Todos los empleados de la empresa.
Descripción del cargo	
El gerente es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar los recursos con los que la empresa de calzado cuenta y de esta manera crear estrategias para el logro de los objetivos planteados acorde a las políticas establecidas, además esta persona debe ser la encargada de aprobar tanto contratos como órdenes de compra del calzado al por mayor y retal y asistir a las actividades que se requieran, y de igual manera conseguir posicionar a la compañía como líder en su sector.	
<i>Descripción de las funciones</i>	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar de forma legal a la empresa frente a terceros como naturales o jurídicos. 2. Establecer actividades que se van a llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos establecidos, rigiéndose por las políticas existentes. 3. Velar por el cumplimiento de actividades, tanto comerciales como operacionales. 4. Contratar personal idóneo para cada cargo con el fin de dar cumplimiento a las estrategias de crecimiento de la empresa. 5. Firmar contratos que se efectúen con terceros. 6. Optimizar los recursos de la empresa. 7. Asistir a eventos de responsabilidad social que se representen. 8. Efectuar convenios con las demás entidades. 9. Asistir a las reuniones que se programen con el gremio 10. Establecer los objetivos organizacionales y financieros de la empresa. 	
Perfil del cargo	
Educación	Experiencia
Profesional en Administración de empresas o Ingeniería Industrial	<ul style="list-style-type: none"> ● Como mínimo dos (2) años de experiencia como administrador de empresas. ● Experiencia en manejo de personal y toma de decisiones.
Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ● Proactivo ● Efectividad, eficiencia y eficacia ● Dinamismo ● Líder ● Capacidad de comunicación ● Relaciones Interpersonales ● Resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empatía ● Responsable ● Flexible ● Compromiso

Fuente: elaboración propia

Manual de funciones MILENA STYLOS					
<i>Identificación del empleo</i>					
Denominación del empleo:			<u>Administrador (a) o sub-gerente</u>		
N° Cargos:			1		
Dependencia:			Administración		
Cargo del jefe inmediato:			Gerente		
Personal a Cargo:			Administrativos, contador, armadoras, costureras, emplantilladoras, terminado, soladores, etc.		
<i>Descripción del cargo</i>					
Administrador es la persona principal encargada del control interno y de los recursos de la empresa de calzado, debe monitorear, controlar, ejecutar y registrar los bienes materiales que ingresan a la empresa, cumpliendo como objetivo principal, que la empresa cumpla con pedidos y procesos requeridos para la producción de calzado.					
<i>Descripción de las funciones</i>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el proceso operativo y productivo del calzado en la empresa de calzado 2. Cumplir con las normas de seguridad 3. Suministrar información a los empleados acerca de la ubicación y puesto de trabajo. 4. Administrar de manera eficaz la caja menor, realizando cierre de caja diario y entregar las respectivas cuentas al gerente semanal o cada vez que este la requiera. 5. Capacitar al personal para el uso adecuado de los elementos de protección personal (EPP) 6. Entregar al personal nuevo su respectiva dotación y velar porque los empleados cuenten con los elementos de protección personal perteneciente a sus funciones. 7. Solicitar al gerente cada quince días el dinero de nómina para realizar pagos a los empleados. 					

<i>Perfil del cargo</i>	
Educación	Experiencia
Bachiller con tecnología en Gestión Empresarial o Profesional en Administración de empresas	Doce (12) meses de experiencia en cargos relacionados.
Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de liderazgo ● Tener buen servicio al cliente ● Honestidad ● Proactivo ● Resistencia a la presión ● Trabajo en equipo ● Tener la capacidad de solucionar problemas que se presenten diario y toma de decisiones asertivas. ● Efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Proactivo ● Empatía ● Compromiso

Fuente: elaboración propia

Manual de funciones MILENA STYLOS	
<i>Identificación del empleo</i>	
Denominación del empleo:	<u>Auxiliar de Bodega</u>
N° Cargos:	1
Dependencia:	Comercial-Administración
Cargo del jefe inmediato:	Gerente- administradora.
Personal a Cargo:	Terminadores, pintora.

<i>Descripción del cargo</i>					
Es la persona principal encargada de recibir, verificar e ingresar la documentación y la mercancía que debe resguardarse en la bodega. Almacenar y controlar insumos, cueros, materiales, pegantes y demás que ingresa de acuerdo con el código establecido. Alistar los pedidos de los materiales de las diferentes unidades de la empresa para la fabricación del calzado.					
<i>Descripción de las funciones</i>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el material que la empresa adquirió. 2. Inventariar los productos que entren a la empresa 3. Mantener el orden en cuanto al despacho y recibimiento del material 4. Mantener en óptimas condiciones el lugar de trabajo 					
<i>Perfil del cargo</i>					
Educación			Experiencia		
Bachiller con tecnología en Gestión Empresarial o Técnico empresarial.			Doce (12) meses de experiencia en cargos relacionados.		
Habilidades			Actitudes		
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de liderazgo ● Tener buen servicio al cliente ● Honestidad ● Proactivo ● Resistencia a la presión ● Trabajo en equipo ● Tener la capacidad de solucionar problemas que se presenten diario y toma de decisiones asertivas. ● Efectividad 			<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Proactivo ● Empatía ● Compromiso 		

Fuente: elaboración propia

<i>Identificación del empleo</i>					
Denominación del empleo:			<u>Contador (a)</u>		
N° Cargos:			1		
Dependencia:			Administración		
Cargo del jefe inmediato:			Gerente		
Personal a Cargo:			Ninguno		
<i>Descripción del cargo</i>					
<p>Persona encargada de dirigir actividades directamente relacionadas con la parte contable de la empresa, debe llevar acabo la función de cobros de la empresa Milena Stylos y estar al día en los pagos de la misma, de igual forma es la responsable de tener al día los estados financieros de la empresa.</p>					
<i>Descripción de las funciones</i>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar pagos y cobros efectuados diariamente tanto a proveedores como a clientes. 2. Informar el estado financiero de la empresa semestralmente. 3. Coordinar todo lo que se refiera a la parte financiera de la empresa. 4. Revisar, aprobar y/o rechazar la nómina para el pago quincenal. 5. Mantener discreción en cuanto a la información financiera que maneje de la empresa. 6. Elaborar informes contables que se brindan a los terceros (entidades de control) cuando así se requiera. 7. Contabilizar todos los pagos y gastos de la empresa. 8. Realizar pagos tributarios a proveedores, sueldos, etc. 					
<i>Perfil del cargo</i>					

Educación	Experiencia
Bachiller con título profesional en contabilidad y finanzas	Experiencia mínima de veinticuatro (24) meses en cargos relacionados.
Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ● Efectividad ● Proactividad ● Cálculos numéricos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso ● Responsable

Fuente: elaboración propia

Manual de funciones MILENA STYLOS	
Identificación del empleo	
Denominación del empleo:	<u>Soladores</u>
Nº Cargos:	6
Dependencia:	Operativa
Cargo del jefe inmediato:	Gerente-Administradora
Personal a Cargo:	Ninguno
<i>Descripción del cargo</i>	
Los soladores se encargan de preparar componentes como cortes, plantillas, hormas y otros, atendiendo a instrucciones de órdenes de fabricación.	
Habilidades requeridas: Persona responsable en su labor, puntual con sus horarios, honesta en su proceder, paciente, gran capacidad para solucionar imprevistos, con gran comunicación, buenas relaciones interpersonales, capacidad asertiva en toma de decisiones, buen manejo de tensión y estrés.	
<i>Descripción de las funciones</i>	

1. Montaje de capelladas sobre sus respectivas ormas, pegue de suelas en pvc, caucho y TR.
2. Operar máquina desbastadora para los cortes de calzado y marroquinería
3. Terminar productos de calzado y marroquinería
4. Montar a mano o a máquina capelladas de calzado
5. Montaje de Calzado sobre ormas
6. Alistar y operar máquinas de costura para unir diferentes partes del calzado y marroquinería.

Perfil del cargo

Educación	Experiencia
Bachiller	Seis (6) meses de experiencia como solador.
Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Ser organizado ● Vocación de servicio ● Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proactivo ● Compromiso ● Disponibilidad ● Responsabilidad ● Practicidad ● Amabilidad ● Honestidad

Fuente: elaboración propia

Manual de funciones MILENA STYLOS

Identificación del empleo

Denominación del empleo:	<u>Cortador</u>
N° Cargos:	1
Dependencia:	Operativa
Cargo del jefe inmediato:	Gerente-Administradora
Personal a Cargo:	Ninguno
Descripción del cargo	
<p>Los cortadores se encargan de preparar componentes como cortes, plantillas, hormas y otros, atendiendo a instrucciones de órdenes de fabricación.</p> <p>Habilidades requeridas: Persona responsable en su labor, puntual con sus horarios, honesta en su proceder, paciente, gran capacidad para solucionar imprevistos, con gran comunicación, buenas relaciones interpersonales, capacidad asertiva en toma de decisiones, buen manejo de tensión y estrés.</p>	
Descripción de las funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Montaje de capelladas sobre sus respectivas ormas, pegue de suelas en pvc, caucho y TR. 2. Operar máquina desbastadora para los cortes de calzado y marroquinería 3. Terminar productos de calzado y marroquinería 4. Montar a mano o a máquina capelladas de calzado 5. Montaje de Calzado sobre ormas 6. Alistar y operar máquinas de costura para unir diferentes partes del calzado y marroquinería. 	
Perfil del cargo	
Educación	Experiencia

Bachiller	Seis (6) meses de experiencia como soldador.
Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Ser organizado ● Vocación de servicio ● Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proactivo ● Compromiso ● Disponibilidad ● Responsabilidad ● Practicidad ● Amabilidad ● Honestidad

Manual de funciones MILENA STYLOS	
Identificación del empleo	
Denominación del empleo:	<u>Terminador</u>
N° Cargos:	2
Dependencia:	Operativa
Cargo del jefe inmediato:	Gerente-Administradora
Personal a Cargo:	Ninguno
<i>Descripción del cargo</i>	
Los terminadores se encargan de preparar componentes como cortes, plantillas, hormas y otros, atendiendo a instrucciones de órdenes de fabricación.	
Habilidades requeridas: Persona responsable en su labor, puntual con sus horarios, honesta en su proceder, paciente, gran capacidad para solucionar imprevistos, con gran comunicación, buenas relaciones interpersonales, capacidad asertiva en toma de decisiones, buen manejo de tensión y estrés.	
<i>Descripción de las funciones</i>	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Montaje de capelladas sobre sus respectivas ormas, pegue de suelas en pvc, caucho y TR. 2. Operar máquina desbastadora para los cortes de calzado y marroquinería 3. Terminar productos de calzado y marroquinería 4. Montar a mano o a máquina capelladas de calzado 5. Montaje de Calzado sobre ormas 6. Alistar y operar máquinas de costura para unir diferentes partes del calzado y marroquinería. 	
Perfil del cargo	
Educación	Experiencia
Bachiller	Seis (6) meses de experiencia como solador.
Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Ser organizado ● Vocación de servicio ● Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proactivo ● Compromiso ● Disponibilidad ● Responsabilidad ● Practicidad ● Amabilidad ● Honestidad

Fuente: elaboración propia

Identificación del empleo	
Denominación del empleo:	<u>Pintor</u>
N° Cargos:	1
Dependencia:	Operativa
Cargo del jefe inmediato:	Gerente-Administradora
Personal a Cargo:	Ninguno
Descripción del cargo	
<p>El pintor se encargan de la fase final de acabado del calzado mediante la limpieza y pintado del mismo.</p> <p>Habilidades requeridas: Persona responsable en su labor, puntual con sus horarios, honesta en su proceder, paciente, gran capacidad para solucionar imprevistos, con gran comunicación, buenas relaciones interpersonales, capacidad asertiva en toma de decisiones, buen manejo de tensión y estrés.</p>	
Descripción de las funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Montaje de capelladas sobre sus respectivas ormas, pegue de suelas en pvc, caucho y TR. 2. Operar máquina desbastadora para los cortes de calzado y marroquinería 3. Terminar productos de calzado y marroquinería 4. Montar a mano o a máquina capelladas de calzado 5. Montaje de Calzado sobre ormas 6. Alistar y operar máquinas de costura para unir diferentes partes del calzado y marroquinería. 	
Perfil del cargo	

Educación	Experiencia
Bachiller	Seis (6) meses de experiencia como soldador.
Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Ser organizado ● Vocación de servicio ● Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proactivo ● Compromiso ● Disponibilidad ● Responsabilidad ● Practicidad ● Amabilidad ● Honestidad

Fuente: elaboración propia

Manual de funciones MILENA STYLOS	
Identificación del empleo	
Denominación del empleo:	<u>Costureras</u>
Nº Cargos:	2
Dependencia:	Operativa
Cargo del jefe inmediato:	Gerente-Administradora
Personal a Cargo:	Ninguno
Descripción del cargo	
Las costureras se encargan de preparar componentes como cortes, plantillas, hormas y otros, atendiendo a instrucciones de órdenes de fabricación.	
Habilidades requeridas: Persona responsable en su labor, puntual con sus horarios, honesta en su proceder, paciente, gran capacidad para solucionar imprevistos, con gran comunicación, buenas relaciones interpersonales, capacidad asertiva en toma de decisiones, buen manejo de tensión y estrés.	
Descripción de las funciones	

1. Montaje de capelladas sobre sus respectivas ormas, pegue de suelas en pvc, caucho y TR.
2. Operar máquina desbastadora para los cortes de calzado y marroquinería
3. Terminar productos de calzado y marroquinería
4. Montar a mano o a máquina capelladas de calzado
5. Montaje de Calzado sobre ormas
6. Alistar y operar máquinas de costura para unir diferentes partes del calzado y marroquinería.

Perfil del cargo

Educación	Experiencia
Bachiller	Seis (6) meses de experiencia como solador.
Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Ser organizado ● Vocación de servicio ● Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proactivo ● Compromiso ● Disponibilidad ● Responsabilidad ● Practicidad ● Amabilidad ● Honestidad

-
-
- **5.4 Socialización del manual con gerente y trabajadores, en el cual conozcan sus tareas y funciones**

El proceso de socialización en las instalaciones de la empresa Milena Stylos, se efectuó en el mes de Febrero del año 2025 en el cual asistieron al proceso los empleados de esta organización. Cabe subrayar que debido justamente a la carga laboral al interior de esta empresa de calzado asistieron algunos de los 26 empleados de cada área, pero no todos.

Estos trabajadores fueron en orden:

Gerente: 1

Administradora: 1

Contador: 1

Auxiliar de bodega: 1

Emplantilladoras : 2

Cortador: 1

Costureras: 1

Armadoras: 2

Sueleros: 2

Soladores : 2

Terminadores: 1

Pintora: 1

Durante la socialización con los empleados asistentes de la empresa de calzado Milena Stylos, se describió el procedimiento y el contenido del manual de funciones al gerente y trabajadores de la empresa, mostrando su utilidad, la necesidad de

alinearse con el uso de esta herramienta que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal, y sobre todo su uso, alcance y necesidad al interior de la empresa.



CONCLUS

ajo de grado
neral plante
a Stylos, toc



ento
ones
a de

desarrollo de este trabajo no contaba con ningún método o herramienta para las asignaciones de funciones, roles y actividades para los empleados.

Con el diagnóstico de la empresa Milena Stylos, se logró establecer que la empresa no contaba con un manual de funciones de acuerdo a lo manifestado por los empleados de la misma incluyendo el gerente de la misma, motivo por el cual el presente trabajo desarrollado se fundamenta en cuanto a importancia y utilidad del manual desarrollada para esta empresa.

La necesidad del manual de funciones para Milena Stylos, se evidencio al definir las actividades a desarrollar para brindar mayor eficiencia en cuanto a las funciones de los empleados y así mejorar la productividad en la producción del calzado y demás tareas al interior de esta empresa y su seguimiento, debido a que se pudo evidenciar con el desarrollo de este trabajo como el manual es ante todo, un instrumento de gestión que establece las funciones, asignación de autoridad, responsabilidad y coordinación de los diferentes cargos y puestos de una empresa.

Por último, en cuanto al desarrollo de los perfiles para cada puesto de trabajo de la empresa Milena Stylos junto con la descripción de sus funciones, resultado procedente dicha delimitación de funciones, tareas y asignaciones en la medida en que, mediante el diagnóstico efectuado en la empresa, resultado evidente que no había mucha claridad sobre las tareas según el cargo en algunos casos, y dicha falta de claridad, derivada en ocasiones en un exceso de tareas no correspondientes a los cargos.



6. RECOMENDACIONES

Se recomienda, llevar a cabo procesos de capacitación periódicos con todos los empleados al interior de la empresa Milena Stylos, sobre la importancia del manual de funciones y la actualización del mismo, en la medida en que dicho manual, debe ser visto como un esquema de construcción, que permite guiar a todos los trabajadores (tanto antiguos, como nuevos) para que puedan contribuir en la obtención de los objetivos y metas de la empresa de calzado.

También se recomienda que la empresa de calzado Milena Stylos, aplique e implemente el manual de funciones elaborado, con el fin de mejorar su estructura organizacional, al tiempo que delimita y mejora procesos productivos y administrativos mediante un esquema más idóneo centrado en la delimitación de tareas y funciones en cada uno de los cargos.



7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, E. T. C., Caraballo, O. L. P., Pérez, A. G., y Delgado, F. M. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades. *Unidades Episteme. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(2), 207-219.
- Agudelo Santa, C., & Giraldo, I. E. (2019). Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Pollo Listo SAS ubicada En la ciudad de Cali.
- Alban Núñez, J.; y Manzano Díaz, L. (2020). Manual de procesos para la gestión del talento humano de las PYMES. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/talento-humano-pymes.html>
- Allende, L. (2023). Manual de funciones en las organizaciones, concepto, ventajas e inconvenientes. *Revista EE*.
- Álvarez Álvarez, H.; y Montero Rincón, J. (2019). Diseño del manual de funciones del área de recalcinación de huesos y molinería de la empresa SALPROMIN LTDA. Universidad Santo Tomas.
- Anguita, J. (2021). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Volume 31, Issue 8. Págs. 527-538.
- Arévalo Coronel, J. P., & Juanes Giraud, B. Y. (2022). La formación de competencias desde el contexto latinoamericano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 517-523.
- Asencio, A. D. (2020). Gestión del puesto y evaluación del desempeño.

- Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., y Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Brito, M.; y Sánchez, D. (2020). Manuales de organización de funciones como pilar de la administración gestión. Vol. 23 #92, Rev. Ingeniería Industrial.
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., y Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60.
- Da Cruz Avalos, A. M. (2022). Importancia de la descripción del puesto en la selección del personal operativo de una empresa de servicios logísticos. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/2237/1.ANA%20MARIA%20DA%20CRUZ%20-%20TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20PAP%201.pdf?sequence=1>
- Delviciér Mejía, G. V., y Escalante Orrala, E. J. (2019). *Diseño de un manual de funciones y procedimientos para el taller de torno UTIA* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Estupiñán Alfonso, J. E., & Rodríguez Araque, S. J. (2021). Elaboración Manual de funciones empresa Calzado Mendozini.
- Jaramillo Vega, P. A. (2020). Manual de procedimientos como herramienta de control en los procesos administrativos de una empresa privada. *TECNOLOGI-K*, 2(1), 1-10. <https://revista.istb.edu.ec/index.php/tecnologi-k/article/view/22>

- Hernández Sampieri, R. (2020). Metodología de la Investigación. Tipos de estudio. Ed. McGrawHill.
- Hidalgo Talledo, F. S. (2020). Diseño de un manual de organización y funciones para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/65196>
- Moreno-Fuentes, S. M. (2020). Construcción de perfiles de cargo con base en las competencias.
- Moreno, A. (2023). La importancia de realizar un análisis de puestos de trabajo. Rev. Indeed.
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., y Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12.
- Palacios-Serna, L. I., et al. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista De Ciencias Sociales*, XXX (1), 470-484.
- Panduro, E. A. (2022). Gestión del talento humano y productividad laboral en colaboradores de la empresa Ingepal SAC, Moyobamba–2022 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95486>
- Pérez, O. (2023). Elementos clave en el diseño de puestos de trabajo. Rev. PeopleNext.
- Quimiz Pozo, G. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 9-9. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/v2.n2.a3/g3>
- Quiroa, M. (2024). Diseño de puestos de trabajo. Diseño de puestos. Rev. Economipedia.

- Ramírez Hernández, Orlando, et al. (2021). Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad. *Computación y Sistemas*, 24(3), 1305-1312. Epub. <https://doi.org/10.13053/cys-24-3-3489>
- Rincón Rodríguez, O. O. y Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Sánchez Solís, Y. (2021). Cumplimiento del perfil profesional de los empleados de confianza en los gobiernos regionales del Perú. *Balances*, 8(11), 72-80 <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/197>
- Vadillo, M. P. (2021). *Análisis de puestos de trabajo: concepto, aplicaciones y proceso*. ESIC Editorial.