



PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA BONT SUELAS  
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

MODALIDAD: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

JOSE MANUEL RUIZ BENJUMEA

CC 1120739204

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES PROGRAMA  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA 26 MARZO DEL 2025



PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA BONT SUELAS  
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

MODALIDAD: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

JOSE MANUEL RUIZ BENJUMEA

CC 1120739204

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

DIRECTOR

SANDRA MARCELA PUENTES GÓMEZ, MG

GRUPO DE INVESTIGACIÓN: GIPTI

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES PROGRAMA  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL

BUCARAMANGA 26 MARZO DEL 2025

Nota de Aceptación

---

Aprobado acta 34 del 25 de marzo del 2025

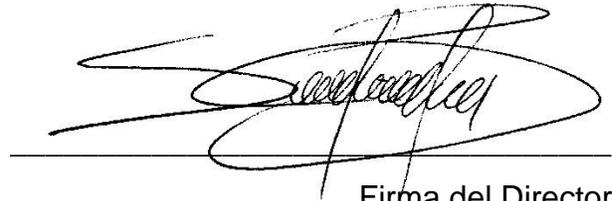
---

---



---

Firma del Evaluador



Firma del Director

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto con todo mi corazón a mi familia, en especial a mis hijos, quienes son mi mayor inspiración para seguir adelante y crecer profesionalmente. A mi madre, por su ejemplo de fortaleza y sabiduría. A ellos les entrego cada logro con gratitud, porque sin su amor y respaldo constante este camino no habría sido posible. Este trabajo es una muestra de que, con esfuerzo y perseverancia, los sueños se pueden alcanzar.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios por darme la fuerza, constancia y salud para avanzar en cada etapa de este proyecto. Expreso mi sincero reconocimiento a la empresa Bont por permitir el desarrollo de esta propuesta en su entorno laboral, brindando la información necesaria con disposición y confianza. A mi directora de proyecto, **Sandra Marcela Puentes Gómez**, por su orientación constante, paciencia y compromiso académico. A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación en cada momento, especialmente en los más exigentes. Gracias también a mis compañeros de formación, quienes con sus aportes y acompañamiento enriquecieron esta experiencia.

## TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u>	<u>11</u>
<u>INTRODUCCIÓN .....</u>	<u>12</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</u>	<u>13</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	15
1.3. OBJETIVOS .....	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.4. ESTADO DEL ARTE.....	17
<u>2. MARCO REFERENCIAL .....</u>	<u>18</u>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	18
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	21
2.3. MARCO LEGAL.....	24
<u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</u>	<u>26</u>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	27
<u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u>	<u>30</u>
4.1. EXAMINAR LAS LABORES Y OBLIGACIONES DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES DE LA EMPRESA BONT EN BUCARAMANGA MEDIANTE UNA LISTA DE VERIFICACIÓN, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES CLAVE Y OPTIMIZAR LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES. ....	30
4.2. ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS PARA EL CARGO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA BONT EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, BASÁNDOSE EN	

LOS DATOS RECOPIADOS SOBRE LAS ACTIVIDADES Y LOS TIEMPOS REQUERIDOS PARA SU EJECUCIÓN.....	31
4.3. PROPONER UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS QUE DESCRIBA DETALLADAMENTE LA ESTRUCTURA DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES DE LA EMPRESA BONT DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, ABARCANDO INFORMACIÓN SOBRE LAS TAREAS, RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES, ASÍ COMO LA FORMA EN QUE DEBEN SER LLEVADAS A CABO. ....	31
<b><u>5. RESULTADOS</u></b> .....	<b>33</b>
5.1. EXAMINAR LAS LABORES Y OBLIGACIONES DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES DE LA EMPRESA BONT EN BUCARAMANGA MEDIANTE UNA LISTA DE VERIFICACIÓN, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES CLAVE Y OPTIMIZAR LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES. ....	33
5.1.1. LISTA DE VERIFICACIÓN DE FUNCIONES POR CARGO DEL GERENTE .....	33
5.1.2. LISTA DE VERIFICACIÓN DE FUNCIONES POR CARGO DEL ADMINISTRADOR .....	35
5.1.3. LISTA DE VERIFICACIÓN DE FUNCIONES POR CARGO DE SECRETARIA .....	37
5.2. ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS PARA EL CARGO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA BONT EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, BASÁNDOSE EN LOS DATOS RECOPIADOS SOBRE LAS ACTIVIDADES Y LOS TIEMPOS REQUERIDOS PARA SU EJECUCIÓN.....	38
5.2.1. CARGO: GERENTE GENERAL .....	38
5.2.2. CARGO: ADMINISTRADOR .....	40
5.2.3. CARGO: SECRETARIA.....	41
5.3. PROPONER UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS QUE DESCRIBA DETALLADAMENTE LA ESTRUCTURA DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES DE LA EMPRESA BONT DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, ABARCANDO INFORMACIÓN SOBRE LAS TAREAS, RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES, ASÍ COMO LA FORMA EN QUE DEBEN SER LLEVADAS A CABO. ....	42
<b><u>6. CONCLUSIONES</u></b> .....	<b>47</b>

<u>7.</u>	<u>RECOMENDACIONES .....</u>	<u>49</u>
<u>8.</u>	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u>	<u>51</u>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Gerente.....	39
Figura 2. Diagrama de Administrador.....	40
Figura 3. Diagrama de Secretaria .....	41

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marco Legal.....	24
Tabla 2. Modelo de encuestas para el Gerente.....	28
Tabla 3. Modelo de encuestas para el Administrador .....	29
Tabla 4. Modelo de encuestas para la Secretaria .....	29
Tabla 5. Lista de Verificación al cargo Gerente.....	34
Tabla 6. Lista de Verificación al cargo Administrador.....	35
Tabla 7. Lista de Verificación al cargo Secretaria .....	37
Tabla 8. Manual de Funciones de Gerente .....	42
Tabla 9. Manual de funciones Administrador .....	44
Tabla 10. Manual de funciones Secretarías .....	45

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tuvo como objetivo principal diseñar manuales de funciones por competencias para los cargos de Gerente General, Administrador y Secretaria en la empresa Bont, ubicada en la ciudad de Bucaramanga y dedicada a la fabricación de calzado. A través de la aplicación de encuestas, listas de verificación y la elaboración de diagramas de flujo, se logró examinar de forma detallada las tareas, responsabilidades y competencias requeridas en cada cargo. Esta información permitió construir documentos técnicos precisos que definen claramente qué hace cada persona, cómo lo hace y con qué herramientas debe hacerlo, fortaleciendo así la estructura organizativa de la empresa.

Los resultados obtenidos evidenciaron una mejora significativa en la claridad de los roles y en la asignación de funciones, lo cual contribuye directamente a la optimización de procesos, al mejor desempeño del personal y al fortalecimiento de la cultura organizacional. Este trabajo no solo responde a una necesidad interna de orden y eficiencia, sino que también sienta las bases para implementar estrategias de gestión humana más estructuradas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y la planificación del talento. En consecuencia, se trata de un proyecto aplicable y replicable en otras organizaciones del sector que busquen mejorar su estructura operativa.

**PALABRAS CLAVE.** Manual de funciones, Empresa, Creatividad, Fortalecimiento

## INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, la definición clara de funciones, tareas y responsabilidades dentro de una organización es un factor clave para garantizar el orden, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La empresa Bont, dedicada a la fabricación de calzado en la ciudad de Bucaramanga, ha enfrentado desafíos relacionados con la duplicidad de funciones, la falta de claridad en los roles y la desorganización de procesos internos, especialmente en los cargos administrativos y operacionales. Esta situación ha afectado la productividad del personal y ha generado incertidumbre en la toma de decisiones. Por ello, surgió la necesidad de diseñar un proyecto que permitiera identificar, estructurar y formalizar las funciones de los cargos más relevantes dentro de la organización.

El presente proyecto tuvo como propósito principal examinar las labores desempeñadas por el Gerente General, el Administrador y la Secretaria, con el fin de construir manuales de funciones por competencias que reflejen fielmente las tareas y responsabilidades asignadas a cada puesto. Para ello, se aplicaron herramientas metodológicas como encuestas estructuradas, listas de verificación y diagramas de flujo, las cuales permitieron recopilar información precisa directamente del equipo de trabajo. A partir de estos insumos, se desarrolló una propuesta técnica que integra no solo las funciones y tareas de cada cargo, sino también los perfiles requeridos, las competencias necesarias y la forma en que debe ejecutarse cada actividad, con un enfoque práctico y orientado a la mejora continua. Este proyecto representa un aporte significativo al fortalecimiento organizacional de la empresa Bont, ya que proporciona una base sólida para la gestión del talento humano, la optimización de procesos y la toma de decisiones.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Bont, ubicada en Bucaramanga y dedicada a la fabricación de calzado deportivo para dama y caballero, enfrenta múltiples desafíos en su organización interna, los cuales afectan su competitividad en un mercado en constante crecimiento y cambio, a pesar de contar con una estructura de producción consolidada, la empresa no cuenta con un manual de funciones que formalice las responsabilidades y roles de cada colaborador, esta ausencia de documentación de los roles dentro de la empresa genera confusión en la distribución de tareas y dificulta el establecimiento de una jerarquía clara, como resultado, los empleados enfrentan ambigüedad en sus responsabilidades diarias, lo que, a su vez, afecta la eficiencia en los procesos productivos y el cumplimiento de objetivos organizacionales (Giraldo y Guzmán, 2023).

La falta de un manual de funciones también tiene un impacto negativo en la comunicación interna y en el ambiente laboral, en una empresa como Bont, que depende de la coordinación entre diferentes áreas (como producción, logística y ventas), la falta de claridad en las funciones de cada puesto genera conflictos y redundancias que obstaculizan el flujo de trabajo, los colaboradores pueden verse forzados a asumir tareas que no les corresponden o depender de una comunicación informal para conocer sus responsabilidades, lo que lleva a una disminución de la motivación y el compromiso, esta situación también limita la capacidad de los líderes para evaluar de manera objetiva el desempeño de sus equipos, ya que no existen criterios estandarizados para medir el cumplimiento de las funciones específicas de cada cargo (Gutiérrez y Salinas, 2022).

La implementación de un manual de funciones podría ser una solución integral que permita a Bont fortalecer su estructura organizativa, mejorar la asignación de recursos y optimizar los procesos de selección y capacitación del personal, al contar con una guía clara de las funciones y responsabilidades de cada rol, la empresa podría establecer procedimientos eficientes para la inducción de nuevos empleados y desarrollar programas de capacitación ajustados a las necesidades reales de cada puesto, esto no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también contribuiría a la retención de talento y al desarrollo profesional de los colaboradores (López y Torres, 2022), en este contexto, surge la necesidad de formular la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los beneficios proporcionados por un manual de funciones por competencias para los distintos cargos de la empresa Bont, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de mejorar los procesos empresariales?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La creación de un manual de funciones para la empresa Bont, dedicada a la fabricación de calzado deportivo para hombres y mujeres en Bucaramanga, responde a la necesidad de fortalecer su organización interna en un mercado cada vez más competitivo y dinámico, la falta de un documento que defina y formalice los roles y responsabilidades de cada colaborador ha generado problemas de comunicación, duplicación de tareas y falta de claridad en los procesos, lo cual afecta directamente la eficiencia y productividad de la empresa, en una industria caracterizada por altos niveles de competencia y cambios constantes en las preferencias de los consumidores, contar con una estructura organizacional claramente delineada se convierte en una ventaja estratégica, un manual de funciones no solo facilitaría la asignación de tareas y la claridad de los roles, sino que también permitiría una mejor coordinación entre áreas, lo que ayudaría a la empresa a cumplir sus objetivos de manera más ágil y eficaz, reduciendo los costos operativos y aumentando la productividad (Martínez y Rodríguez, 2021).

Además, la implementación de un manual de funciones tiene un impacto significativo en el desarrollo y la gestión del talento humano dentro de la organización, al definir claramente las responsabilidades de cada rol, Bont puede fortalecer sus procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño, permitiendo una alineación más efectiva entre las habilidades de los colaboradores y los requerimientos de sus puestos, esto contribuye a crear un ambiente laboral en el que los empleados se sienten valorados y comprendidos en sus tareas, lo que se traduce en una mayor motivación y compromiso hacia los objetivos organizacionales, en un sector donde la innovación y la rápida respuesta a las tendencias del mercado son fundamentales, contar con personal capacitado y bien

organizado permite a la empresa mantenerse a la vanguardia y afrontar los desafíos del mercado con una base sólida de recursos humanos (Pérez y Gómez, 2022).

Un manual de funciones también facilitará la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa al permitir una estructura organizativa más ordenada y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la estandarización de funciones y procedimientos internos no solo reduce la dependencia en personas específicas, sino que también garantiza la continuidad operativa, especialmente en casos de rotación de personal, esto es particularmente relevante en un sector como el del calzado, donde los cambios de personal pueden impactar gravemente la producción si no existen guías claras sobre las funciones de cada carga, por ello, el manual de funciones no solo constituye una herramienta de gestión interna, sino que representa una inversión en la estabilidad y el desarrollo futuro de Bont, contribuyendo a que la empresa se consolide y crezca de manera sostenible en el tiempo.

Finalmente, este proyecto de desarrollo beneficia al grupo GICSE del programa de Administración de Empresas de las UTS, al permitir a los estudiantes analizar y aplicar las temáticas aprendidas en el proceso de formación, llevándolos a un escenario real dentro de una empresa existente, en el contexto de investigación y apoyo educativo para el crecimiento y la productividad de una empresa de servicios.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de funciones por competencias para los cargos administrativos y operacionales de la empresa Bont en Bucaramanga, utilizando una lista de

chequeo que permita definir roles, optimizar procesos y mejorar la gestión del talento humano.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Examinar las labores y obligaciones de los cargos administrativos y operacionales de la empresa Bont en Bucaramanga mediante una lista de verificación, para la identificación de las funciones clave y optimizar la asignación de responsabilidades.

Elaborar un diagrama de flujo de procesos para el cargo administrativo y operacional de la empresa Bont en la ciudad de Bucaramanga, basándose en los datos recopilados sobre las actividades y los tiempos requeridos para su ejecución.

Proponer un manual de funciones por competencias que describa detalladamente la estructura de los cargos administrativos y operacionales de la empresa Bont de la ciudad de Bucaramanga, abarcando información sobre las tareas, responsabilidades y funciones, así como la forma en que deben ser llevadas a cabo.

### **1.4. ESTADO DEL ARTE**

N/A

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### **Estructura Organizacional y Manuales de Funciones**

El manual de funciones se enmarca en la teoría de la estructura organizacional, la cual establece que una empresa debe contar con una división clara del trabajo, jerarquías bien definidas y mecanismos de coordinación eficientes. Según Mintzberg, el diseño estructural adecuado no solo permite una mejor eficiencia interna, sino también una comunicación fluida y una reducción en los conflictos interdepartamentales. En este contexto, el manual de funciones actúa como un instrumento que delimita las responsabilidades individuales, elimina la ambigüedad y fortalece los vínculos entre los niveles jerárquicos. Para una empresa como Bont, que presenta problemas de coordinación y duplicidad de funciones, esta herramienta resulta fundamental.

Asimismo, la implementación de esta herramienta facilita la gestión del cambio, especialmente en empresas con alta rotación de personal o con necesidad de crecimiento rápido. La estandarización de funciones y responsabilidades también permite evaluar con mayor objetividad el desempeño del personal y genera ambientes laborales más estables y motivadores. De esta forma, la estructura organizacional no solo define el "qué se hace", sino también "quién lo hace", "cómo se hace" y "para qué se hace".

## **Gestión por Procesos como Base para la Mejora Organizacional**

La gestión por procesos promueve la identificación, análisis y mejora continua de los procesos clave dentro de una organización. Hammer y Champy proponen que la reingeniería de procesos permite a las empresas rediseñar sus operaciones para alcanzar mejoras significativas en productividad, calidad y servicio. En este sentido, un manual de funciones detallado permite conectar cada rol con un proceso específico, facilitando así la alineación entre el trabajo individual y los objetivos estratégicos. En el caso de Bont, este enfoque es crucial para eliminar actividades redundantes y mejorar la eficiencia operativa.

Además, este modelo permite evaluar el impacto de cada función dentro del flujo de trabajo, estableciendo puntos de control y criterios de medición del desempeño. De esta forma, los colaboradores entienden no solo sus funciones, sino también cómo estas influyen en los resultados globales de la empresa. Esto motiva a los equipos a trabajar de forma colaborativa y a centrarse en la entrega de valor al cliente final.

## **La Jerarquía de Necesidades de Maslow y la Motivación Laboral**

La teoría de Maslow establece que las personas necesitan satisfacer una serie de niveles (fisiológicos, seguridad, sociales, estima y autorrealización) para alcanzar su máximo rendimiento. Dentro del entorno laboral, el manual de funciones actúa como un mecanismo que responde a varias de estas necesidades, principalmente la de seguridad y autoestima. Al tener claridad sobre sus roles, los colaboradores sienten mayor control sobre sus tareas y pueden desarrollar su potencial dentro de un entorno estructurado.

Esto se traduce en un mayor compromiso y satisfacción laboral, ya que los empleados saben lo que se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye al propósito organizacional. Además, la claridad en las funciones favorece la identificación de oportunidades de desarrollo personal y profesional. La teoría de Maslow, por tanto, justifica el uso del manual de funciones como una herramienta para promover la motivación intrínseca y mejorar el clima organizacional.

### **Dirección por Objetivos de Peter Drucker en la Gestión de Cargos**

La Dirección por Objetivos (DPO) es un modelo propuesto por Peter Drucker, donde los empleados y directivos establecen metas claras y medibles, alineadas con la visión de la organización. Esta metodología permite que cada miembro sepa exactamente qué se espera de él y cómo se evaluará su desempeño. En el caso de la empresa Bont, la inclusión de objetivos específicos en el manual de funciones mejora la transparencia y la efectividad del proceso de evaluación laboral.

Esta teoría es especialmente útil para fomentar la responsabilidad individual, ya que el cumplimiento de funciones no se basa solo en tareas asignadas, sino también en logros concretos. La DPO convierte el manual de funciones en una herramienta dinámica, vinculada directamente al desempeño estratégico de cada área. Esto genera un sentido de propósito y autonomía, impactando positivamente en la productividad de la organización.

### **Gestión del Talento Humano como Estrategia Organizacional**

Dave Ulrich plantea que la gestión del talento humano debe centrarse en atraer, desarrollar y retener a los empleados que aporten valor estratégico a la organización. En este sentido, el manual de funciones permite identificar los perfiles

ideales para cada cargo, así como diseñar planes de capacitación específicos que fortalezcan las habilidades del personal. En la empresa Bont, donde hay deficiencias en la asignación de tareas, esta herramienta facilita una mayor alineación entre el potencial del colaborador y las necesidades del puesto.

Además, permite implementar procesos de selección más efectivos, disminuir la rotación y fomentar el desarrollo profesional dentro de la organización. Al clarificar los caminos de carrera y los requisitos de cada cargo, el manual se convierte en una guía para el crecimiento organizacional sostenible. De esta forma, se consolida una cultura de talento que respalda la competitividad y el desarrollo continuo.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **1. Teoría de la Estructura Organizacional**

La estructura organizacional se refiere a la manera en que se organizan y agrupan las actividades dentro de una empresa, así como la forma en que se coordinan las relaciones entre los diferentes puestos y departamentos. Según Henry Mintzberg, la estructura organizacional es crucial para definir la división del trabajo, las jerarquías y los mecanismos de control dentro de la organización. Esta teoría destaca la importancia de establecer roles y responsabilidades claras para mejorar la eficiencia, reducir los conflictos y facilitar la comunicación entre los miembros de la organización. Un manual de funciones es una herramienta clave en la estructuración de la organización, pues facilita la asignación de tareas y la identificación de las interrelaciones entre los distintos niveles jerárquicos (Núñez y Gómez, 2023).

### **2. Teoría de la Gestión por Procesos**

La gestión por procesos se centra en la mejora continua de los procesos internos de una organización. Según Michael Hammer y James Champy, este enfoque busca identificar, gestionar y mejorar los procesos de negocio clave para garantizar que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa. En el contexto de un manual de funciones, la teoría de la gestión por procesos se aplica al definir las responsabilidades de cada puesto dentro de un proceso continuo, asegurando que cada tarea se realice de manera eficiente y en el momento adecuado. Esto permite a la empresa mejorar su eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la calidad en cada etapa de la producción (Camargo y Velásquez, 2020).

### **3. Teoría de la Motivación Humana**

La teoría de la motivación humana, en especial la propuesta de Abraham Maslow en su jerarquía de necesidades sugiere que las personas tienen diferentes niveles de necesidades que deben ser satisfechas para lograr su máximo rendimiento. Desde las necesidades básicas hasta las necesidades de autorrealización, la motivación juega un papel crucial en el comportamiento de los empleados dentro de una organización. Un manual de funciones puede contribuir a la motivación al proporcionar claridad sobre las expectativas laborales, lo que ayuda a los empleados a sentirse más comprometidos con su trabajo. Al tener sus funciones definidas y comprender su propósito dentro de la empresa, los empleados se sienten más valorados y motivados a contribuir al éxito organizacional (Sánchez y Morales, 2021).

#### **4. Teoría de la Dirección por Objetivos (DPO)**

La Dirección por Objetivos (DPO), propuesta por Peter Drucker, es un enfoque de gestión en el que los empleados y los gerentes acuerdan objetivos claros y medibles, lo que permite a todos trabajar hacia un propósito común. Esta teoría se basa en la creación de metas específicas, alcanzables y alineadas con los objetivos generales de la organización. En relación con el manual de funciones, el DPO puede utilizarse para definir los objetivos de cada puesto dentro de la estructura organizacional. Al incluir metas específicas en el manual de funciones, se facilita el seguimiento y la evaluación del desempeño de los empleados, asegurando que todos contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la empresa (Ramírez, 2020).

#### **5. Teoría de la Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano se refiere a la estrategia de atraer, desarrollar, retener y optimizar el capital humano dentro de una organización. Según autores como Dave Ulrich, la gestión del talento humano es un factor crucial para el éxito organizacional, ya que la calidad del personal influye directamente en la competitividad de la empresa. Un manual de funciones es una herramienta vital en este sentido, ya que permite identificar y gestionar las habilidades y capacidades necesarias para cada puesto. Facilitar también el proceso de selección y capacitación, asegurando que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para cumplir con las expectativas y responsabilidades asignadas, contribuyendo así al crecimiento y sostenibilidad de la empresa (Vélez y Herrera, 2023).

## 2.3. MARCO LEGAL

Tabla 1. Marco Legal

Norma	Descripción
<b>Constitución Política de Colombia (1991) – Artículo 25 y 53</b>	La Constitución establece que el trabajo es un derecho fundamental y una obligación social que goza de la especial protección del Estado. El artículo 25 señala que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Por su parte, el artículo 53 ordena expedir el estatuto del trabajo y enuncia los principios mínimos que deben regir las relaciones laborales, como la estabilidad en el empleo, la primacía de la realidad sobre las formalidades, la igualdad de oportunidades y la remuneración mínima vital. En este sentido, un manual de funciones responde a esta normatividad al garantizar que cada trabajador tenga claridad sobre sus derechos, funciones y responsabilidades, contribuyendo a un entorno laboral justo, transparente y ordenado.
<b>Código Sustantivo del Trabajo – Artículos 23, 56 y 57</b>	Este cuerpo normativo regula las relaciones laborales en Colombia. El artículo 23 define la relación de trabajo con base en la subordinación, el salario y la prestación personal del servicio. Los artículos 56 y 57 establecen las obligaciones del empleador, entre ellas proporcionar al trabajador los medios adecuados para realizar sus tareas y ofrecer instrucciones claras sobre las funciones a desempeñar. De esta manera, el manual de funciones se convierte en un documento fundamental para dar cumplimiento a estas disposiciones, pues permite establecer con precisión qué tareas se esperan de cada cargo, fortaleciendo así la relación laboral y evitando malentendidos o conflictos entre empleadores y empleados.
<b>Ley 100 de 1993 – Sistema de Seguridad Social Integral</b>	Esta ley establece los lineamientos del Sistema de Seguridad Social en Colombia, en aspectos de salud, pensiones, riesgos laborales y servicios sociales complementarios. Dentro del marco de riesgos laborales, es fundamental que los empleadores identifiquen y controlen las actividades y condiciones de trabajo que puedan representar un peligro para los empleados. Un manual de funciones contribuye a esta tarea al documentar de manera clara las funciones, tareas y herramientas utilizadas en cada cargo, lo que permite asociar posibles riesgos laborales y aplicar medidas preventivas adecuadas. Esta ley refuerza así la necesidad de organizar y estructurar el trabajo con criterios técnicos y de seguridad.

<p><b>Ley 1429 de 2010 – Formalización y Generación de Empleo</b></p>	<p>Esta ley busca fomentar la formalización empresarial y la generación de empleo digno. Establece beneficios para las pequeñas y medianas empresas que implementen buenas prácticas laborales y estructuren correctamente sus procesos internos. La existencia de un manual de funciones demuestra el compromiso de una empresa con la formalidad laboral, pues evidencia la claridad en la definición de roles y funciones, facilitando la contratación adecuada, la inducción del personal y el desarrollo organizacional. Asimismo, permite a las autoridades verificar que la empresa opera bajo parámetros legales y contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial del país.</p>
<p><b>Resolución 0312 de 2019 – Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)</b></p>	<p>Esta norma establece los estándares mínimos que deben cumplir todas las empresas en Colombia respecto a la Seguridad y Salud en el Trabajo. En este marco, los perfiles y funciones de los cargos deben estar claramente definidos para poder identificar los riesgos laborales asociados a cada puesto. El manual de funciones es uno de los documentos clave para cumplir con esta resolución, ya que proporciona insumos esenciales para la matriz de peligros, el análisis de riesgos y el diseño de planes de capacitación en prevención. De esta forma, la empresa no solo cumple con la normativa vigente, sino que protege a sus trabajadores y promueve un ambiente laboral seguro y saludable.</p>

**Fuente:** Elaboración propia por el autor del proyecto

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este estudio se clasificó como una investigación de tipo descriptiva, ya que su propósito fundamental fue observar, identificar y detallar las características esenciales de los cargos administrativos y operacionales dentro de la empresa Bont, ubicada en la ciudad de Bucaramanga. A través de esta investigación se recolectó información precisa sobre las funciones desempeñadas por los empleados, con el fin de diseñar un manual de funciones por competencias que permitiera organizar y optimizar los procesos internos. Este tipo de investigación no buscó explicar las causas de los fenómenos observados, sino documentarlos y caracterizarlos para generar propuestas de mejora basadas en un diagnóstico real del entorno organizacional.

#### **3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque metodológico adoptado en este proyecto fue cuantitativo, ya que se basó en la recolección de datos numéricos mediante instrumentos estructurados, como encuestas con opciones de respuesta cerradas. Este enfoque permitió medir de forma objetiva las necesidades, capacidades y niveles de claridad funcional dentro de la empresa Bont, con el fin de obtener información fiable, comparable y replicable. A partir del análisis estadístico de los datos recolectados, se establecieron patrones y tendencias que sustentaron la propuesta del manual de funciones, fortaleciendo así el proceso de toma de decisiones y la gestión del talento humano dentro de la organización.

### **3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación utilizado en este proyecto fue el método deductivo, el cual partió de teorías generales relacionadas con la estructura organizacional, la gestión por procesos y el talento humano, para luego aplicarlas al contexto específico de la empresa Bont. A través de este método, se buscó validar los principios teóricos mediante la observación y análisis de la realidad empresarial, permitiendo contrastar los supuestos académicos con la práctica diaria de la organización. Este enfoque permitió estructurar el trabajo de forma lógica y ordenada, facilitando la construcción de un manual de funciones ajustado tanto a las normativas existentes como a las necesidades particulares de la empresa.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objetivo de este estudio estuvo conformada por los jefes de área y coordinadores de la empresa Bont, quienes poseían el conocimiento detallado sobre las funciones desempeñadas en sus respectivos equipos de trabajo. La muestra se tomó de forma intencional, seleccionando a aquellos líderes que tenían una visión integral de los procesos operacionales y administrativos, lo cual garantizó la obtención de datos relevantes y específicos. Esta elección respondió a la necesidad de diseñar un manual de funciones construido desde la experiencia práctica de quienes supervisaban y coordinaban el quehacer diario de la organización.

### **3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la recolección de información se utilizó un instrumento previamente aprobado: la encuesta de identificación de necesidades y capacidades. Esta encuesta fue

aplicada en la empresa Bont, perteneciente al sector manufacturero de calzado deportivo en la ciudad de Bucaramanga. El instrumento incluyó una serie de preguntas cerradas que permitieron medir aspectos relacionados con la innovación, la competitividad, la estructura organizativa y la gestión del talento humano. A través de su aplicación, se recopiló información valiosa que sustentó la elaboración del manual de funciones, alineando las prácticas internas con los estándares de eficiencia organizacional.

Tabla 2. Modelo de encuestas para el Gerente

Ítem de verificación	Cumple	No cumple	Observaciones
Supervisa la ejecución del plan estratégico de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toma decisiones financieras de alto impacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Representa a la empresa ante aliados externos y entes oficiales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Define políticas internas y directrices organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lidera la gestión del talento humano en coordinación con el administrador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Evalúa el desempeño global de todas las áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Participa en procesos de contratación de personal clave.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Utiliza herramientas tecnológicas para la planificación estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Coordina reuniones directivas y de seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reporta a socios o junta directiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

Tabla 3. Modelo de encuestas para el Administrador

Ítem de verificación	Cumple	No cumple	Observaciones
Gestiona el inventario y control de insumos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Supervisa el cumplimiento de tareas administrativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Elabora informes de gestión y reportes contables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Participa en el manejo del presupuesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reporta al Gerente General con regularidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Maneja software contable y de oficina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Coordina las compras de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Controla asistencia, horarios y desempeño del personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Participa en la logística de reuniones y eventos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Administra recursos materiales y servicios generales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

Tabla 4. Modelo de encuestas para la Secretaria

Ítem de verificación	Cumple	No cumple	Observaciones
Atiende llamadas y visitas de forma profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Elabora documentos, cartas y comunicados internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Archiva físicamente y digitalmente la documentación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Maneja la agenda del Gerente y/o Administrador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organiza reuniones, citas y eventos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Usa herramientas como Word, Excel y correo electrónico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Apoya en la gestión documental y mensajería.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reporta novedades administrativas a su superior inmediato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mantiene una relación fluida con todas las áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Redacta con buena ortografía y redacción profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

## **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

### **4.1. Examinar las labores y obligaciones de los cargos administrativos y operacionales de la empresa Bont en Bucaramanga mediante una lista de verificación, para la identificación de las funciones clave y optimizar la asignación de responsabilidades.**

Se realizó un examen detallado de las labores y obligaciones correspondientes a los cargos administrativos y operacionales de la empresa Bont en Bucaramanga. Para ello, se diseñó y aplicó una lista de verificación estructurada que permitió recopilar información precisa directamente con los jefes y colaboradores encargados de dichos cargos. Esta herramienta fue construida con base en criterios técnicos relacionados con las funciones, tareas rutinarias, responsabilidades y competencias de cada puesto. La aplicación se llevó a cabo de forma individual, a través de entrevistas presenciales y virtuales, dependiendo de la disponibilidad del personal.

Este proceso permitió identificar con claridad las funciones clave de cada cargo, diferenciando aquellas actividades que eran esenciales de las que eran secundarias o duplicadas. Gracias a esta metodología, se detectaron áreas en las que existía ambigüedad en la asignación de responsabilidades, lo que afectaba el rendimiento organizacional. Los resultados de este examen sirvieron como base fundamental para la posterior reestructuración de las funciones y la optimización del trabajo, permitiendo una distribución más eficiente de las tareas, una mejor coordinación interna y una mayor claridad en los roles asignados a cada miembro del equipo.

#### **4.2. Elaborar un diagrama de flujo de procesos para el cargo administrativo y operacional de la empresa Bont en la ciudad de Bucaramanga, basándose en los datos recopilados sobre las actividades y los tiempos requeridos para su ejecución.**

Con base en la información obtenida durante la fase de verificación de funciones, se procedió a la elaboración de un diagrama de flujo que representara los procesos asociados a los cargos administrativos y operacionales dentro de la empresa Bont. Para su diseño, se utilizó la técnica de modelado de procesos a través de símbolos estandarizados (como actividades, decisiones y flujos de información), permitiendo visualizar la secuencia lógica de las tareas ejecutadas por cada cargo. Los datos utilizados incluyeron tanto las actividades identificadas previamente como los tiempos estimados de ejecución, que fueron registrados por medio de observación directa y encuestas aplicadas.

El objetivo de esta representación gráfica fue evidenciar los puntos críticos de cada proceso, detectar posibles cuellos de botella y visualizar de forma clara cómo se interrelacionaban las actividades administrativas y operacionales. Además, permitió identificar tareas que podían ser optimizadas o automatizadas para mejorar la productividad. Este diagrama sirvió también como insumo para mejorar la capacitación del personal, ya que ofreció una guía visual y funcional del flujo de trabajo. Así, se fortaleció la comprensión de los procesos internos, aportando a la eficiencia general de la empresa.

#### **4.3. Proponer un manual de funciones por competencias que describa detalladamente la estructura de los cargos administrativos y operacionales de la empresa Bont de la ciudad de Bucaramanga,**

**abarcando información sobre las tareas, responsabilidades y funciones, así como la forma en que deben ser llevadas a cabo.**

Con base en el análisis de funciones y los diagramas de flujo elaborados, se propuso un manual de funciones por competencias que describió de forma detallada la estructura de los cargos administrativos y operacionales de la empresa Bont en Bucaramanga. Este documento incluyó información específica sobre cada cargo, como el propósito del puesto, las funciones generales y específicas, las competencias requeridas, las responsabilidades asignadas, las herramientas utilizadas y las relaciones jerárquicas y funcionales. El manual fue elaborado siguiendo criterios de claridad, pertinencia y utilidad práctica, con el fin de facilitar su implementación dentro de la organización.

El objetivo principal de esta propuesta fue formalizar los roles dentro de la empresa, garantizando que cada colaborador contara con una guía clara sobre qué debía hacer, cómo hacerlo y con qué criterios se evaluaría su desempeño. Además, el manual sirvió como herramienta de soporte para procesos clave como la inducción de nuevo personal, la evaluación de desempeño, la planificación de capacitaciones y el rediseño organizacional. De esta forma, se contribuyó al fortalecimiento institucional de Bont, promoviendo la eficiencia operativa, la mejora continua y la profesionalización del talento humano.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Examinar las labores y obligaciones de los cargos administrativos y operacionales de la empresa Bont en Bucaramanga mediante una lista de verificación, para la identificación de las funciones clave y optimizar la asignación de responsabilidades.

Para el cargo de Gerente General, se aplicó una lista de verificación enfocada en validar el cumplimiento de funciones estratégicas, capacidades de liderazgo, toma de decisiones y uso de herramientas de gestión. Esta evaluación permitió identificar si el ocupante del cargo cumple con las tareas esenciales que garantizan el direccionamiento correcto de la empresa Bont.

#### 5.1.1. *Lista de Verificación de Funciones por Cargo del Gerente*

**Empresa:** Bont

**Ciudad:** Bucaramanga

**Objetivo:** Validar y documentar las funciones clave de los cargos administrativos y operacionales.

Se aplicó la lista de verificación al colaborador que desempeña el cargo de **Gerente General** en la empresa Bont. El objetivo fue identificar si sus funciones estratégicas, de liderazgo y dirección están siendo cumplidas conforme a lo establecido para su rol, permitiendo validar su desempeño dentro de la organización.

Tabla 5. Lista de Verificación al cargo Gerente

Ítem de verificación	Cumple	No cumple	Observaciones
Supervisa la ejecución del plan estratégico de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Participa activamente en el seguimiento de metas.
Toma decisiones financieras de alto impacto.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Autoriza inversiones y decisiones presupuestales.
Representa a la empresa ante aliados externos y entes oficiales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asiste a reuniones con proveedores y entes reguladores.
Define políticas internas y directrices organizacionales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ha liderado la creación de protocolos internos.
Lidera la gestión del talento humano en coordinación con el administrador.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Participa en entrevistas y procesos de promoción.
Evalúa el desempeño global de todas las áreas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Realiza informes y revisiones trimestrales.
Participa en procesos de contratación de personal clave.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Interviene en la selección de cargos estratégicos.
Utiliza herramientas tecnológicas para la planificación estratégica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Usa software de gestión y análisis financiero.
Coordina reuniones directivas y de seguimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Convoca semanalmente al equipo directivo.
Reporta a socios o junta directiva.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Presenta informes mensuales de gestión.

**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

Se confirmó que el Gerente General supervisaba la ejecución del plan estratégico, tomaba decisiones financieras clave y representaba a la empresa ante aliados externos. Además, lideraba la formulación de políticas internas y participaba activamente en los procesos de contratación del personal clave. También utilizaba herramientas tecnológicas avanzadas para la planificación, coordinaba reuniones de seguimiento y reportaba directamente a los socios de la empresa.

Los resultados demostraron que el Gerente General cumplía satisfactoriamente con las funciones estratégicas asignadas a su cargo, lo cual reflejó un liderazgo sólido y alineado con los objetivos organizacionales. Este cumplimiento evidenció que el

cargo está siendo desempeñado de forma eficaz, aportando significativamente al crecimiento y estabilidad de la empresa.

El análisis del cargo de Administrador se centró en verificar si se cumplían funciones clave como la gestión de recursos, supervisión administrativa, manejo de herramientas contables y apoyo logístico. Esta verificación fue fundamental para asegurar el orden y la operatividad interna de la empresa Bont.

### 5.1.2. Lista de Verificación de Funciones por Cargo del Administrador

**Empresa:** Bont

**Ciudad:** Bucaramanga

**Objetivo:** Validar y documentar las funciones clave de los cargos administrativos y operacionales.

Se aplicó la lista de verificación al trabajador encargado del rol de **Administrador**, con el fin de constatar el cumplimiento de sus funciones operativas, financieras y de supervisión, dentro del contexto organizacional de la empresa Bont.

Tabla 6. Lista de Verificación al cargo Administrador

Ítem de verificación	Cumple	No cumple	Observaciones
Gestiona el inventario y control de insumos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Realiza reportes semanales de stock.
Supervisa el cumplimiento de tareas administrativas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Da seguimiento diario a las actividades de oficina.
Elabora informes de gestión y reportes contables.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Presenta reportes mensuales a gerencia.
Participa en el manejo del presupuesto.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colabora en la ejecución del gasto operativo.
Reporta al Gerente General con regularidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Informa semanalmente sobre avances y novedades.

Maneja software contable y de oficina.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Utiliza SIIGO y herramientas de Office.
Coordina las compras de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solicita cotizaciones y hace seguimiento a proveedores.
Controla asistencia, horarios y desempeño del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Registra incidencias y coordina turnos.
Participa en la logística de reuniones y eventos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gestiona recursos para juntas internas.
Administra recursos materiales y servicios generales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solicita mantenimientos y controla recursos.

**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

Se validó que el Administrador gestionaba eficientemente el inventario, supervisaba al personal de oficina y elaboraba informes de gestión. Participaba activamente en el manejo del presupuesto, reportaba constantemente al Gerente General y dominaba herramientas contables como software administrativo. También se encargaba de las compras, coordinaba asistencia del personal y organizaba reuniones internas de apoyo a la gestión.

La verificación evidenció un alto cumplimiento de las responsabilidades propias del cargo de Administrador, reflejando una ejecución ordenada y estratégica de sus funciones. Esto contribuyó a mantener la operatividad diaria de la empresa, garantizando el soporte administrativo que el Gerente General requiere para la toma de decisiones.

La evaluación del cargo de Secretaria se enfocó en validar tareas operativas como atención al público, redacción de documentos, organización de la agenda, archivo y apoyo administrativo general. Este cargo es esencial para el funcionamiento coordinado de las áreas administrativas.

### 5.1.3. Lista de Verificación de Funciones por Cargo de Secretaria

**Empresa:** Bont

**Ciudad:** Bucaramanga

**Objetivo:** Validar y documentar las funciones clave de los cargos administrativos y operacionales.

Se evaluó a la colaboradora que ocupa el cargo de **Secretaria**, mediante la lista de verificación. El propósito fue revisar su nivel de cumplimiento en tareas administrativas, atención al cliente, manejo de herramientas tecnológicas y organización documental.

Tabla 7. Lista de Verificación al cargo Secretaria

Ítem de verificación	Cumple	No cumple	Observaciones
Atiende llamadas y visitas de forma profesional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Brinda atención cordial y oportuna.
Elabora documentos, cartas y comunicados internos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Redacta y digita documentos institucionales.
Archiva físicamente y digitalmente la documentación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mantiene organizados los archivos en carpetas y PC.
Maneja la agenda del Gerente y/o Administrador.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Programa reuniones y citas con puntualidad.
Organiza reuniones, citas y eventos internos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gestiona logística básica para reuniones.
Usa herramientas como Word, Excel y correo electrónico.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Domina las herramientas básicas de oficina.
Apoya en la gestión documental y mensajería.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Clasifica correspondencia y la entrega a tiempo.
Reporta novedades administrativas a su superior inmediato.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Informa cualquier irregularidad a gerencia.
Mantiene una relación fluida con todas las áreas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es puente de comunicación entre oficinas.
Redacta con buena ortografía y redacción profesional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Presenta documentos claros y bien escritos.

**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

Los resultados mostraron que la Secretaria atendía con eficacia llamadas y visitas, elaboraba documentos internos y mantenía un archivo actualizado. Organizó agendas y reuniones, utilizaba herramientas digitales como Word, Excel y correo, y manejaba correspondencia interna y externa. Además, mantenía una relación fluida con otras áreas y demostraba habilidades de redacción y ortografía adecuadas para su cargo.

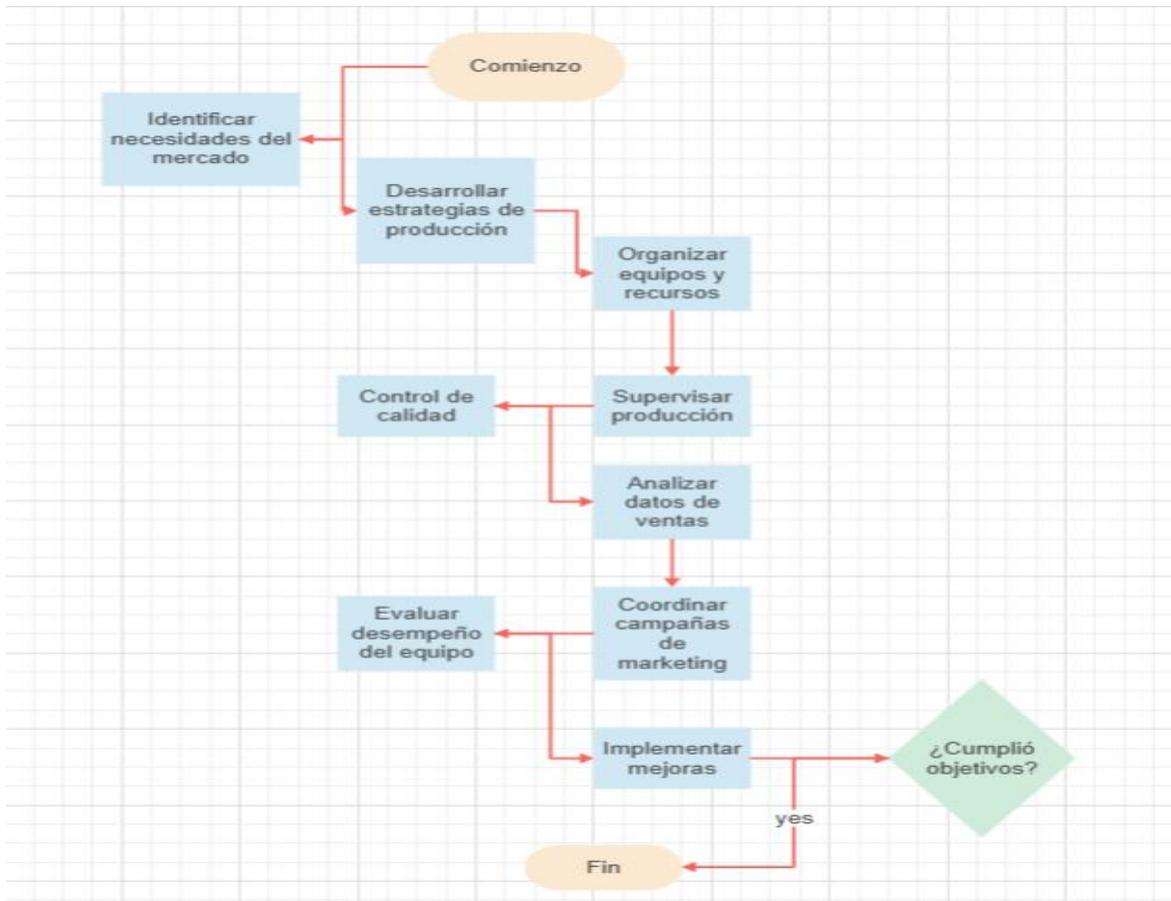
El cumplimiento de los ítems verificados permitió concluir que la Secretaria desempeñaba sus funciones con orden, responsabilidad y compromiso, siendo un soporte fundamental para el Gerente y el Administrador. Su desempeño eficiente favoreció el flujo de información y la organización administrativa de la empresa Bont.

## **5.2. Elaborar un diagrama de flujo de procesos para el cargo administrativo y operacional de la empresa Bont en la ciudad de Bucaramanga, basándose en los datos recopilados sobre las actividades y los tiempos requeridos para su ejecución.**

### **5.2.1. Cargo: Gerente General**

El siguiente diagrama de flujo representa las principales actividades realizadas por el Gerente General de la empresa Bont. Este cargo está orientado a la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de áreas funcionales y la representación de la organización ante entes externos. El diagrama permite visualizar de forma secuencial cómo se gestiona la operación global de la empresa desde la alta dirección.

Figura 1. Diagrama de Gerente



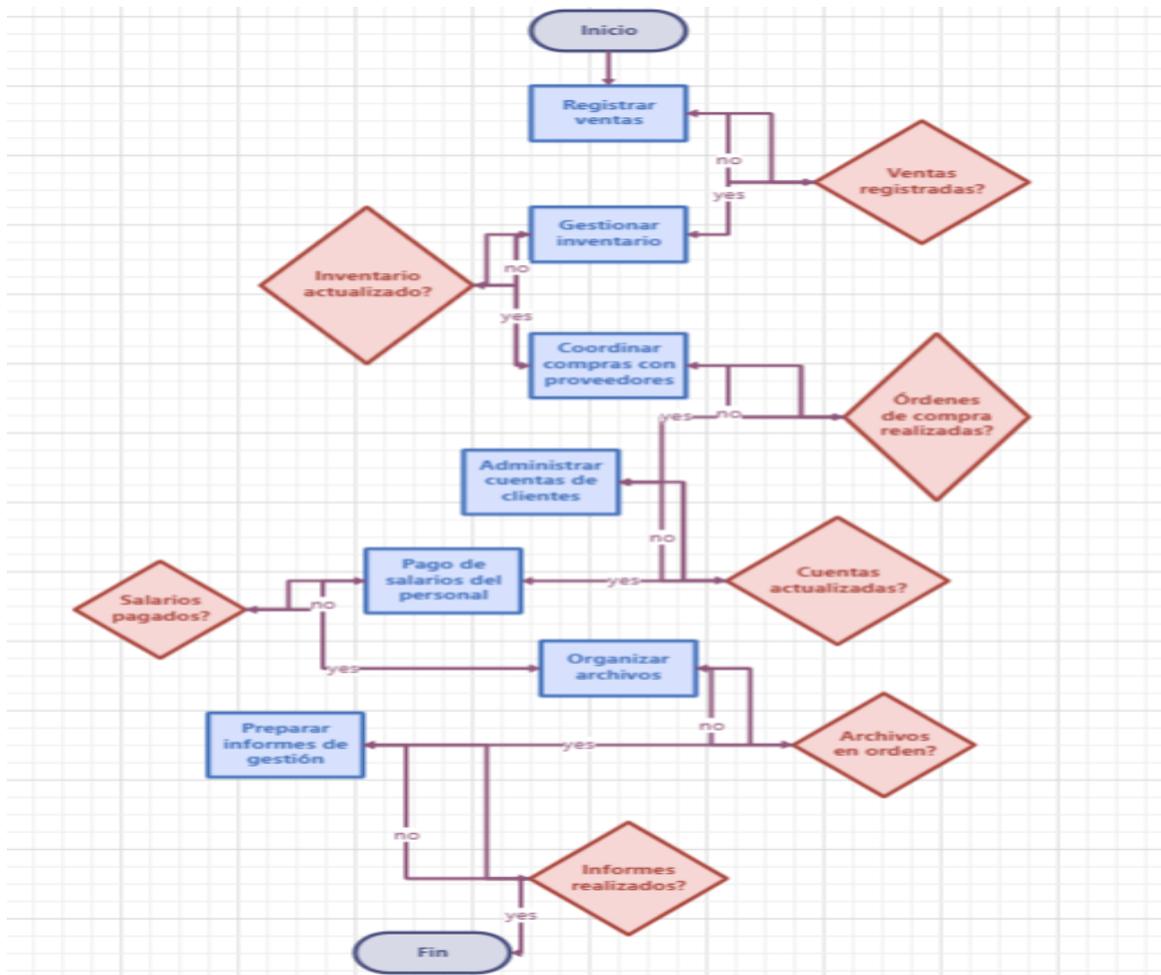
**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

El análisis del proceso del Gerente General demuestra que sus funciones están enfocadas en la supervisión general y la toma de decisiones a partir de información recopilada por las demás áreas. Su papel como articulador entre lo estratégico y lo operativo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El flujo evidencia una alta carga de actividades relacionadas con evaluación y comunicación.

### 5.2.2. Cargo: Administrador

El proceso del Administrador en la empresa Bont está orientado al control de recursos, coordinación del personal operativo y ejecución de tareas administrativas clave. El diagrama de flujo presentado a continuación ilustra cómo se articula la operación diaria bajo su liderazgo.

Figura 2. Diagrama de Administrador



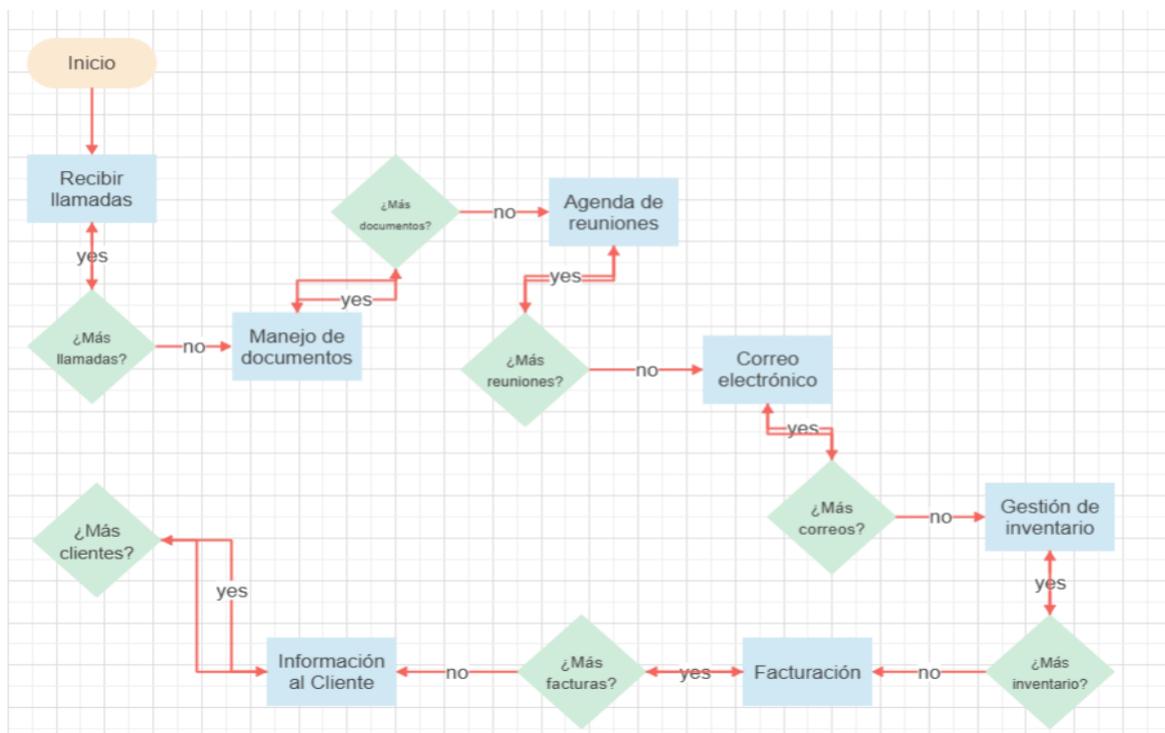
Fuente: Elaboración Propia por el autor del proyecto

Este proceso revela que el Administrador cumple un rol de ejecución y supervisión directa. Su labor es clave para la continuidad operativa, ya que garantiza la disponibilidad de recursos y el cumplimiento de tareas administrativas. El flujo muestra una alta interacción con proveedores, personal y áreas internas, lo que requiere habilidades de coordinación y gestión del tiempo.

### 5.2.3. Cargo: Secretaria

El proceso de trabajo de la Secretaria está enfocado en la atención al cliente interno y externo, la organización documental y el apoyo a la gerencia y administración. El siguiente diagrama de flujo detalla cómo se desarrolla su jornada, basada en tareas secuenciales de apoyo operativo.

Figura 3. Diagrama de Secretaria



Fuente: Elaboración Propia por el autor del proyecto

El proceso de la Secretaría destaca por su estructura repetitiva y organizada. La interacción constante con diferentes áreas y personas requiere orden, cortesía y habilidades de comunicación. El flujo refleja un cargo de soporte fundamental para mantener el orden documental y la agenda institucional al día, siendo clave en la eficiencia administrativa.

**5.3. Proponer un manual de funciones por competencias que describa detalladamente la estructura de los cargos administrativos y operacionales de la empresa Bont de la ciudad de Bucaramanga, abarcando información sobre las tareas, responsabilidades y funciones, así como la forma en que deben ser llevadas a cabo.**

El presente manual define las funciones, tareas y responsabilidades del cargo de **Gerente General** en la empresa Bont, dedicada al sector calzado. Este documento busca garantizar la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas y fortalecer la estructura organizativa a partir de una asignación clara de roles.

Tabla 8. Manual de Funciones de Gerente

<b>Manual de Funciones para el Gerente</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente General
<b>Área:</b>	Dirección General
<b>Nivel jerárquico:</b>	Alta dirección
<b>Reporta a:</b>	Junta Directiva / Socios
<b>Personal a cargo:</b>	Administrador, Jefes de área
<b>Propósito del cargo:</b>	
Dirigir y coordinar integralmente todas las áreas de la empresa, asegurando la toma de decisiones estratégicas, el cumplimiento de metas institucionales y la sostenibilidad de la organización.	
<b>Formación académica requerida:</b>	
Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afines. Especialización o maestría en Gerencia, Dirección Estratégica o áreas similares.	
<b>Experiencia requerida:</b>	

Mínimo 5 años en cargos directivos o de alta gerencia en empresas del sector industrial o comercial.	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderar el diseño y ejecución del plan estratégico.</li> <li>✓ Aprobar presupuestos y planes operativos.</li> <li>✓ Supervisar los procesos comerciales, financieros y de producción.</li> <li>✓ Representar legalmente a la empresa.</li> <li>✓ Coordinar equipos directivos y asegurar el cumplimiento de metas.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar informes diarios de ventas y producción.</li> <li>✓ Tomar decisiones en conjunto con el administrador.</li> <li>✓ Coordinar reuniones con los líderes de área.</li> <li>✓ Aprobar contrataciones clave.</li> <li>✓ Evaluar el desempeño del personal de mando medio.</li> </ul>
<b>Tareas y cómo deben ser realizadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer indicadores clave de desempeño (KPI).</li> <li>✓ Realizar seguimiento mensual a metas.</li> <li>✓ Aplicar metodologías de mejora continua.</li> <li>✓ Comunicar decisiones estratégicas con claridad al equipo.</li> </ul>
<b>Competencias requeridas:</b>	
Liderazgo, pensamiento estratégico, visión de negocio, toma de decisiones, habilidades de negociación, comunicación efectiva.	
<b>Herramientas y equipos:</b>	
Computador portátil, software ERP, correo electrónico, informes financieros, presentaciones ejecutivas.	

**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

El cargo de Gerente General representa la máxima instancia de liderazgo dentro de la empresa. Su correcto desempeño asegura la alineación de todas las áreas hacia un crecimiento competitivo, sostenible y eficiente en el tiempo.

Este manual establece las responsabilidades, funciones y competencias del cargo de **Administrador** en la empresa Bont. Su objetivo es definir el rol operativo y de

control que este profesional debe desempeñar para garantizar la eficiencia interna y el buen uso de los recursos.

Tabla 9. Manual de funciones Administrador

<b>Manual de Funciones para el Administrador</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Administrador
<b>Área:</b>	Administración
<b>Nivel jerárquico:</b>	Mando medio
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	Auxiliares, personal operativo
<b>Propósito del cargo:</b>	
Gestionar eficazmente los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa, brindando soporte al Gerente General para el cumplimiento de los objetivos administrativos y logísticos.	
<b>Formación académica requerida:</b>	
Tecnólogo o profesional en Gestión Empresarial, Administración de Empresas, Contaduría o afines.	
<b>Experiencia requerida:</b>	
Mínimo 3 años en cargos administrativos o de coordinación en empresas manufactureras o comerciales.	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar el inventario y los recursos materiales.</li> <li>✓ Supervisar personal operativo y administrativo.</li> <li>✓ Elaborar informes contables y financieros.</li> <li>✓ Coordinar compras, pagos y logística interna.</li> <li>✓ Apoyar la implementación de políticas de control interno.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registrar salidas de insumos.</li> <li>✓ Solicitar cotizaciones y gestionar compras.</li> <li>✓ Realizar seguimiento a contratos de proveedores.</li> <li>✓ Controlar horarios y planillas de asistencia.</li> <li>✓ Reportar novedades mensuales a la Gerencia.</li> </ul>
<b>Tareas y cómo deben ser realizadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizar hojas de control para seguimiento de recursos.</li> <li>✓ Documentar procedimientos y validar cumplimiento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar mantenimiento de equipos e infraestructura.</li> <li>✓ Gestionar archivos físicos y digitales.</li> </ul>
<b>Competencias requeridas:</b>	
Organización, liderazgo operativo, control administrativo, proactividad, manejo de conflictos, responsabilidad.	
<b>Herramientas y equipos:</b>	
Software contable (SIIGO, SAP, etc.), computador, impresora, archivo físico, teléfono institucional.	

**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

El Administrador cumple un rol articulador entre la dirección y el equipo operativo, siendo clave para garantizar la organización, el uso eficiente de recursos y el orden administrativo de la empresa.

Este manual define las funciones y competencias de la **Secretaria** de la empresa Bont. Su rol es esencial en el apoyo a la administración, la organización documental y la atención al cliente interno y externo.

Tabla 10. Manual de funciones Secretarías

<b>Manual de Funciones para Secretarías</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Secretaria
<b>Área:</b>	Dirección / Administración
<b>Nivel jerárquico:</b>	Asistencial
<b>Reporta a:</b>	Administrador y Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	Ninguno
<b>Propósito del cargo:</b>	
Brindar apoyo en la gestión administrativa mediante el manejo de correspondencia, documentación, atención al público y coordinación de la agenda de los directivos.	
<b>Formación académica requerida:</b>	
Técnico laboral en Asistencia Administrativa, Secretariado Ejecutivo o afines.	
<b>Experiencia requerida:</b>	
Mínimo 1 año en labores administrativas o secretariales en empresas privadas.	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender llamadas y visitas.</li> <li>✓ Redactar y archivar documentos.</li> <li>✓ Coordinar citas, reuniones y eventos.</li> <li>✓ Apoyar en la gestión de mensajería.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar y controlar la agenda institucional.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contestar llamadas con protocolo profesional.</li> <li>✓ Transcribir actas y oficios.</li> <li>✓ Clasificar correspondencia interna y externa.</li> <li>✓ Digitalizar documentos importantes.</li> <li>✓ Informar actividades a gerencia.</li> </ul>
<b>Tareas y cómo deben ser realizadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar archivos en carpetas rotuladas.</li> <li>✓ Escanear y cargar documentos al sistema.</li> <li>✓ Redactar comunicaciones sin errores de ortografía.</li> <li>✓ Coordinar citas con previa confirmación telefónica.</li> </ul>
<b>Competencias requeridas:</b>	
Ortografía, redacción, atención al cliente, responsabilidad, organización, manejo básico de sistemas.	
<b>Herramientas y equipos:</b>	
Computador, impresora, teléfono fijo, correo electrónico, agenda digital.	

**Fuente:** Elaboración Propia por el autor del proyecto

El cargo de Secretaria es vital para el orden documental, la imagen institucional y la fluidez de la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. Su rol complementa eficazmente la labor del administrador y la gerencia.

## 6. CONCLUSIONES

El análisis realizado mediante la aplicación de una lista de verificación permitió identificar con claridad las funciones más relevantes y las actividades que realmente representan el núcleo operativo y administrativo de la empresa Bont. Este ejercicio no solo hizo posible evidenciar duplicidad de tareas y vacíos funcionales, sino que también permitió comprender cómo fluye el trabajo diario entre los diferentes cargos. Al examinar de manera objetiva las labores que desempeñan el Gerente General, el Administrador y la Secretaria, se evidenció la necesidad de formalizar funciones y delimitar responsabilidades específicas, especialmente en un entorno donde muchas de las tareas se desarrollaban de manera empírica o informal. Esta evaluación fue fundamental para detectar procesos que podían optimizarse, mejorar la eficiencia del talento humano y, sobre todo, generar orden al interior de la empresa a través de una estructura organizacional más clara y coherente.

La elaboración de los diagramas de flujo para los cargos evaluados permitió tener una visión estructurada y clara de cómo se desarrollan los procesos en la empresa Bont, especialmente en lo que respecta a las tareas administrativas y operacionales. Este ejercicio de modelamiento fue crucial para visualizar la secuencia lógica de las actividades, identificar los puntos de enlace entre las diferentes áreas y evidenciar pasos innecesarios o redundantes. Además, al integrar los tiempos aproximados de ejecución, se logró dimensionar la carga laboral de cada rol, lo cual es esencial para una adecuada distribución de responsabilidades. Los diagramas también facilitaron la detección de cuellos de botella y tareas que podrían ser delegadas o automatizadas. En resumen, esta herramienta se convirtió en un insumo clave para proponer mejoras concretas que optimicen los procesos internos y aporten a una gestión más eficiente y productiva.

La propuesta del manual de funciones por competencias representó un avance significativo para la estructuración organizacional de la empresa Bont, ya que permitió establecer de manera clara y detallada las funciones, tareas y responsabilidades de los cargos administrativos y operacionales. Este documento no solo sirvió como guía para orientar el trabajo de cada colaborador, sino que también proporcionó un marco de referencia para procesos clave como la selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planificación del crecimiento organizacional. La inclusión de las competencias necesarias para cada cargo permitió alinear el perfil del trabajador con las necesidades reales del puesto, lo cual promueve la eficiencia y la motivación laboral. En este sentido, el manual se convierte en una herramienta estratégica que facilita la gestión del talento humano y fortalece el cumplimiento de los objetivos corporativos.

## 7. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa Bont institucionalice este proceso de revisión de funciones como una práctica permanente, realizando actualizaciones semestrales de las tareas asignadas a cada cargo mediante instrumentos similares de evaluación. Esto permitirá mantener vigencia en los roles, adaptarse a cambios del entorno y evitar desajustes funcionales. Asimismo, se sugiere que la información recopilada a través de la lista de verificación sirva como base para procesos como la evaluación del desempeño, la capacitación y la promoción interna. Finalmente, se aconseja involucrar activamente a los trabajadores en este tipo de diagnósticos, ya que su participación fortalece el sentido de pertenencia y permite ajustar las funciones a la realidad operativa de la organización.

Se recomienda que los diagramas de flujo se conviertan en documentos de consulta obligatoria dentro de la empresa, especialmente para nuevos colaboradores y procesos de inducción. Además, deben mantenerse actualizados cada vez que se realicen cambios en los procedimientos o en la estructura organizacional. Es importante que estos diagramas sean validados por los propios titulares de los cargos para asegurar su precisión y pertinencia. También se sugiere capacitar al personal en el uso y lectura de diagramas de procesos, de manera que puedan comprender mejor su rol dentro del sistema organizacional. Finalmente, estos diagramas pueden ser la base para implementar sistemas de gestión por procesos o certificaciones de calidad en el futuro.

Se recomienda que el manual de funciones propuesto sea implementado formalmente por la dirección de la empresa, y que se realicen jornadas de socialización con todos los colaboradores para asegurar su comprensión y apropiación. Asimismo, es clave que se establezca un mecanismo de revisión y

actualización periódica del manual, de acuerdo con los cambios en los procesos o la aparición de nuevos roles. También se sugiere usar este documento como base para construir perfiles de cargo, procesos de reclutamiento y rutas de formación interna. Finalmente, se recomienda documentar cualquier ajuste o excepción que se realice, para mantener la trazabilidad y coherencia organizacional en el largo plazo.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camargo, M., y Velásquez, S. (2020). *Guía para la implementación de un manual de funciones en microempresas colombianas*. Universidad de Antioquia <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/23914/6/Proyecto%20Final%20Naira%20Alejandra%20Gonzalez%20Padilla.pdf>

Giraldo, L., y Guzmán, M. (2023). *Propuesta de un manual de funciones para la empresa Systems And Solutions Ltda*. Repositorio Institucional Universidad EAN. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/31483?locale-attribute=es>

Gutiérrez, J. A., y Salinas, R. M. (2022). *Diseño de un manual de funciones en la empresa Pymes Ltda. en Bucaramanga*. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co>

López, S., y Torres, J. (2022). *Propuesta de un manual de funciones en el contexto de las empresas familiares de Bucaramanga*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. <https://repository.unab.edu.co>

Martínez, C. A., y Rodríguez, D. L. (2021). *Manual de funciones para optimizar procesos en empresas de manufactura en Colombia*. Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co>

Núñez, H., Arias, D., y Gómez, C. (2023). *Propuesta del diseño de un manual de funciones para la empresa Systems And Solutions Ltda.*. Fundación Universitaria Jorge Tadeo Lozano. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/31483>

Pérez, R., y Gómez, F. (2022). *Manual de organización y funciones en empresas de Bucaramanga*. Universidad Pontificia Bolivariana.  
<https://repository.upb.edu.co>

Ramírez, G. (2020). *Elaboración de un manual de funciones para optimización del rendimiento laboral en PYMES colombianas*. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co>

Sánchez, P., y Morales, T. (2021). *Manual de funciones y procesos en empresas de fabricación en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana.  
<https://repository.javeriana.edu.co>

Vélez, A., & Herrera, F. (2023). *Desarrollo de manuales de funciones para mejorar la organización en empresas industriales*. Universidad Industrial de Santander. <https://repositorio.uis.edu.co>

**F-DC-125**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO  
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,  
EMPRESARIADO Y SEMINARIO**

**VERSIÓN: 2.0**

**ELABORADO POR:**  
Docencia

**REVISADO POR:**  
Sistema Integrado de Gestión

**APROBADO POR:** Líder proceso Sistema Integrado de Gestión  
**FECHA APROBACIÓN:** Octubre de 2023