



Diseño de un manual de funciones para la empresa LanNet ubicada en la ciudad de  
Bucaramanga 2024

Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

Yiseth Katherine Corredor Franklin  
1097780649

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
Facultad de Ciencias socioeconómicas y  
empresariales Administración de empresas  
Bucaramanga  
26/03/2025



Diseño de un manual de funciones para la empresa LanNet ubicada en la ciudad de  
Bucaramanga 2024

Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

Yiseth Katherine Corredor Franklin

1097780649

Trabajo de grado para optar al título de Tecnóloga en Administración de Empresas

DIRECTOR

Sandra Marcela Puentes, Mg

Grupo de investigación –GICSE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad de ciencias socioeconómicas y empresariales

Administración de empresas

Bucaramanga

26/03/2025

**Nota de Aceptación**

---

Aprobada Acta 34 del 25 de marzo 2025

---

---

---

---

Diseño de un manual de funciones para la  
empresa LanNet ubicada en la ciudad de  
Bucaramanga 2024  
20240902E2719  
27/03/2025

Firma del Evaluador



Firma del Director

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este proyecto principalmente a Dios por regalarme las capacidades y oportunidades de poder sacar una carrera adelante, también a mis padres y familiares, que gracias a su ayuda económica y emocional siempre creyeron en mí y me brindaron el apoyo necesario para poder culminar mi carrera como tecnóloga.

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero agradecer a las Unidades Tecnológicas de Santander por la gran oportunidad de estudiar una carrera tecnológica y próximamente profesional, todo esto también gracias a los docentes que fueron parte de este gran proyecto, por sus enseñanzas y crecimiento tanto personal como profesional, en especial a la docente Sandra Marcela puentes por sus orientaciones y dedicación.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	14
1.3. OBJETIVOS .....	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>16</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	16
2.1.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	16
2.1.2. MANUALES COMO HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN .....	17
2.1.3. PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL .....	18
<b>2.2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>19</b>
2.2.1. ORGANIZACIÓN .....	19
2.2.2. MANUAL DE FUNCIONES.....	19
2.2.3. ORGANIGRAMA .....	20
2.2.4. PERFIL PROFESIONAL .....	20
2.2.5. MATRIZ DOFA .....	20
2.2.6. RECLUTAMIENTO .....	21
2.2.7. PUESTO DE TRABAJO.....	21
2.2.8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	21

<b>2.3. MARCO LEGAL .....</b>	<b>22</b>
<b><u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</u></b>	<b><u>23</u></b>
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	23
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	23
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	24
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	24
3.5. MODELO DE ENCUESTA CUANTITATIVA .....	25
<b><u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u></b>	<b><u>27</u></b>
4.1. IDENTIFICACIÓN MEDIANTE UNA ENCUESTA PARA CADA CARGO, LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ACTUALES EN LA EMPRESA .....	27
4.2. REALIZACIÓN DE UNA MATRIZ DOFA, UN ANÁLISIS DE LOS PUNTOS FUERTES, DÉBILES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
4.3. DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA CADA CARGO, CON EL OBJETIVO QUE CLARIFIQUE LAS RESPONSABILIDADES Y LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA LANNET.....	28
<b><u>5. RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>30</u></b>
5.1. IDENTIFICACIÓN MEDIANTE UNA ENCUESTA PARA CADA CARGO, LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ACTUALES EN LA EMPRESA .....	30
5.1.1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES .....	30
5.1.2. RECURSOS Y CONDICIONES DE TRABAJO .....	34
5.1.3. SATISFACCIÓN Y AMBIENTE LABORAL.....	35
5.2. REALIZACIÓN DE UNA MATRIZ DOFA, UN ANÁLISIS DE LOS PUNTOS FUERTES, DÉBILES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
5.2.1. POLÍTICO .....	36

5.2.2.	ECONÓMICO.....	36
5.2.3.	SOCIAL .....	37
5.2.4.	TECNOLÓGICO.....	38
5.2.5.	ECOLÓGICO .....	38
5.2.6.	LEGAL .....	39
5.2.7.	MATRIZ DOFA .....	39
<b>5.3.</b>	<b>DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA CADA CARGO, CON EL OBJETIVO QUE CLARIFIQUE LAS RESPONSABILIDADES Y LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA</b>	
	<b>LANNET.....</b>	<b>42</b>
5.3.1.	ANALISTA DE SOPORTE TÉCNICO .....	43
5.3.2.	COORDINADOR DE PROYECTOS.....	45
5.3.3.	EJECUTIVO DE VENTAS.....	47
<b>6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b>49</b>
<b>7.</b>	<b><u>RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b>51</b>
<b>8.</b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u></b>	<b>53</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un manual de funciones para la empresa LanNet, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, mediante el análisis detallado de sus procesos operativos y estructura organizacional, con el cual se tiene como propósito poder aplicar el mejoramiento en la toma de decisiones. La metodología aplicada se divide en tres fases que aportan la búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados de la siguiente manera: En la primera fase, se plantea realizar dentro de la organización, en la cual cada uno de los colaboradores planteen la claridad de sus funciones y responsabilidades actuales, permitiendo documentar las actividades desempeñadas y detectar áreas problemáticas o actividades sin definición clara. En la segunda fase, se elabora una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), para analizar los factores internos y externos que impactan la estructura organizacional y ofrecer un diagnóstico para optimizar la distribución de funciones. Finalmente, en la tercera fase, el diseñó un manual de funciones adaptado a las necesidades específicas de cada cargo, con descripciones claras de responsabilidades, competencias requeridas y líneas de autoridad. Los resultados obtenidos en la encuesta detallan evidencia de las funciones actuales y destacan las áreas que requieren mejoras o redefinición. La matriz DOFA permitió identificar fortalezas y debilidades, como la falta de claridad en algunas funciones, además de oportunidades y amenazas. Como producto final, se diseña un manual de funciones que optimiza la distribución de responsabilidades, mejora la eficiencia operativa de LanNet.

**PALABRAS CLAVE.** Comunicación Interna, Crecimiento Sostenible, Línea de Autoridad, Procesos Operativos

## INTRODUCCIÓN

LanNet es una empresa conformada por un equipo de profesionales capacitados y emprendedores en ingeniería de sistemas y tecnologías, con un enfoque especializado en redes, ciberseguridad e internet. Su trayectoria se distingue por una vasta experiencia en el análisis de riesgos operativos, lo que les ha permitido garantizar resultados sobresalientes para las empresas que confían en sus servicios. Sin embargo, a pesar de su sólido perfil técnico y compromiso con la calidad, LanNet enfrenta desafíos operativos y estratégicos que afectan tanto su eficiencia interna como la calidad del servicio al cliente.

El presente proyecto surge de la necesidad de evaluar a fondo la organización, identificando los obstáculos que impactan su desempeño. Mediante un estudio interno basado en la recopilación de información, datos, soportes y charlas con el cliente interno de la empresa, se han detectado problemas clave relacionados con la falta de un manual de funciones. Esta ausencia ha generado una notable carencia de claridad en los roles y responsabilidades de los empleados, derivando en duplicidad de funciones, confusión y pérdida de tiempo en tareas que podrían ejecutarse de manera más eficiente.

La definición precisa de roles dentro de una organización es esencial para optimizar el uso de los recursos humanos, evitar conflictos en la toma de decisiones y fortalecer la productividad. Sin un manual de funciones, LanNet experimenta una dispersión en la asignación de responsabilidades que impacta negativamente su rendimiento operativo. Por ello, este trabajo tiene como objetivo principal diseñar y entregar a la compañía un manual de funciones que no solo clarifique las tareas y competencias de cada puesto, sino que también se integre al procedimiento de

gestión de calidad. Con esta herramienta, se busca proporcionar información verídica y actualizada, contribuyendo a una mejora significativa en la productividad y al fortalecimiento de los procesos internos de la empresa.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa LanNet experta en ciberseguridad, tiene como misión ayudar a los clientes a obtener sus objetivos de negocio a través de soluciones de innovación tecnológica, esta empresa presenta una dificultad al no haber conseguido desarrollar la implementación del manual de funciones, la ausencia de este en una organización puede generar una serie de desafíos operativos y estratégicos, afectando tanto la eficiencia interna como la calidad del servicio al cliente, en el caso de LanNet, la falta de claridad en las responsabilidades y roles de los empleados ha provocado una duplicidad de funciones, lo que genera confusión y pérdida de tiempo en tareas que podrían realizarse de manera más eficiente. Según López (2021), la definición clara de roles en una organización es clave para optimizar el uso de los recursos humanos y evitar conflictos en la toma de decisiones, sin un manual de funciones la empresa se enfrenta a una dispersión en la asignación de responsabilidades, lo que impacta negativamente en la productividad.

Además, la ausencia de este documento esencial puede afectar la comunicación interna, dificultando el flujo de información y la coordinación entre los distintos departamentos, los empleados no siempre saben a quién dirigirse para la resolución de problemas específicos, lo que retrasa las operaciones y aumenta el riesgo de errores en la ejecución de las tareas, de acuerdo con Martínez y Gómez (2022), las organizaciones que no cuentan con manuales de funciones bien estructurados suelen experimentar un incremento en los conflictos laborales debido a la falta de claridad en las jerarquías y en los procesos de supervisión, ya que este desorden

administrativo puede afectar la moral del equipo, además los empleados perciben la falta de dirección como un signo de ineficiencia y desorganización (Lozano, 2024).

La falta de un manual de funciones también tiene un impacto negativo en los procesos de evaluación y desarrollo del personal, sin criterios claros para medir el desempeño en base a las responsabilidades de cada puesto, los procesos de retroalimentación y de mejora continua se vuelven inconsistentes, con esto se puede provocar estancamiento profesional y frustración entre los empleados, lo que a largo plazo puede aumentar la rotación de personal, por lo tanto, surge una pregunta para dar inicio al desarrollo de la propuesta: ¿Cómo la ausencia de un manual de funciones estructurado impacta la eficiencia operativa y la claridad en las responsabilidades dentro de la empresa LanNet en la ciudad de Bucaramanga?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La implementación de un manual de funciones en la empresa LanNet es fundamental para mejorar la estructura organizativa y optimizar la eficiencia operativa, según Rodríguez y López (2022), la formalización de los roles y responsabilidades mediante manuales funcionales contribuye significativamente a la reducción de la duplicidad de tareas, al tiempo que proporciona claridad en los procesos internos, en este sentido, la falta de un manual no solo genera confusión, sino que limita el potencial de crecimiento de la empresa al dificultar la coordinación entre los departamentos y la asignación adecuada de recursos, por lo tanto, este proyecto busca asegurar una mayor coherencia en las actividades cotidianas, lo que permitirá un mejor desempeño del equipo de trabajo.

Además, un manual de funciones es una herramienta clave para el desarrollo profesional de los empleados, ya que establece las expectativas y competencias requeridas para cada puesto, facilitando la medición del desempeño y el crecimiento personal dentro de la organización LanNet, donde la estructura organizativa es flexible y está en constante evolución, la implementación de este tipo de documento se vuelve esencial para mantener el orden y la consistencia en las operaciones, ya que según un estudio reciente de Ramírez (2022), la falta de un manual de funciones bien definido puede ser una de las principales causas de insatisfacción laboral, por lo que los empleados no conocen con precisión sus responsabilidades, y terminan derivando en estrés y conflictos internos.

Finalmente, esta propuesta también se justifica desde una perspectiva académica, ya que la realización de un manual de funciones formalizado en un entorno laboral permitirá dar solución o respuesta a la dificultad desarrollada en la organización

debido a la ausencia de este, ya que genera una serie de desafíos operativos y estratégicos por lo tanto, se lograra concebir un aprendizaje y afianzar los conocimientos adquiridos en el periodo académico brindando la oportunidad de conocer un entorno empresarial ofrecido por LanNet en el área administrativa.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Proponer un manual de funciones para la empresa LanNet, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, mediante un análisis detallado de sus procesos operativos y estructura organizacional para la toma de decisiones

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar, mediante una encuesta para cada cargo, las funciones y responsabilidades actuales en la empresa LanNet, que permita identificar de manera detallada las actividades desempeñadas por cada empleado según el área de atención.

Realizar, mediante una matriz DOFA, un análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas de la estructura organizacional, mediante un informe que facilite la toma de decisiones en la distribución de funciones.

Diseñar un manual de funciones para cada cargo, con el objetivo de optimizar mediante un documento que clarifique las responsabilidades y la gestión operativa en la empresa LanNet.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. *Gestión de Recursos Humanos y Descripción de Puestos*

González (2022) establece que la descripción de puestos es un pilar clave en la gestión de recursos humanos, ya que define las tareas específicas de cada empleado y las conecta con los objetivos organizacionales. El autor sugiere que un manual de funciones puede eliminar la duplicidad de esfuerzos y ordenar las actividades, especialmente en un entorno técnico que exige precisión. Esta idea se complementa con el trabajo propuesto por Cruz (2023) quien destaca que las descripciones de puestos optimizan la gestión del talento al identificar competencias esenciales.

Por su parte, Ramos (2020) refuerza esta visión al considerar los manuales de funciones como herramientas estratégicas que estandarizan procesos y aseguran la continuidad del conocimiento. Esta perspectiva estratégica encuentra respaldo por el planteamiento propuesto por Rincón (2023) quien vincula la claridad funcional con el éxito organizacional. Para Rincón (2023), un manual de funciones actúa como un puente entre las estrategias de competitividad y la ejecución práctica, evitando la desalineación de recursos que afecta actualmente su productividad.

Chiavenato (2021), en *Gestión del Talento Humano*, aporta una dimensión adicional al relacionar la claridad de roles con la productividad. El autor señala que la falta de un marco definido genera dispersión de esfuerzos y conflictos internos. Chiavenato (2021), propone que el manual de funciones es un "contrato implícito" que optimiza

el uso del personal, un enfoque práctico para mejorar los resultados operativos de la empresa. Esta idea se conecta con el análisis de Murcia (2021), quien analiza cómo la ambigüedad de roles impacta negativamente el comportamiento organizacional. El autor argumenta que la confusión no solo genera pérdidas de tiempo, sino que también incrementa el estrés y deteriora la satisfacción laboral, afectando la atención al cliente. Un manual, desde esta perspectiva, delimitaría responsabilidades y mejoraría el clima interno.

### **2.1.2. Manuales como Herramientas Estratégicas de Gestión**

Rodríguez y Castro (2021) argumentan que los manuales de funciones son instrumentos clave para la gestión estratégica de recursos humanos. Los autores destacan que estos documentos no solo delimitan tareas y responsabilidades, sino que también estandarizan procesos, asegurando coherencia operativa en toda la organización. Además, enfatizan que, en sectores tecnológicos con alta dependencia de competencias especializadas, los manuales garantizan la continuidad del conocimiento frente a la rotación de personal, un aspecto crítico para mantener la calidad del servicio al cliente que distingue a la empresa.

Esta visión estratégica se centra en la capacidad de los manuales para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales de largo plazo. Otro autor, Pulgarín y Rivera (2021), sostiene que, al proporcionar una guía clara, estos instrumentos reducen la ambigüedad y facilitan la toma de decisiones, lo que resulta esencial en un entorno dinámico. Por ejemplo, al definir las responsabilidades específicas en el análisis de riesgos operativos —una fortaleza de la empresa—, el manual puede optimizar los procesos y fortalecer la percepción de confiabilidad entre sus clientes. Así, los autores posicionan a los manuales como herramientas

que no solo resuelven problemas operativos inmediatos, sino que también contribuyen al desarrollo sostenible de la organización.

Para complementar esta perspectiva, Rodríguez y Castro (2021), amplían el enfoque al vincular los manuales de funciones con la gestión estratégica global. Los autores coinciden en que la claridad funcional (facilitada por herramientas como los manuales) es un puente entre la estrategia empresarial y su ejecución práctica. Este enfoque destaca que la falta de estandarización desalinea los recursos humanos y afecta la competitividad, mientras que un manual bien diseñado fortalece la capacidad organizacional para responder a las demandas del mercado.

### ***2.1.3. Productividad a través de la Claridad Organizacional***

La productividad de una organización depende en gran medida de la capacidad de sus miembros para trabajar de manera coordinada y eficiente, un objetivo que requiere una estructura clara de roles y responsabilidades. Chiavenato (2021), sostiene que la claridad organizacional es un factor determinante para incrementar la productividad. Según el autor, la falta de un marco definido de responsabilidades provoca dispersión de esfuerzos y conflictos internos. Esta teoría sugiere que un manual bien diseñado no solo eliminaría la duplicidad de funciones, sino que también aprovecharía al máximo las competencias de su personal capacitado en ingeniería de sistemas, traduciéndose en mejores resultados operativos y una mayor satisfacción laboral.

El enfoque de Chiavenato (2021), se centra en la idea de que la productividad no surge únicamente de la cantidad de trabajo realizado, sino de la calidad y eficiencia con que se ejecuta, lo cual depende de una organización estructurada. Así, el

manual de funciones se convierte en un instrumento práctico que ordena las operaciones diarias y potencia la capacidad de la empresa para cumplir con las expectativas de sus clientes, consolidando su reputación en el mercado.

Para complementar esta perspectiva, Zapata y Tovar (2024) aportan una visión alineada que refuerza la relación entre claridad organizacional y productividad. Los autores argumentan que la descripción precisa de puestos no solo define las tareas individuales, sino que también alinea los esfuerzos de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Esta claridad permite a las empresas mantener un enfoque en sus prioridades, sin desperdiciar energía en procesos desorganizados.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### ***2.2.1. Organización***

Una organización es un sistema estructurado de personas, recursos y procesos que trabajan de manera coordinada para alcanzar objetivos comunes. Según Chiavenato (2021), se trata de un conjunto social diseñado con una estructura formal que asigna roles y responsabilidades para cumplir metas específicas, ya sean económicas, sociales o técnicas.

### ***2.2.2. Manual de Funciones***

Un manual de funciones es un documento formal que detalla las tareas, responsabilidades, competencias y objetivos asociados a cada puesto de trabajo

dentro de una organización. Armstrong (2020) lo define como una herramienta estratégica que estandariza procesos y alinea los roles con los fines corporativos.

### **2.2.3. Organigrama**

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica de una organización, mostrando las relaciones de autoridad, subordinación y coordinación entre sus diferentes niveles y departamentos. Dessler (2020) lo describe como una herramienta visual que facilita la comprensión de la distribución de roles y la cadena de mando.

### **2.2.4. Perfil Profesional**

El perfil profesional es el conjunto de competencias, conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes requeridas para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo. García et al., (2023) lo consideran una base para la selección y desarrollo del personal, asegurando que los candidatos cumplan con las demandas del rol.

### **2.2.5. Matriz DOFA**

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que evalúa factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de una organización para planificar su desarrollo. Robbins y Judge (2021) la presentan como un método para diagnosticar el estado actual y proyectar mejoras.

### **2.2.6. Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso de identificar, atraer y seleccionar candidatos calificados para ocupar puestos vacantes en una organización. Aylagas (2023) lo define como una etapa inicial de la gestión del talento humano, enfocada en encontrar personas que se ajusten a los perfiles requeridos.

### **2.2.7. Puesto de Trabajo**

Un puesto de trabajo es la unidad básica de una organización, definida por un conjunto específico de tareas, responsabilidades y objetivos que debe cumplir una persona dentro de la estructura laboral. Boxall y Purcell (2022) lo ven como el punto de partida para la asignación de recursos humanos en función de las metas estratégicas.

### **2.2.8. Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño es el proceso sistemático de medir y analizar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y estándares establecidos para sus puestos. Chiavenato (2021), la describe como una herramienta para identificar fortalezas, áreas de mejora y necesidades de capacitación. En LanNet, este proceso podría usar el manual de funciones como base para evaluar cómo el personal cumple con sus responsabilidades en áreas críticas como la gestión de redes.

### 2.3. MARCO LEGAL

A continuación, se presentan algunas normas relacionadas con el proceso de Talento Humano.

Tabla 1. Normas que se Aplican en los Procesos de Talento Humano

Normas	Descripción
Ley de Contrato de Trabajo	Regula las relaciones laborales entre empleadores y empleados, estableciendo los derechos y obligaciones derivados de los contratos de trabajo, como condiciones laborales, salarios, horarios y términos de finalización (Función Pública, 2025).
Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo	Define las responsabilidades de las empresas para garantizar entornos laborales seguros y saludables, promoviendo medidas preventivas para reducir riesgos, accidentes y enfermedades ocupacionales (Función Pública, 2025).
Ley de Protección de Datos Personales	Establece las reglas para la recolección, manejo y protección de datos personales de empleados y clientes, asegurando su privacidad y seguridad frente a usos indebidos o accesos no autorizados (Minambiente, 2025).
Ley de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación	Promueve la igualdad de trato en el ámbito laboral y prohíbe cualquier discriminación por motivos de género, raza, religión, orientación sexual, discapacidad u otras características personales, fomentando la equidad y la inclusión (Función Pública, 2025).
Ley de Seguridad Social y Pensiones	Regula los derechos de los trabajadores a beneficios de seguridad social, como seguro de salud, pensiones, maternidad, invalidez y jubilación, garantizando su bienestar y protección económica a lo largo de su vida laboral (DNP, 2025).
Constitución Política de Colombia, Capítulo V, Artículo 209	Establece los principios que rigen la función pública, como la igualdad, moralidad, imparcialidad y transparencia, orientando las acciones y controles internos de los trabajadores en el marco de la ley para el servicio público.
Sistema de Calidad	Define los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad en las organizaciones, priorizando la mejora continua mediante la planificación, organización, evaluación y análisis de procesos para cumplir con estándares internacionales de calidad.

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo del desarrollo de este proyecto, se realizó una investigación de tipo descriptiva con un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos, se diseñó un manual de funciones con el objetivo de mejorar la eficacia operativa de la empresa LanNet, estandarizar responsabilidades y optimizar la gestión organizacional.

#### 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Este estudio adoptó un enfoque mixto desde la perspectiva cuantitativa, se recolectaron datos mediante encuestas estructuradas aplicadas a los trabajadores, permitiendo un análisis numérico de las responsabilidades y funciones de cada cargo, en cuanto al enfoque cualitativo se consideraron las percepciones de los empleados y líderes de la organización sobre los procesos internos y la estructura organizacional, este enfoque integrado permitió una comprensión más profunda de la situación actual y las oportunidades de mejora.

#### 3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal, dado que no se manipularon variables, sino que se observó la estructura organizativa existente en un momento específico, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo a empleados claves de la organización para participar en el estudio. Mediante encuestas y el análisis de datos obtenidos, se elaboró un manual de funciones que sirviera como una herramienta para la mejora del desempeño organizacional.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio incluyó a los trabajadores de LanNet, desde el gerente general hasta los empleados operativos. Se seleccionó una muestra de 10 personas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando su relevancia en distintos niveles de la empresa. Entre los seleccionados se encuentran el gerente general, líderes de áreas clave y trabajadores operativos, cuya participación fue esencial para comprender la dinámica de los procesos internos.

### 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información, se utilizaron encuestas estructuradas dirigidas a la muestra seleccionada, con preguntas enfocadas en identificar las funciones y responsabilidades actuales de cada cargo. Además, se realizó un análisis del entorno interno y externo de la empresa mediante la elaboración de una matriz DOFA, con el fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la organización.

Las encuestas permitieron recopilar información detallada sobre las actividades desempeñadas, las interacciones entre áreas y la percepción del personal sobre sus funciones. Los resultados obtenidos sirvieron de base para la estructuración del manual de funciones, garantizando que este documento reflejara fielmente las necesidades de la empresa y facilitara la optimización de la gestión operativa.

### 3.5. MODELO DE ENCUESTA CUANTITATIVA

A continuación, se presenta el modelo de encuesta aplicada a los trabajadores de LanNet. La encuesta fue diseñada con preguntas cerradas para garantizar un análisis cuantitativo estructurado:

Encuesta para Evaluación de Funciones y Responsabilidades

#### **Funciones y Responsabilidades:**

1. ¿Conoce claramente las funciones de su cargo?
2. ¿Las funciones que desempeña coinciden con las que le fueron asignadas en su descripción de cargo?
3. ¿Siente que su carga de trabajo es adecuada?
4. ¿Recibe capacitación regularmente para mejorar su desempeño?

#### **Recursos y Condiciones de Trabajo:**

5. ¿Cuenta con los recursos adecuados para realizar sus funciones?
6. ¿La comunicación con sus superiores es efectiva?
7. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta en la empresa?

### **Satisfacción y Ambiente Laboral:**

8. ¿Cómo calificaría su satisfacción laboral general?

9. ¿Recomendaría su lugar de trabajo a otras personas?

Los resultados de esta encuesta cuantitativa se utilizaron para identificar patrones en la organización, optimizar los procesos internos y elaborar un manual de funciones acorde con las necesidades de la empresa.

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

A continuación, se detallan las etapas clave para el desarrollo de los objetivos específicos, lo que permitirá estructurar un manual de funciones que refleje de manera precisa las exigencias de cada cargo en la empresa LanNet.

##### **4.1. Identificación mediante una encuesta para cada cargo, las funciones y responsabilidades actuales en la empresa**

En la primera etapa, se identificaron las funciones y responsabilidades actuales de los empleados de LanNet mediante la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a una muestra representativa de la empresa. Este proceso abarcó a 10 personas seleccionadas por muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyendo al gerente general, los líderes de los departamentos administrativo, operacional y de recursos humanos, y seis trabajadores operativos.

Las encuestas recopilaron información detallada sobre las tareas diarias, las interacciones con otras áreas y las competencias esenciales de cada cargo, permitiendo construir un panorama claro de las actividades desempeñadas. Las respuestas obtenidas permitieron analizar algunos patrones, los cuales permitieron comprender la estructura funcional existente antes de proponer mejoras, ya que la falta de claridad en las responsabilidades podía estar afectando la eficiencia operativa y la coordinación interna, aspectos críticos en una empresa tecnológica como LanNet.

#### **4.2. Realización de una matriz DOFA, un análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas de la estructura organizacional**

Basándose en los resultados de la observación y análisis de los cargos administrativos y operacionales de LanNet, se realizó la creación de una matriz dofa con el fin de visualizar y optimizar los procesos de cada cargo. Se elaboró una matriz dofa de procesos de cargo administrativo y operacional, basado en los datos recopilados sobre las actividades y los tiempos de ejecución, que permitió visualizar de manera clara y estructurada las tareas clave de la empresa, identifique posibles cuellos de botella o ineficiencias y se optimizo los recursos.

Al representar las actividades, desde la gestión de propiedades hasta la atención al cliente y la firma de contratos, se facilitó la visualización clara de los procesos, que permitió a todos los miembros del equipo comprender cómo se interconectan las actividades de la empresa, donde la estandarización de tareas, mejoro la comunicación interna y ayuda a definir procedimientos claros para actividades clave. Así mismo permitió implementar mejoras continuas, lo que se tradujo en mayor eficiencia operativa, ahorro de tiempo y una experiencia más satisfactoria para los clientes.

#### **4.3. Diseño de un manual de funciones para cada cargo, con el objetivo que clarifique las responsabilidades y la gestión operativa en la empresa LanNet.**

El diseño del manual se llevó a cabo en varias fases: primero, se consolidaron los resultados previos en una estructura preliminar; luego, se redactaron las descripciones de cada cargo con un lenguaje claro, ajustándolas tras una validación

con el gerente y los líderes. Este proceso incluyó reuniones de retroalimentación para incorporar observaciones, como la adición de responsabilidades omitidas.

Este manual se diseñó porque LanNet necesitaba un instrumento que eliminara ambigüedades en las funciones, fortaleciera la alineación entre departamentos y apoyara la capacitación del personal, aspectos esenciales para una empresa de ciberseguridad donde la precisión y la organización son fundamentales para el éxito operativo y estratégico.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Identificación mediante una encuesta para cada cargo, las funciones y responsabilidades actuales en la empresa

En LanNet, nos esforzamos por crear un ambiente de trabajo positivo y eficiente para todos nuestros colaboradores. Para lograrlo, es fundamental conocer su percepción sobre sus funciones, condiciones laborales y nivel de satisfacción en la empresa. Esta encuesta nos permitirá identificar áreas de mejora y fortalecer los aspectos que contribuyen a su bienestar y desarrollo profesional. Agradecemos su tiempo y sinceridad al responder, ya que su opinión es clave para seguir creciendo juntos.

#### Encuesta de Satisfacción Laboral

Empresa: LanNet

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar su experiencia en la empresa, identificar oportunidades de mejora y garantizar un ambiente laboral adecuado. Agradecemos su honestidad en las respuestas.

#### 5.1.1. Funciones y Responsabilidades

#### Analista de Soporte Técnico

#### 1. ¿Conoce claramente las funciones de su cargo?

Sí, tengo un conocimiento claro de mis responsabilidades, que incluyen la resolución de problemas técnicos, el mantenimiento de equipos y la asistencia a los usuarios. Considero que mi rol está bien definido dentro de la empresa.

**2. ¿Las funciones que desempeña coinciden con las que le fueron asignadas en su descripción de cargo?**

En su mayoría, sí. Sin embargo, en algunas ocasiones realizo tareas adicionales que no estaban especificadas inicialmente, como capacitar a otros empleados en el uso de software.

**3. ¿Siente que su carga de trabajo es adecuada?**

A veces puede ser intensa, especialmente cuando hay incidentes urgentes. Sin embargo, en términos generales, es manejable y puedo cumplir con mis responsabilidades sin problemas.

**4. ¿Recibe capacitación regularmente para mejorar su desempeño?**

Recibo capacitación ocasionalmente, pero me gustaría que fuera más frecuente para mantenerme actualizado con nuevas tecnologías y herramienta

**Coordinador de Proyectos TI**

**5. ¿Conoce claramente las funciones de su cargo?**

Sí, entiendo que mi rol es planificar, coordinar y supervisar proyectos tecnológicos, asegurando que se cumplan los objetivos y tiempos establecidos.

**6. ¿Las funciones que desempeña coinciden con las que le fueron asignadas en su descripción de cargo?**

En su mayoría, sí. No obstante, en algunas ocasiones he tenido que asumir responsabilidades adicionales, como gestionar proveedores o resolver problemas administrativos.

**7. ¿Siente que su carga de trabajo es adecuada?**

Por lo general, sí, aunque hay períodos de alta demanda en los que el volumen de trabajo puede volverse abrumador. Una mejor distribución de tareas ayudaría a equilibrar la carga laboral.

**8. ¿Recibe capacitación regularmente para mejorar su desempeño?**

Sí, pero me gustaría que se ofrecieran cursos más especializados en gestión de proyectos y nuevas metodologías de trabajo.

**Ejecutivo de Ventas TI**

**9. ¿Conoce claramente las funciones de su cargo?**

Sí, mi principal función es captar clientes, asesorarlos sobre soluciones tecnológicas y cumplir con los objetivos de ventas. Me queda claro lo que se espera de mi desempeño.

**10. ¿Las funciones que desempeña coinciden con las que le fueron asignadas en su descripción de cargo?**

En su mayoría, sí. Sin embargo, en algunos casos, además de vender, me encargo de realizar seguimientos técnicos que idealmente deberían manejar otras áreas.

**11. ¿Siente que su carga de trabajo es adecuada?**

El trabajo puede ser exigente, especialmente en temporadas de altas metas de ventas, pero es parte de la dinámica del puesto y es manejable con una buena planificación.

**12. ¿Recibe capacitación regularmente para mejorar su desempeño?**

Sí, recibo capacitaciones en técnicas de ventas y en los productos tecnológicos que ofrecemos, lo cual me ayuda a mejorar mi desempeño comercial.

### **5.1.2. Recursos y condiciones de trabajo**

#### **Analista de Soporte Técnico**

Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo, pero en ocasiones los equipos con los que trabajamos son obsoletos y sería beneficioso renovarlos. La comunicación con mis superiores es clara, aunque podría mejorar en la retroalimentación sobre mi desempeño. Me siento escuchado en la empresa en algunos aspectos, pero hay decisiones en las que me gustaría que nuestra opinión fuera más considerada.

#### **Coordinador de Proyectos TI**

Dispongo de los recursos tecnológicos necesarios, aunque en ocasiones el acceso a cierto software es limitado. La comunicación con mis superiores es efectiva, aunque a veces los procesos internos pueden generar retrasos. Considero que mi opinión es valorada en reuniones estratégicas, pero no siempre se traducen en cambios concretos.

#### **Ejecutivo de Ventas TI**

Tengo acceso a las herramientas y plataformas necesarias para gestionar clientes y ventas. La comunicación con mis superiores es fluida, aunque a veces la toma de decisiones puede ser lenta. Mi opinión es escuchada en temas comerciales, pero me gustaría tener más participación en decisiones estratégicas.

### **5.1.3. Satisfacción y ambiente laboral**

#### **Analista de Soporte Técnico**

Me siento satisfecho con mi trabajo, ya que disfruto resolver problemas técnicos y ayudar a mis compañeros. Sin embargo, considero que podría haber más reconocimiento por nuestro esfuerzo. Recomendaría este trabajo a personas que disfruten la tecnología y el servicio al cliente.

#### **Coordinador de Proyectos TI**

Estoy satisfecho con mi labor, aunque los momentos de alta carga pueden generar estrés. Me gustaría ver más oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. Sí recomendaría la empresa, pero con la observación de que se deben mejorar ciertos procesos internos.

#### **Ejecutivo de Ventas TI**

Disfruto mi trabajo, ya que el reto de las ventas me motiva. Sin embargo, la presión por cumplir metas puede ser alta. Aun así, recomendaría la empresa, especialmente a personas que se sientan cómodas con un ambiente competitivo.

Sus respuestas nos brindarán información valiosa para mejorar la experiencia laboral en LanNet. Nuestro compromiso es atender sus necesidades, optimizar los recursos disponibles y fomentar un entorno de trabajo donde cada empleado se sienta valorado y motivado. Agradecemos su participación y reafirmamos nuestro interés en construir una empresa más sólida y satisfactoria para todos.

## **5.2. Realización de una matriz DOFA, un análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas de la estructura organizacional**

### **5.2.1. Político**

En el ámbito político, Colombia en 2024 está mostrando un interés creciente en fortalecer el sector tecnológico como motor de desarrollo económico, lo que resalta la importancia del empleo en empresas tecnológicas como LanNet. Según Mincit (2024), el gobierno colombiano está promoviendo iniciativas para impulsar la conectividad y la digitalización, como el programa "Conexión Total", que busca expandir el acceso a internet en regiones como Santander, donde se encuentra Bucaramanga. Estas políticas gubernamentales fomentan la creación y retención de empleos en el sector tecnológico, lo que hace que el diseño del manual de funciones sea crucial para LanNet. El manual debe clarificar roles para garantizar que los empleados puedan contribuir efectivamente a los objetivos de digitalización, mientras se alinea con posibles regulaciones laborales que protejan a los trabajadores, como las relacionadas con la claridad de funciones y la prevención de sobrecarga laboral, un problema identificado en la encuesta

### **5.2.2. Económico**

Económicamente, el empleo en las empresas tecnológicas es un pilar clave para el crecimiento económico, y Bucaramanga en 2024 se beneficia de este dinamismo. Un informe Mintic (2024) proyecta que el mercado laboral tecnológico global crecerá de 6 millones de empleos en 2024 a 7.1 millones en 2034, con un aumento significativo en la demanda de habilidades en inteligencia artificial (IA), como un incremento de 30 veces en empleos relacionados con IA generativa entre enero de

2023 y febrero de 2024. Sin embargo, el mismo artículo señala que los despidos masivos en el sector tecnológico han continuado en 2024, afectando a casi 700 personas por día, lo que indica un mercado laboral competitivo y volátil. Para LanNet, el manual de funciones es esencial para optimizar los roles existentes y retener talento, especialmente dado que un 80% de los empleados reporta una carga de trabajo alta o excesiva, lo que podría aumentar la rotación.

### **5.2.3. Social**

Desde el punto de vista social, el empleo en las empresas tecnológicas es valorado por su potencial para ofrecer estabilidad y desarrollo profesional, pero también está sujeto a altas expectativas de los trabajadores en 2024. Un artículo de Kuang (2024) menciona una nueva ley en California que protege a los trabajadores de reuniones anti-sindicales, reflejando una tendencia global hacia la defensa de los derechos laborales y la participación de los empleados. En Bucaramanga, los empleados de LanNet también buscan claridad y bienestar, como lo demuestra la encuesta: un 80% siente que su opinión no es tomada en cuenta de manera consistente (40% "Algunas veces" + 40% "Rara vez"), y un 40% está poco satisfecho o insatisfecho con su trabajo (30% "Poco satisfecho/a" + 10% "Insatisfecho/a"). El manual de funciones puede responder a estas expectativas al clarificar roles, reducir ambigüedades (70% reporta claridad parcial o funciones diferentes) y fomentar un ambiente laboral más inclusivo, lo que es crucial para retener talento en un sector donde el empleo es competitivo y los trabajadores valoran la participación y el reconocimiento.

#### **5.2.4. Tecnológico**

En el ámbito tecnológico, el empleo en empresas como LanNet depende de la capacidad de los trabajadores para adaptarse a las innovaciones, lo que hace que el manual de funciones sea una herramienta clave para definir roles alineados con estas demandas. Según Forbes (2021), habilidades como Python y AWS son las más demandadas en el mercado laboral tecnológico, y la experiencia en IA ha crecido significativamente, lo que resalta la importancia de preparar a los empleados para estas tecnologías. Sin embargo, la encuesta mostró que un 80% de los empleados de LanNet no recibe capacitación regularmente (40% "Rara vez" + 40% "Nunca"), y un 80% reporta falta de recursos esenciales o intermitente (50% "No siempre" + 30% "No, me faltan recursos esenciales"). El manual debe incluir funciones que incorporen competencias tecnológicas actuales, como el uso de herramientas de soporte técnico o gestión de redes, y recomendar capacitaciones para garantizar que los empleados puedan cumplir con las demandas del sector. Además, el diseño del manual puede aprovechar herramientas digitales, como software de gestión de recursos humanos, para facilitar su creación y distribución, asegurando que sea accesible y actualizable en un entorno tecnológico dinámico.

#### **5.2.5. Ecológico**

En términos ambientales, el empleo en las empresas tecnológicas está cada vez más vinculado a prácticas sostenibles, lo que puede influir en el proyecto del manual de funciones. Un artículo de Azlogica (2024) destaca cómo la digitalización en el sector del agua ha ayudado a reducir impactos ambientales, una práctica que puede aplicarse a LanNet. El manual puede diseñarse y distribuirse en formato digital, reduciendo el uso de papel y alineándose con las expectativas de sostenibilidad que

los empleados y clientes en Bucaramanga podrían valorar. Además, el manual podría incluir funciones que promuevan la sostenibilidad, como la gestión eficiente de equipos para minimizar el consumo energético, especialmente en roles como los de Técnicos de Soporte y Administradores de Redes. Aunque la encuesta no aborda preocupaciones ambientales directamente, un ambiente laboral regular o deficiente (50%) sugiere que los empleados están más enfocados en sus condiciones inmediatas, pero el manual puede anticiparse a futuras demandas de sostenibilidad que podrían influir en la percepción del empleo en LanNet.

#### **5.2.6. Legal**

En el ámbito legal, el empleo en las empresas tecnológicas debe cumplir con normativas laborales y tecnológicas, lo que afecta directamente el diseño del manual de funciones, el cual debe garantizar que las funciones respeten los límites legales de horas de trabajo y responsabilidades, evitando sanciones. Además, un artículo de 3digits (2024) destaca un enfoque creciente en la ciberseguridad en el sector financiero, una tendencia que también aplica al sector tecnológico en Colombia. Dado que solo un 10% de las funciones de LanNet se enfocan en seguridad, el manual debe definir roles que cumplan con la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos, asegurando que las actividades de manejo de información sean legales y protejan el empleo al evitar riesgos legales para la empresa.

#### **5.2.7. Matriz DOFA**

El cuadro DOFA completo muestra que el proyecto del manual de funciones para LanNet puede aprovechar fortalezas como la experiencia del equipo y la satisfacción laboral para capitalizar oportunidades como el crecimiento del sector tecnológico y

las políticas de digitalización, mientras responde a la demanda de bienestar laboral. Al mismo tiempo, aborda debilidades críticas como la falta de claridad, la escasa capacitación y la sobrecarga laboral para mitigar amenazas como la competencia por talento, regulaciones estrictas y riesgos de ciberseguridad.

Tabla 2. Matriz DOFA

D O F A	Oportunidades	Amenazas
	Crecimiento del sector tecnológico	Competencia por talento
	Políticas de digitalización	Regulaciones laborales estrictas
	Demanda de bienestar laboral	Riesgos de ciberseguridad
Fortalezas		
Mayoría de empleados con experiencia media	Involucrar a los empleados con experiencia media en el diseño del manual para definir funciones que respondan a la demanda de habilidades tecnológicas (como IA), posicionando a LanNet como empleador atractivo en el sector en crecimiento	Utilizar la experiencia media del equipo para desarrollar funciones especializadas en el manual que atraigan talento, como roles en IA, reduciendo el impacto de la competencia por talento
Identificación clara de funciones frecuentes	Usar la claridad de funciones frecuentes para alinear roles con las políticas de digitalización de "Conexión Total", incluyendo tareas que aprovechen herramientas digitales	Basarse en las funciones frecuentes para estandarizar roles en el manual, asegurando el cumplimiento con regulaciones laborales estrictas

Satisfacción laboral moderada	Aprovechar la satisfacción laboral moderada para implementar el manual como una herramienta que fomente el bienestar, respondiendo a la demanda de entornos inclusivos mediante canales de retroalimentación.	Aprovechar la satisfacción laboral moderada para priorizar roles de ciberseguridad en el manual, mitigando riesgos legales y de reputación al mantener un equipo motivado
<b>Debilidades</b>		
Falta de claridad en las funciones	Diseñar el manual para clarificar funciones y responder a la demanda de bienestar laboral, reduciendo conflictos y mejorando la satisfacción.	Clarificar funciones en el manual para cumplir con regulaciones laborales estrictas, evitando sanciones por ambigüedad en roles
Escasa capacitación y recursos	Incluir en el manual recomendaciones de capacitaciones en línea y recursos digitales financiados por programas como "Conexión Total", abordando la escasa capacitación y falta de recursos	Mitigar la escasa capacitación y recursos incluyendo en el manual roles de ciberseguridad que no dependan de recursos avanzados, reduciendo riesgos legales mediante tareas básicas de monitoreo
Carga de trabajo alta o excesiva	Redistribuir la carga de trabajo en el manual para aprovechar el crecimiento del sector tecnológico, definiendo roles que permitan contratar personal adicional.	Reducir la carga de trabajo mediante el manual para retener talento frente a la competencia, redistribuyendo tareas y evitando la rotación de empleados.

**5.3. Diseño de un manual de funciones para cada cargo, con el objetivo que clarifique las responsabilidades y la gestión operativa en la empresa LanNet.**

El manual de funciones propuesto, clarifica las responsabilidades de cada cargo en LanNet, optimizando la gestión operativa al estandarizar roles, reducir ambigüedades y equilibrar la carga de trabajo. Las recomendaciones de capacitación y recursos abordan las principales debilidades, mientras que las líneas de comunicación fomentan la colaboración. Su implementación contribuirá a un entorno laboral más eficiente y satisfactorio, alineado con los objetivos estratégicos de LanNet en Bucaramanga en 2024.

### 5.3.1. Analista de soporte técnico

 <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del Cargo: Analista de Soporte Técnico</li> <li>Reporta a: Coordinador o Jefe de Soporte Técnico / TI</li> </ul>	<p><b>Manual de funciones LanNet</b> <b>Soluciones informáticas</b> Desarrollo del Software - Ventas Mantenimiento y Accesorios Cableado Estructurado</p>
<p><b>DESCRIPCION DEL CARGO</b></p> <p>Brindar soporte técnico a los usuarios de la organización en cuanto a hardware, software y redes, asegurando el correcto funcionamiento de los sistemas y equipos tecnológicos, así como la rápida resolución de incidentes para garantizar la continuidad operativa.</p>	<p><b>Funciones y Responsabilidades</b></p> <p>Técnico y Atención al Usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender y resolver incidencias reportadas por los usuarios mediante diversos canales (teléfono, correo, sistema de tickets, etc.).</li> <li>Diagnosticar y solucionar problemas en equipos de cómputo, sistemas operativos, redes y aplicaciones de software.</li> <li>Brindar asistencia en la instalación, configuración y actualización de software y hardware.</li> <li>Capacitar a los usuarios en el uso de herramientas tecnológicas y buenas prácticas de seguridad informática.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al servicio y atención al usuario.</li> <li>Habilidad para diagnosticar y resolver problemas técnicos.</li> <li>Capacidad de trabajo bajo presión y en equipo.</li> <li>Comunicación efectiva y actitud proactiva.</li> <li>Organización y capacidad de documentación</li> </ul>	<p>Administración de Infraestructura Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de cómputo y periféricos.</li> <li>Administrar y configurar redes locales, impresoras y dispositivos de conectividad.</li> <li>Monitorear el desempeño de los sistemas y reportar fallas críticas o recurrentes.</li> </ul>
<p><b>Requisitos del Cargo</b></p> <p>·Formación: Técnico o profesional en ingeniería de sistemas o telecomunicaciones.</p> <p>·Experiencia: Mínimo 2 años en gestión de redes</p> <p>·Habilidades: Conocimiento en protocolos de red (TCP/IP, DNS), herramientas de monitoreo (Wireshark, SolarWinds), ciberseguridad básica.</p> <p>Herramientas: Software de gestión de redes, equipos de red (routers, switches), plataformas de capacitación en línea.</p>	<p>Gestión y Documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar y documentar incidentes, problemas y soluciones en la base de conocimientos.</li> <li>Elaborar reportes sobre el estado del soporte técnico y sugerir mejoras en procesos y herramientas.</li> <li>Coordinar con proveedores externos para la adquisición o mantenimiento de equipos y servicios</li> </ul>

El Manual de Funciones de LanNet para el cargo de Analista de Soporte Técnico define su rol como responsable de brindar asistencia a los usuarios en aspectos de hardware, software y redes, asegurando el correcto funcionamiento de los sistemas tecnológicos y la rápida resolución de incidentes para garantizar la continuidad operativa. Entre sus principales funciones se encuentran la atención de incidencias reportadas a través de distintos canales, el diagnóstico y solución de problemas en equipos de cómputo, sistemas operativos y redes, así como la instalación, configuración y actualización de software y hardware. También debe capacitar a los usuarios en el uso de herramientas tecnológicas y seguridad informática, realizar mantenimiento preventivo y correctivo en equipos, administrar redes locales e impresoras, y monitorear el desempeño de los sistemas para detectar fallas críticas. Además, es responsable de registrar y documentar incidentes en una base de conocimientos, elaborar reportes sobre el estado del soporte técnico y coordinar con proveedores externos para la adquisición y mantenimiento de equipos. Para desempeñar este cargo, se requiere ser técnico o profesional en Ingeniería de Sistemas o Telecomunicaciones, contar con al menos 2 años de experiencia en gestión de redes, y poseer conocimientos en protocolos de red (TCP/IP, DNS), herramientas de monitoreo (Wireshark, SolarWinds), ciberseguridad básica y software de gestión de redes. Entre sus competencias clave destacan la orientación al servicio, capacidad de diagnóstico, trabajo bajo presión, comunicación efectiva y habilidades de documentación, lo que le permite garantizar una infraestructura tecnológica eficiente y estable dentro de la empresa

### 5.3.2. Coordinador de proyectos

 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del Cargo: Coordinador de Proyectos</li> <li>• Reporta a: Gerente de Proyectos / Gerencia General</li> </ul>	<p><b>Manual de funciones LanNet</b></p> <p><b>Soluciones informáticas</b></p> <p>Desarrollo del Software - Ventas Mantenimiento y Accesorios Cableado o Estructurado</p>
<p><b>DESCRIPCION DEL CARGO</b></p> <p>Planificar, coordinar y supervisar la ejecución de proyectos de TI y telecomunicaciones, asegurando el cumplimiento de los plazos, costos y calidad establecidos. Garantizar la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de LanNet, optimizando recursos y mejorando la eficiencia operativa.</p>	<p><b>Funciones y Responsabilidades</b></p> <p>Gestión y Ejecución de Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos tecnológicos y de telecomunicaciones.</li> <li>• Definir y gestionar cronogramas, recursos y presupuestos de los proyectos asignados.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de los entregables según los requerimientos del cliente y los estándares de LanNet.</li> <li>• Identificar riesgos y aplicar planes de mitigación para garantizar el éxito del proyecto.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y capacidad de gestión de equipos.</li> <li>• Organización y gestión del tiempo.</li> <li>• Habilidades de comunicación y negociación.</li> <li>• Análisis y resolución de problemas.</li> <li>• Orientación a resultados y enfoque en la calidad.</li> </ul>	<p>Supervisión y Control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer seguimiento al avance de los proyectos, identificando desviaciones y tomando medidas correctivas.</li> <li>• Asegurar la documentación adecuada de cada etapa del proyecto.</li> <li>• Evaluar el desempeño del equipo de trabajo y proporcionar retroalimentación para mejorar su rendimiento.</li> </ul>
<p><b>Requisitos del Cargo</b></p> <p>Formación Académica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en Ingeniería de Sistemas, Telecomunicaciones, Administración de Empresas o carreras afines.</li> <li>• Deseable certificaciones en gestión de proyectos (PMP, Scrum Master, PRINCE2).</li> </ul> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 3-5 años de experiencia en gestión y coordinación de proyectos de TI y telecomunicaciones.</li> </ul> <p>Conocimientos Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías de gestión de proyectos (PMI, SCRUM, Agile).</li> <li>• Infraestructura de TI y telecomunicaciones.</li> <li>• Herramientas de gestión de proyectos (MS Project, Jira, Trello, etc.).</li> <li>• Gestión de costos y presupuestos.</li> </ul>	<p>Relación con Clientes y Partes Interesadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación fluida con clientes, asegurando la comprensión de sus necesidades y expectativas.</li> <li>• Presentar informes de avance a la gerencia y a los clientes, destacando logros, retos y próximos pasos.</li> <li>• Facilitar reuniones de seguimiento y coordinación con equipos internos y externos.</li> </ul> <p>Mejora Continua y Optimización de Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades de mejora en la gestión de proyectos y proponer estrategias para optimizar procesos.</li> <li>• Mantenerse actualizado en metodologías de gestión de proyectos (Agile, PMI, SCRUM, etc.) y aplicarlas según la naturaleza del proyecto.</li> <li>• Fomentar el aprendizaje y la mejora continua dentro del equipo de proyectos.</li> </ul>

La imagen muestra un extracto del "Manual de funciones LanNet", específicamente detallando el rol del "Coordinador de Proyectos". Se describe que este puesto implica la planificación, supervisión y ejecución de proyectos de TI y telecomunicaciones, garantizando el cumplimiento de plazos, costos y calidad, además de su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Se destacan competencias clave como liderazgo, gestión del tiempo, comunicación, negociación y resolución de problemas. Los requisitos incluyen formación en Ingeniería de Sistemas, Telecomunicaciones o Administración de Empresas, con preferencia por certificaciones en gestión de proyectos (PMP, Scrum Master, PRINCE2) y experiencia de 3 a 5 años en el área. También se detallan conocimientos técnicos esenciales en metodologías de gestión de proyectos, infraestructura de TI y telecomunicaciones, herramientas de gestión como MS Project y Jira, así como la administración de costos y presupuestos. Las funciones incluyen la coordinación de todas las fases del proyecto, el aseguramiento de la calidad en los entregables, la identificación y mitigación de riesgos, así como la documentación y supervisión del desempeño del equipo. Además, se enfatiza la importancia de mantener una comunicación efectiva con clientes y partes interesadas, presentar informes de avances y facilitar reuniones de seguimiento. Finalmente, se promueve la mejora continua mediante la identificación de oportunidades de optimización en los procesos de gestión y la actualización constante en metodologías ágiles y tradicionales.

### 5.3.3. Ejecutivo de ventas

 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del Cargo: Ejecutivo de Ventas</li> <li>• Reporta a: Gerente Comercial / Jefe de Ventas</li> </ul>	<p><b>Manual de funciones LanNet</b></p> <p><b>Soluciones informaticas</b></p> <p>Desarrollo del Software - Ventas Mantenimiento y Accesorios Cableado Estructurado</p>
<p><b>DESCRIPCION DEL CARGO</b></p> <p>Desarrollar y gestionar estrategias comerciales para la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de la cartera actual, impulsando las ventas de productos y servicios de TI y telecomunicaciones de LanNet. Asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas y contribuir al crecimiento de la empresa mediante un enfoque consultivo y orientado al cliente.</p>	<p><b>Funciones y Responsabilidades</b></p> <p>Gestión de Ventas y Atención al Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospeccionar y captar nuevos clientes en el sector de TI y telecomunicaciones.</li> <li>• Asesorar a los clientes en la selección de soluciones tecnológicas adaptadas a sus necesidades.</li> <li>• Realizar presentaciones comerciales y demostraciones de productos y servicios.</li> <li>• Negociar condiciones comerciales y cerrar acuerdos de venta.</li> <li>• Mantener y fortalecer relaciones con clientes actuales, asegurando su satisfacción y fidelización.</li> </ul> <p>Estrategia y Cumplimiento de Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de ventas para cumplir con las metas establecidas por la empresa.</li> <li>• Identificar oportunidades de negocio y tendencias del mercado en el sector de telecomunicaciones y TI.</li> <li>• Trabajar en conjunto con los equipos de marketing y soporte técnico para optimizar las estrategias comerciales.</li> <li>• Gestionar y actualizar el CRM con información sobre clientes, oportunidades y estados de ventas.</li> </ul> <p>Seguimiento y Reporte de Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes periódicos sobre el desempeño de ventas, proyecciones y cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Presentar resultados a la Gerencia Comercial y proponer estrategias de mejora.</li> <li>• Coordinar con el equipo de soporte técnico para garantizar la correcta implementación de las soluciones vendidas.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad comercial y negociación efectiva.</li> <li>• Comunicación asertiva y orientación al cliente.</li> <li>• Organización y gestión del tiempo.</li> <li>• Capacidad de análisis y resolución de problemas.</li> <li>• Trabajo en equipo y orientación a resultados.</li> </ul>	
<p><b>Requisitos del Cargo</b></p> <p>Formación Académica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional o tecnólogo en Administración de Empresas, Mercadeo, Ingeniería de Sistemas, Telecomunicaciones o carreras afines.</li> </ul> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 2-4 años en ventas de soluciones tecnológicas, telecomunicaciones o servicios TI.</li> </ul> <p>Conocimientos Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en tecnología, telecomunicaciones y soluciones TI.</li> <li>• Manejo de herramientas de CRM y software de gestión de ventas.</li> <li>• Estrategias de negociación y ventas consultivas.</li> </ul>	

El Manual de Funciones de LanNet establece las responsabilidades y requisitos del Ejecutivo de Ventas, quien se encarga de desarrollar estrategias comerciales para captar nuevos clientes y mantener la cartera actual, impulsando la venta de productos y servicios en el sector de TI y telecomunicaciones. Su labor implica asesorar a los clientes en la selección de soluciones tecnológicas adaptadas a sus necesidades, realizar presentaciones comerciales y demostraciones de productos, negociar condiciones comerciales y cerrar acuerdos de venta. Además, debe asegurar la fidelización de clientes actuales, garantizando su satisfacción mediante un enfoque consultivo y orientado al servicio. Para cumplir con los objetivos de la empresa, el Ejecutivo de Ventas debe desarrollar planes estratégicos, identificar oportunidades y tendencias del mercado, y colaborar estrechamente con los equipos de marketing y soporte técnico para optimizar las estrategias comerciales. También es responsable de gestionar y actualizar el CRM con información sobre clientes, oportunidades y estados de ventas. En cuanto al seguimiento y reporte de ventas, debe elaborar informes periódicos sobre desempeño, proyecciones y cumplimiento de objetivos, presentar resultados a la Gerencia Comercial y proponer estrategias de mejora. Además, debe coordinar con el equipo de soporte técnico para garantizar la correcta implementación de las soluciones vendidas. Para desempeñar este cargo, se requiere formación en Administración de Empresas, Mercadeo, Ingeniería de Sistemas o Telecomunicaciones, así como una experiencia de 2 a 4 años en ventas de soluciones tecnológicas y conocimientos en tecnología, telecomunicaciones, herramientas de CRM y estrategias de negociación. Entre sus competencias clave se destacan la habilidad comercial, la negociación efectiva, la comunicación asertiva, la organización del tiempo, la resolución de problemas y el trabajo en equipo con orientación a resultados.

## 6. CONCLUSIONES

Mediante la encuesta para cada cargo dentro de la empresa permitió obtener una visión clara y estructurada de las tareas desempeñadas por los colaboradores. Este proceso contribuye a mejorar la distribución del trabajo, evita la duplicidad de funciones y facilita la alineación de cada puesto con los objetivos estratégicos de la organización. Además, ayuda a identificar posibles competencias o recursos, lo que permite una mejor toma de decisiones en cuanto a capacitación y asignación de responsabilidades. Implementar este tipo de herramientas también fomenta la transparencia organizacional y el compromiso de los empleados al hacerlos partícipes en la definición de su rol dentro de la empresa.

La realización de una matriz DOFA para analizar la estructura organizacional permitió identificar con claridad los aspectos internos que fortalecen o limitan el desempeño de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas que pueden impactarla. Este análisis proporciona una base estratégica para la toma de decisiones, optimizando los recursos y alineando la organización con su entorno competitivo. Además, ayuda a detectar áreas de mejora en procesos, liderazgo y cultura organizacional, fomentando un crecimiento sostenible, implementar este enfoque permite a la empresa anticiparse a riesgos y aprovechar sus ventajas competitivas de manera eficiente, el informe propone estrategias para redistribuir funciones, mejorar el bienestar y cumplir con regulaciones.

El diseño de un manual de funciones para cada cargo en LanNet es una herramienta clave para clarificar responsabilidades, optimizar la gestión operativa y mejorar la eficiencia organizacional. Al definir con precisión las tareas y expectativas de cada puesto, se minimizan confusiones, se fortalece la rendición de cuentas y se facilita

la integración de nuevos empleados. Además, este manual contribuye a la alineación de los equipos con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo un entorno de trabajo más organizado y productivo. Su implementación también ayuda a mejorar la evaluación del desempeño y la planificación de capacitaciones, optimiza la gestión operativa y fomenta un entorno laboral eficiente en LanNet

## 7. RECOMENDACIONES

Para garantizar el éxito de la identificación de funciones y responsabilidades a través de encuestas, se recomienda diseñar un cuestionario estructurado y específico para cada área, asegurando que incluya preguntas sobre tareas diarias, interacciones con otros departamentos, dificultades comunes y oportunidades de mejora, se debe analizar la información recopilada de manera objetiva y utilizarla para actualizar descripciones de cargo, redefinir procesos y mejorar la eficiencia operativa. Finalmente, es recomendable realizar este ejercicio de manera periódica para adaptarse a los cambios del mercado y del entorno laboral.

Para obtener resultados precisos y aplicables de la matriz DOFA, se recomienda involucrar a distintos niveles de la organización en su elaboración, asegurando una visión integral y objetiva, es clave analizar cada punto identificado con base en datos concretos y priorizar estrategias para potenciar fortalezas y minimizar debilidades, además, se debe diseñar un plan de acción con responsables y plazos definidos para capitalizar oportunidades y mitigar amenazas. Finalmente, esta herramienta debe actualizarse periódicamente para adaptarse a los cambios internos y externos, asegurando una mejora continua en la estructura organizacional.

Distribuir el manual de funciones en formato digital a todos los empleados de LanNet dentro de las próximas semanas, utilizando plataformas internas de comunicación (como correo electrónico o un sistema de gestión documental).

Organizar una sesión de socialización virtual o presencial para explicar el contenido del manual, asegurando que cada empleado comprenda sus responsabilidades y las líneas de comunicación definidas.

Diseñar un programa de capacitación trimestral que incluya cursos en línea sobre habilidades tecnológicas demandadas, como ciberseguridad para Administradores de Redes, IA generativa y Python para Desarrolladores de Software, y atención al cliente para Técnicos de Soporte.

Incluir en el manual tareas básicas de ciberseguridad para todos los cargos, como la verificación de accesos seguros y el reporte de incidentes, y priorizar roles específicos de seguridad para los Administradores de Redes (como monitoreo de amenazas).

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3digits. (2024). *Fortalezas y desafíos de la ciberseguridad en el sector financiero*.

Obtenido de <https://www.3digits.es/blog/ciberseguridad-en-el-sector-financiero.html>

Armstrong, M. (2020). *Human Resource management practice*. Obtenido de

[https://books.google.com.co/books?id=g7zEDwAAQBAJ&pg=PR3&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=g7zEDwAAQBAJ&pg=PR3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)

Aylagas, S. (2023). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*.

Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/67681/TFG-O-2461.pdf?sequence=1>

Azlogica. (2024). *Revolución del Agua: Hacia un Futuro Digital Sostenible*. Obtenido

de <https://azlogica.com/es/revolucion-del-agua-hacia-un-futuro-digital-sostenible/>

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de

[https://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n\\_de\\_Talento\\_Humano.html?id=F4lbzqEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n_de_Talento_Humano.html?id=F4lbzqEACAAJ&redir_esc=y)

Cruz, C. D. (2023). *Tendencias de la gestión del Talento Humano*. Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/31606/Trabajo%20de%20grado%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Obtenido de

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000005876/9780135637289>

DNP. (2025). *Dirección de Desarrollo Social*. Obtenido de

<https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-desarrollo-social/Paginas/seguridad-social-integral.aspx>

Forbes. (2021). *Estas son las habilidades digitales más demandadas en el mercado laboral*. Obtenido de <https://forbes.co/2021/07/14/capital-humano/estas-son-las-habilidades-digitales-mas-demandadas-en-el-mercado-laboral>

Función Pública. (2025). *Ley 2121 de 2021*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167966>

Función Pública. (2025). *Ley 2281 de 2023*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=200325>

Función Pública. (2025). *Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de [https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/528603/Plan\\_seguridad\\_salud\\_trabajo\\_v3.pdf/7e454853-fe21-bd19-4383-1d60bbbd1b14?t=1675196904360](https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/528603/Plan_seguridad_salud_trabajo_v3.pdf/7e454853-fe21-bd19-4383-1d60bbbd1b14?t=1675196904360)

García, Y., Vera, R., & Ronquillo, C. (2023). *El perfil profesional y el desempeño laboral de los trabajadores*. Obtenido de <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/download/147/266/663>

González, L. Á. (2022). *Análisis y descripción de puestos de trabajo y selección de personal*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/7.pdf>

Kuang, J. (2024). *Una nueva ley de California le prohíbe a tu jefe ordenarte a asistir a reuniones anti-sindicales*. Obtenido de <https://calmatters.org/calmatters-en-espanol/2024/12/california-nuevas-leyes-prohibiciones-reuniones-obligatorias-antisindicales-trabajadores/>

López, J. (2021). *Optimización de Recursos Humanos mediante la estructuración de Roles en las Organizaciones*. Editorial ABC.

Lozano, E. (2024). *Empresa LanNet: Solicitud de Manual de Funciones*. Bucaramanga.

Martínez, A., & Gómez, P. (2022). *Comunicación interna y Resolución de conflictos en las empresas*. Editorial DEF.

Minambiente. (2025). *Ley 1581 de 2012*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/politica-de-proteccion-de-datos-personales/#:~:text=Ley%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20Datos,de%20naturaleza%20p%C3%ABblica%20o%20privada.>

Mincit. (2024). *Estamos potenciando el crecimiento del país a través de la tecnología” Ministro Mauricio Lizcano*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/396924:Estamos-potenciando-el-crecimiento-del-pais-a-traves-de-la-tecnologia-Ministro-Mauricio-Lizcano#:~:text=Es%20importante%20resaltar%20que%20el,totales%20de%20servicios%20del%20pa%C3%ADs>

Mintic. (2024). *“La tecnología es el elemento clave para disparar a Colombia”:* Ministro Lizcano. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/382362:La-tecnologia-es-el-elemento-clave-para-disparar-a-Colombia-Ministro-Lizcano#:~:text=Colombia%20tiene%20una%20brecha%20de,emprendedor es%20y%20la%20econom%C3%ADa%20popular.>

Murcia, E. P. (2021). *Propuesta manual de funciones como herramienta de comunicación en el área administrativa de la Asociación de Cacaocultores del municipio de Yolombó – Antioquia*. Obtenido de <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/913a7c0d-bea9-40b7-bed8-a551a1c0ef47/content>

- Pulgarín, S. A., & Rivera, H. A. (2021). *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Criteriolibre/2012/vol10/no16/4.pdf>
- Ramírez, C. (2022). *Satisfacción Laboral y Estructura Organizativa: Un Enfoque Integral*. Editorial. Obtenido de Satisfacción Laboral y Estructura Organizativa: Un Enfoque Integral.
- Ramos, W. (2020). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Rincón, P. A. (2023). *Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/58128/3/parinconl.pdf>
- Rodríguez, F., & Castro, H. F. (2021). *Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8753167.pdf>
- Rodríguez, F., & López, M. (2022). *Satisfacción Laboral y Retención del Talento: Estrategias para mejorar el ambiente de trabajo*. Editorial GHI.
- Zapata, K. V., & Tovar, E. A. (2024). *El clima organizacional y su relación con la productividad*. Obtenido de [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2665-03982024000202051](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202051)

