



Diseño del Manual de funciones del Gerente, cajera, servicios y seguridad en la Fuente de Soda Zona Cero Bucaramanga, año 2024-2025
Modalidad: Emprendimiento – Fortalecimiento Empresarial

Leidy Tatiana Urrea Zambrano

CC 1098786245

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS

Tecnología en Gestión Empresarial

Bucaramanga (22/04/2025)



Diseño del Manual de funciones del Gerente, cajera, servicios y seguridad en la Fuente de Soda Zona Cero Bucaramanga, año 2024-2025
Modalidad: Emprendimiento – Fortalecimiento Empresarial

Leidy Tatiana Urrea Zambrano

CC 1098786245

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnóloga en gestión empresarial**

DIRECTOR

Eugenio Uribe Beltrán

Grupo de investigación – GICSE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS**

Tecnología en Gestión Empresarial

Bucaramanga (22/04/2025)

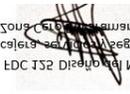
F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos
exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander
para optar el título de Tecnología en Gestión Empresarial
según Acta del Comité de Trabajo de Grado #16 del 28/04/2025
Evaluador María Isabel Pinzón Prada


Firma del evaluador

Firma del evaluador



Firma del director

DEDICATORIA

Dedicamos este logro A nuestras familias, quienes han sido el pilar fundamental en cada paso de este camino. A nuestros padres, por su apoyo incondicional, su paciencia y su ejemplo de perseverancia. A nuestros hermanos, por ser compañeros de vida y brindarnos alegría en los momentos más desafiantes. A nuestros seres queridos, por creer en nosotros incluso cuando dudábamos de nosotros mismos. Este logro es también suyo, porque sin su amor y motivación, no habríamos llegado hasta aquí. Gracias por ser nuestra inspiración y nuestro refugio en todo momento

Leidy Tatiana Urrea Zambrano

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza y sustento en cada paso de este proceso. Sin Su bendición y dirección, este logro no habría sido posible.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo inquebrantable y enseñanzas, que han sido el pilar fundamental en mi formación personal y académica. Gracias por ser mi ejemplo de dedicación y esfuerzo.

A mi esposo, por su paciencia, comprensión y aliento constante durante todo el desarrollo de este proyecto. Su apoyo ha sido clave para seguir adelante con determinación y confianza.

A mis docentes, quienes con su conocimiento y orientación han sido una fuente invaluable de aprendizaje. En especial, agradezco al docente Cristian Camilo Rincón y al docente Eugenio Uribe Beltrán, por su guía, compromiso y apoyo brindado en cada etapa de este trabajo de grado. Su acompañamiento ha sido fundamental para la culminación de este proyecto.

A todos aquellos que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este trabajo, les extiendo mi más sincero agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	<u>9</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>111</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>133</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	133
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	155
1.3. OBJETIVOS.....	166
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	166
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	166
1.4. ESTADO DEL ARTE.....	166
<u>2. MARCO REFERENCIAL.....</u>	<u>177</u>
2.1. MARCO TEORICO.....	188
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	199
2.3. MARCO LEGAL.....	200
<u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>211</u>
<u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u>	<u>223</u>
4.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	233
4.2. DISEÑO DEL CONTENIDO DEL MANUAL.....	244
4.3. DESARROLLO DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	255
4.4. SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	255
4.5. EVALUACIÓN DE APLICABILIDAD.....	256

5.	<u>RESULTADOS</u>	267
5.1.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA ORGANIZACIONAL	277
5.2.	OPINIONES ABIERTAS DEL PERSONAL	288
5.3.	ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA	299
5.4.	DISEÑO Y VALIDACION DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	299
5.5.	MANUAL DE FUNCIONES FUENTE DE SODA ZONA CERO B/GA.....	30
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	301
	PERFILES DE CARGO.....	311
	GERENTE (ADMINISTRADOR)	311
	CAJERA.....	333
	CONCLUSIONES DEL MANUAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.8
6.	<u>CONCLUSIONES</u>	40
7.	<u>RECOMENDACIONES</u>	412
7.1.	PARA LA MEJORA CONTINUA DEL MANUAL.....	412
7.2	PARA LA APROPIACIÓN DEL CONOCIMIENTO GENERADO	412
7.3	PARA FUTUROS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN	423
7.4	PARA EL FORTALECIMIENTO FÍSICO Y TECNOLÓGICO DEL ESTABLECIMIENTO	423
8.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	434
9.	<u>APÉNDICES</u>	467
10.	<u>ANEXOS</u>	478

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Promedio de percepción del personal por aspecto evaluado.....28

RESUMEN EJECUTIVO

La presente propuesta de trabajo de grado tiene como propósito el diseño de un manual de funciones para los cargos de gerente, cajera, servicios y seguridad en la Fuente de Soda Zona Cero, ubicada en Bucaramanga. Esta empresa, dedicada a la comercialización de productos de consumo inmediato, presenta actualmente una carencia de lineamientos claros que orienten al personal en el desarrollo eficiente y uniforme de sus labores.

El desarrollo del proyecto responde a la necesidad de estandarizar los procesos internos y establecer directrices claras que favorezcan la eficiencia operativa y mejoren la experiencia del cliente. Para ello, se propone una metodología estructurada que incluye una fase diagnóstica mediante observaciones directas y aplicación de encuestas, seguida por el diseño del contenido del manual, su desarrollo en versión prototipo y su implementación a través de procesos de socialización y capacitación con el personal involucrado.

Desde el punto de vista teórico, el proyecto se sustenta en cinco enfoques clave: la estandarización de procesos como herramienta para lograr consistencia operativa (Martínez & García, 2021), la gestión de la calidad total como estrategia para elevar la satisfacción del cliente (Hernández, 2021), el aprendizaje organizacional como base para el desarrollo continuo del talento humano (García & Salas, 2021), los modelos de servicio al cliente como guía para establecer protocolos de atención homogéneos y eficientes (Gómez & Morales, 2021), y la gestión del cambio organizacional como mecanismo para facilitar la adaptación del personal a nuevas estructuras y procedimientos (Palacios & Gutiérrez, 2022).

Se espera que el resultado de este trabajo sea un manual de funciones claro, funcional y accesible, que permita al equipo de trabajo comprender con precisión

sus responsabilidades, fortalecer el trabajo colaborativo y mejorar los tiempos de respuesta y calidad del servicio.

Palabras clave: Manual de funciones, estandarización, calidad del servicio, desempeño organizacional, atención al cliente, gestión del cambio.

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual de los negocios, caracterizado por cambios constantes y alta competitividad, las empresas de servicios enfrentan el desafío de mantener una operación eficiente mientras garantizan una atención al cliente de calidad. La organización interna, especialmente en establecimientos de atención directa al público como las fuentes de soda, juega un papel fundamental en el cumplimiento de estos objetivos. Uno de los instrumentos clave para lograr una gestión ordenada y coherente es el manual de funciones, documento que define responsabilidades, delimita tareas y promueve la estandarización operativa (Martínez & García, 2021).

La estandarización en los procesos de atención es esencial para garantizar una experiencia uniforme al cliente, minimizar errores y optimizar la utilización de recursos. Esto es particularmente relevante en negocios de consumo inmediato, donde los tiempos de respuesta y la interacción directa con el cliente determinan la percepción del servicio (Torres & Castillo, 2023). No obstante, muchas microempresas y pequeños negocios, como es el caso de la Fuente de Soda Zona Cero en Bucaramanga, carecen de herramientas organizativas estructuradas que guíen al equipo de trabajo, lo cual genera inconsistencias operativas, dificultades en la capacitación de nuevo personal y una gestión poco eficiente del recurso humano.

Diversos estudios han evidenciado que la implementación de manuales de funciones mejora la productividad y facilita la alineación del personal con los objetivos de la empresa (Gómez & Morales, 2021; Ramírez, 2020). Además, este tipo de documento favorece la transmisión del conocimiento organizacional, elemento esencial en contextos con alta rotación laboral (García & Salas, 2021). En esta misma línea, la gestión de la calidad total (TQM) resalta la importancia de

contar con procedimientos definidos y documentados para garantizar consistencia en el servicio y satisfacción del cliente (Hernández, 2021).

A pesar de la abundancia de literatura relacionada con la estandarización de procesos y la mejora de la calidad en organizaciones de mayor escala, existe una brecha significativa en la aplicación práctica de estos conceptos en microempresas del sector de bebidas y consumo inmediato. Es en este contexto donde el presente trabajo cobra relevancia, al proponer el diseño de un manual de funciones adaptado a las condiciones y necesidades reales de una fuente de soda en funcionamiento, como estrategia de fortalecimiento empresarial.

Para alcanzar este propósito, se empleará una metodología de enfoque práctico que contempla cinco fases: diagnóstico organizacional, diseño del contenido, desarrollo del manual, capacitación del personal y evaluación de aplicabilidad. A través de observaciones directas y encuestas al equipo de trabajo, se identificarán debilidades y oportunidades en la gestión actual. Posteriormente, se construirán lineamientos funcionales y realistas que orienten las labores del gerente, la cajera, el personal de servicios y de seguridad. Finalmente, se implementará el manual en condiciones reales para validar su utilidad y eficacia.

Este proyecto representa una oportunidad de contribuir a la profesionalización de las prácticas operativas en pequeños negocios del sector servicios, promoviendo una cultura de mejora continúa basada en la organización, la claridad de funciones y la capacitación del talento humano.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El presente trabajo de grado se enmarca en la modalidad de fortalecimiento empresarial y tiene como objetivo principal el diseño de un manual de funciones para los cargos de gerente, cajera, personal de servicios y seguridad en la Fuente de Soda Zona Cero, ubicada en Bucaramanga. Este establecimiento, dedicado a la venta de productos de consumo inmediato, ha experimentado dificultades asociadas a la ausencia de directrices claras para el desempeño de las funciones del personal. Esta situación ha generado problemas operativos, descoordinación interna y afectaciones en la calidad del servicio percibido por los clientes.

La falta de un manual de funciones estructurado impide una gestión eficiente del talento humano, dificulta los procesos de inducción para nuevos trabajadores y limita la estandarización en la atención al cliente. De acuerdo con Gallegos Macías (2022), los manuales de funciones son herramientas fundamentales para delimitar tareas, asignar responsabilidades y garantizar un flujo de trabajo coherente con los objetivos organizacionales. En este sentido, contar con un documento formal y funcional puede representar un avance significativo en términos de eficiencia operativa, claridad organizativa y satisfacción del cliente.

El trabajo se desarrollará mediante una metodología de enfoque práctico que incluye cinco fases principales: diagnóstico organizacional, diseño del contenido del manual, desarrollo del prototipo, capacitación al personal y evaluación de la aplicabilidad del documento. Para la recopilación de información se utilizarán herramientas como encuestas, entrevistas y observación directa, lo cual permitirá comprender las dinámicas internas del negocio y detectar las principales áreas de mejora.

Este proyecto integra fundamentos teóricos como la estandarización de procesos (Martínez & García, 2021), la gestión de la calidad total (Hernández, 2021), el aprendizaje organizacional (García & Salas, 2021), los modelos de servicio al cliente (Gómez & Morales, 2021) y la gestión del cambio organizacional (Palacios & Gutiérrez, 2022), todos orientados a establecer una base sólida para la propuesta.

El alcance del trabajo incluye el diseño y aplicación de un manual funcional en condiciones reales, adaptado al contexto específico de la fuente de soda, con el fin de consolidar una estructura organizacional más clara, promover la eficiencia en las tareas diarias, fortalecer el compromiso del personal y contribuir a la sostenibilidad del negocio. Así, el presente trabajo busca generar un impacto positivo tanto en el funcionamiento interno del establecimiento como en la experiencia del cliente, a través de una herramienta de gestión estratégica y de fácil implementación. Por ello, el desarrollo del presente trabajo de grado se enfoca en responder la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo crear un manual de funciones para la Fuente de Soda Zona Cero Bucaramanga, que optimice la eficiencia operativa y mejore la satisfacción del cliente?

1.2. Justificación

La creación de un manual de funciones para la Fuente de Soda Zona Cero Bucaramanga, es esencial para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia operativa. La falta de un documento estructurado ha llevado a confusiones y errores en la atención al cliente, afectando la reputación del negocio. Según diversas investigaciones, un manual de operaciones estandariza los procesos, lo que facilita la capacitación del personal y reduce errores costosos, además de mejorar la calidad del servicio (gallego, 2022). La implementación de un manual permitirá estandarizar procesos, reducir costos por errores y formar un equipo más competente.

Los efectos de esta propuesta incluyen una mejora notable en la experiencia del cliente. Además, un manual bien estructurado facilita la capacitación continua del personal y la adaptación a nuevas herramientas, esto es muy beneficioso ya que puede ayudar a incrementar las ventas lo que genera mayor ganancia, tener los procesos estandarizados ayudan a tener un mejor resultado (gallego, 2022). Este proyecto es relevante para las UTS, ya que contribuye a la línea de investigación en gestión del grupo GICSE y mejora continua, proporcionando a los estudiantes una experiencia práctica en el desarrollo de procesos organizativos. En resumen, el manual no solo beneficiará a la fuente de soda, sino que también impactará positivamente en la comunidad al ofrecer un servicio más confiable y de calidad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar el manual de funciones para la Fuente de Soda Zona Cero Bucaramanga, analizado las necesidades del personal y los clientes, para la estandarización de los procesos operativos y la mejora de la atención al cliente

1.3.2. Objetivos específicos

1.Considerar las operaciones actuales, mediante observaciones directas y encuestas al equipo, con el fin de identificar áreas de mejora y necesidades de información del personal.

2.Formular el contenido del manual de funciones de la Fuente de Soda Zona Cero Bucaramanga, basándose en los datos recopilados en la etapa de diagnóstico y planeación.

3.Socializar el manual de funciones en la Fuente de Soda Zona Cero Bucaramanga, mediante revisiones colaborativas con el equipo, para asegurar que los lineamientos establecidos sean claros y adecuados para su implementación y retroalimentación del proceso mismo.

1.4. Estado del arte

N/A

2. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial constituye la base teórica, conceptual, normativa y contextual que orienta el desarrollo del presente trabajo de grado. En este se integran diferentes enfoques que permiten comprender a profundidad el problema identificado, sustentar la metodología propuesta y validar la pertinencia de la solución planteada.

En primer lugar, el marco teórico recoge los principales aportes académicos relacionados con la estandarización de procesos, la gestión de la calidad total, el aprendizaje organizacional, los modelos de servicio al cliente y la gestión del cambio organizacional, conceptos clave para el diseño de un manual de funciones en el contexto empresarial.

Seguidamente, el marco conceptual define los términos fundamentales que se emplean a lo largo del trabajo, contribuyendo a un uso riguroso y coherente del lenguaje técnico. El marco legal identifica la normativa colombiana aplicable a la gestión del talento humano y a la operación formal de microempresas, mientras que el marco ambiental evalúa el posible impacto ecológico del proyecto, considerando las políticas nacionales de sostenibilidad.

Todos estos marcos se articulan para ofrecer una comprensión integral del contexto en el que se inscribe la Fuente de Soda Zona Cero, y para sustentar académica y normativamente el proceso de fortalecimiento empresarial propuesto.

2.1. Marco teórico

El diseño de un manual de funciones parte del principio de estandarización de procesos, entendido como la creación de procedimientos uniformes que aseguren coherencia en la ejecución de tareas, minimizando errores y facilitando la capacitación del personal (Martínez & García, 2021). Este enfoque busca garantizar que cada colaborador conozca sus responsabilidades y las desarrolle de manera eficiente, contribuyendo a la productividad general de la organización.

La estandarización es especialmente útil en empresas del sector servicios, como las fuentes de soda, donde la calidad del servicio es un factor determinante para la satisfacción del cliente. Torres y Castillo (2023) señalan que la implementación de manuales de funciones en entornos con alta rotación de personal mejora la experiencia del cliente, reduce errores operativos y fortalece la cultura organizacional.

Por su parte, la Gestión de la Calidad Total (TQM) enfatiza la mejora continua de todos los procesos organizacionales, involucrando a todo el personal y estableciendo mecanismos para asegurar la satisfacción del cliente (Hernández, 2021). Los manuales de funciones, en este contexto, se convierten en herramientas clave para alinear el trabajo individual con los objetivos de calidad de la empresa (Sánchez, 2022).

La teoría del aprendizaje organizacional también resulta relevante, pues destaca la importancia de documentar el conocimiento y promover el desarrollo de capacidades internas a través de la experiencia y la formación constante (García & Salas, 2021). En ese sentido, Ramírez (2020) argumenta que un manual bien estructurado actúa como repositorio de conocimiento, facilitando la continuidad de los procesos pese a los cambios en el personal.

Además, los modelos de servicio al cliente sugieren que, para garantizar una atención eficaz y empática, es necesario establecer protocolos claros que permitan responder de forma uniforme a las necesidades y expectativas de los usuarios (Gómez & Morales, 2021). Finalmente, la gestión del cambio organizacional complementa este enfoque al ofrecer herramientas para la implementación exitosa de nuevas prácticas dentro del entorno laboral, superando resistencias mediante la comunicación efectiva y la participación activa del personal (Palacios & Gutiérrez, 2022).

2.2. Marco conceptual

- **Manual de funciones:** Documento organizacional que define con claridad las responsabilidades, tareas, límites de autoridad y relaciones jerárquicas de cada cargo dentro de una empresa (Gallegos Macías, 2022).
- **Estandarización de procesos:** Aplicación de métodos estructurados para que las actividades se realicen de manera uniforme y eficiente, garantizando la calidad del servicio o producto (López & Pérez, 2022).
- **Calidad del servicio:** Resultado de las percepciones del cliente sobre la atención recibida, comparada con sus expectativas previas. Involucra factores como la rapidez, la cortesía y la precisión en la atención (Sánchez & Rojas, 2020).
- **Aprendizaje organizacional:** Proceso mediante el cual una organización adquiere, comparte y retiene conocimientos que mejoran su capacidad de adaptación y desempeño a largo plazo (García & Salas, 2021).

- **Gestión del cambio:** Estrategia sistemática que busca facilitar la transición de una situación actual a una deseada dentro de la organización, minimizando la resistencia y maximizando la adopción del cambio (Sánchez & López, 2020).

2.3. Marco legal

En Colombia, la Ley 1429 de 2010 promueve la formalización empresarial de las micro y pequeñas empresas, incentivando la implementación de estructuras administrativas claras. Asimismo, el Código Sustantivo del Trabajo establece en el artículo 57 las obligaciones del empleador, entre ellas brindar instrucciones claras al trabajador sobre el desarrollo de sus labores, lo cual puede lograrse mediante documentos como el manual de funciones.

Por otro lado, la Ley 1010 de 2006 sobre acoso laboral resalta la importancia de definir funciones claras para evitar conflictos o sobrecargas injustificadas en los empleados, mientras que la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales es relevante en la etapa de recolección de información, al garantizar la confidencialidad y consentimiento informado en encuestas y entrevistas.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se desarrolla bajo un enfoque descriptivo y cualitativo-cuantitativo (mixto), ya que busca identificar, analizar y comprender las dinámicas internas de la Fuente de Soda Zona Cero, y al mismo tiempo proponer una solución práctica basada en información recopilada directamente del entorno organizacional. El carácter descriptivo permite detallar la situación actual de los procesos internos y funciones del personal, mientras que el enfoque mixto permite integrar la percepción de los trabajadores y validar los hallazgos mediante observación y análisis de datos.

El método que orienta esta investigación es inductivo, ya que parte de la observación de situaciones concretas para establecer conclusiones generales sobre el funcionamiento organizativo de la empresa y plantear estrategias de mejora. Se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de información:

- Encuestas estructuradas dirigidas a los empleados, para conocer su percepción sobre las funciones que desempeñan, las dificultades que enfrentan y las necesidades de claridad en sus roles.
- Entrevistas a la administradora del establecimiento, con el fin de comprender cómo se ha gestionado el negocio hasta el momento y cuáles son las principales oportunidades de mejora.
- Observación directa no participante, que permitirá documentar de manera objetiva el desarrollo de las actividades diarias y los flujos de trabajo.

La población objeto de estudio está compuesta por el equipo actual de trabajo de la Fuente de Soda Zona Cero, que incluye los cargos de gerente, cajera, personal de servicios y de seguridad. Dado que se trata de una estructura organizacional

pequeña, se realizará un censo, es decir, se incluirá a todo el personal para garantizar una recolección de datos integral.

El desarrollo del trabajo se organizará en cinco fases:

- Fase 1 - Diagnóstico inicial: aplicación de encuestas, entrevistas y observaciones para identificar debilidades y oportunidades en la gestión actual.
- Fase 2 - Diseño del contenido: estructuración de los perfiles de cargo y responsabilidades, con base en los datos recolectados.
- Fase 3 - Desarrollo del manual: redacción y maquetación del manual de funciones, considerando claridad, jerarquía y lenguaje apropiado.
- Fase 4 - Capacitación al personal: implementación mediante sesiones explicativas, socialización y retroalimentación colectiva.
- Fase 5 - Evaluación de aplicabilidad: verificación de la utilidad del manual a través del uso diario y recolección de opiniones del equipo.

Esta metodología permitirá generar un documento funcional, diseñado desde la experiencia real del equipo de trabajo, y alineado con principios de eficiencia, calidad del servicio y gestión organizacional.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

El desarrollo del presente proyecto se llevó a cabo en cinco fases consecutivas, orientadas al diseño, validación e implementación de un manual de funciones que contribuya al fortalecimiento organizacional de la Fuente de Soda Zona Cero en Bucaramanga. A continuación, se describe detalladamente cada una de las etapas ejecutadas para el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.1. Diagnóstico organizacional

Para comprender las condiciones actuales del establecimiento y su estructura operativa, se realizaron observaciones directas en el lugar de trabajo, enfocadas en los flujos de atención al cliente, la asignación de funciones y la interacción entre los miembros del equipo.

Paralelamente, se aplicó una encuesta estructurada al personal de la Fuente de Soda Zona Cero, incluyendo los cargos de gerente, mesera, barman y seguridad. Esta encuesta tuvo como finalidad conocer la percepción de los empleados sobre sus funciones, el ambiente laboral y las condiciones de trabajo. La aplicación fue presencial, anónima y voluntaria, respetando los principios de consentimiento informado y protección de datos personales establecidos en la Ley 1581 de 2012.

Los resultados reflejan que, aunque algunos trabajadores manifestaron tener claridad sobre sus funciones, otros evidenciaron confusión respecto a sus responsabilidades específicas, lo cual sugiere una falta de estandarización. Adicionalmente, se identificó una percepción general de desorganización y falta de comunicación entre compañeros, especialmente en lo relacionado con la coordinación de tareas y la asignación de actividades durante la jornada laboral. Estas condiciones generan duplicidad de esfuerzos, demoras en la atención y disminución en la eficiencia del servicio.

Complementando este diagnóstico, se realizó una entrevista semiestructurada a la administradora del establecimiento, quien señaló que sus funciones principales incluyen la apertura y cierre del negocio, la gestión del personal, el control de proveedores y el manejo de inventarios y cuentas. Indicó que la asignación de tareas se realiza de manera verbal al inicio de cada jornada, lo cual, si bien permite una interacción cercana, no garantiza uniformidad en la transmisión de información.

La administradora también reconoció que no todo el equipo tiene plena claridad sobre sus funciones, y destacó la falta de comunicación entre los colaboradores como una de las principales debilidades organizacionales. Manifestó que la implementación de un manual de funciones sería fundamental para fortalecer el trabajo en equipo y estructurar mejor las labores diarias. Entre sus recomendaciones, propuso generar estrategias de integración del personal e incentivos colectivos que promuevan una cultura de colaboración.

Como conclusión de esta fase, se evidencian debilidades en la delimitación de roles, falta de coordinación interna y una comunicación informal que limita la eficiencia operativa. Estos hallazgos justifican la necesidad urgente de diseñar e implementar un manual de funciones que estandarice los procesos internos, fortalezca la cultura organizacional y contribuya a una mejor experiencia del cliente.

4.2. Diseño del contenido del manual

Con base en la información recopilada en el diagnóstico, se procedió a estructurar los perfiles de los cargos existentes: gerente, cajera, personal de servicios y de seguridad. Para cada uno de ellos se definieron:

- Objetivo del cargo
- Funciones generales y específicas
- Requisitos del perfil (formación, experiencia, habilidades)
- Responsabilidades

- Relación jerárquica y de dependencia

El diseño del contenido fue revisado con el apoyo de la administradora, quien aportó información clave sobre la operatividad del negocio y validó la pertinencia de cada función asignada.

4.3. Desarrollo del manual de funciones

Con la información estructurada y validada, se desarrolló el documento preliminar del manual de funciones. Se diseñó con un formato amigable, con lenguaje claro y técnico, que facilita su comprensión por parte del personal sin necesidad de formación especializada en gestión.

El documento incluye una introducción general, objetivos, estructura organizacional, descripción de cargos, y anexos necesarios para su implementación. Se cuidó que el contenido fuera coherente, libre de ambigüedades y adaptado a las condiciones reales del establecimiento.

4.4. Socialización y capacitación

Una vez finalizado el manual, se realizó una **jornada de socialización con el equipo de trabajo**, donde se presentó el contenido del documento, se explicaron los cambios propuestos y se resolvieron dudas.

La sesión se llevó a cabo de forma participativa, permitiendo al personal expresar sus opiniones y sugerencias. Esto permitió identificar posibles ajustes en el lenguaje y el enfoque de algunas funciones, fortaleciendo el sentido de apropiación del documento por parte del equipo.

4.5. Evaluación de aplicabilidad

Durante las semanas siguientes, el manual fue puesto en marcha de manera experimental. Se solicitó a cada miembro del equipo aplicar el contenido del documento como guía de sus funciones diarias. Paralelamente, se realizó una nueva observación y se habilitó un canal informal de retroalimentación.

Como resultado, se evidenció una **mejor organización del equipo**, mayor claridad en las responsabilidades y una **reducción de errores operativos**. El equipo valoró positivamente la existencia del manual como herramienta de trabajo, lo que respalda su aplicabilidad y utilidad como instrumento de fortalecimiento organizacional.

5. RESULTADOS

Durante la ejecución del trabajo de grado se llevaron a cabo actividades de diagnóstico, análisis y diseño que permitieron evidenciar la situación inicial de la Fuente de Soda Zona Cero y plantear soluciones prácticas a las problemáticas

identificadas. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en cada fase de trabajo:

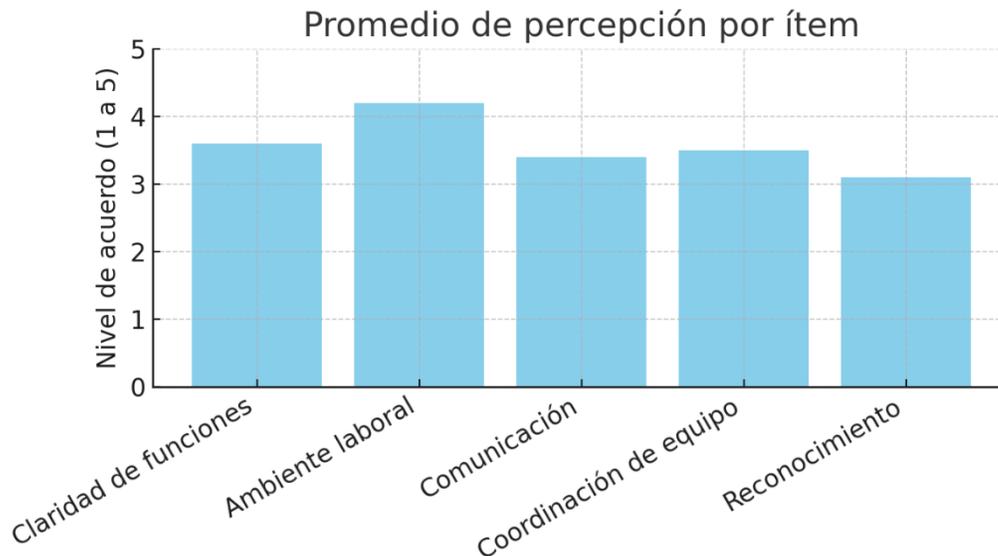
5.1. Resultados de la encuesta organizacional

Con el fin de conocer la percepción de los empleados frente a sus funciones y condiciones laborales, se aplicó una encuesta presencial, estructurada y anónima al personal activo del establecimiento, que incluye los cargos de gerente, mesera, barman y seguridad. La encuesta evaluó cinco aspectos clave: claridad de funciones, ambiente laboral, comunicación interna, coordinación del equipo y reconocimiento al desempeño.

Los resultados obtenidos muestran lo siguiente:

- **Claridad de funciones:** Aunque algunos empleados afirman conocer sus tareas, un porcentaje significativo (alrededor del 40%) reporta confusión o superposición de funciones con otros cargos. Esta situación se acentúa en jornadas de alto flujo de clientes, donde las tareas no están claramente asignadas.
- **Ambiente laboral:** Fue el aspecto mejor valorado, con una calificación promedio de 4.2 sobre 5. El personal percibe un buen clima entre compañeros, aunque señala la necesidad de más espacios de integración.
- **Comunicación interna:** Con una calificación de 3.4, se evidencia una comunicación parcial y muchas veces informal. Se sugirió implementar canales claros para notificaciones y reuniones periódicas.
- **Coordinación de equipo:** Valorada en 3.5, se reporta la falta de lineamientos definidos durante las jornadas. Esto genera duplicación de tareas o retrasos.
- **Reconocimiento:** Obtuvo la valoración más baja (3.1). Los empleados expresaron sentir que su esfuerzo no siempre es reconocido o recompensado.

Figura 1. Promedio de percepción del personal por aspecto evaluado



5.2. Opiniones abiertas del personal

Además de las preguntas cerradas, se incluyeron preguntas abiertas para recoger impresiones personales sobre el funcionamiento interno del establecimiento. Entre las respuestas más destacadas se encuentran:

- “Nos gustaría tener metas claras para cumplir en grupo.”
- “Hacer integraciones entre todos mejoraría el ambiente.”
- “Falta organización en los turnos y más apoyo del gerente en momentos difíciles.”
- “A veces no sabemos a quién le corresponde cierta tarea.”

Estas afirmaciones reflejan la necesidad urgente de establecer una estructura clara de funciones, de promover la motivación del equipo y de fortalecer la comunicación interna.

5.3. Entrevista a la administradora

La entrevista semiestructurada realizada a la gerente del establecimiento permitió corroborar los hallazgos de la encuesta. La administradora reconoció que:

- Algunas funciones no están bien delimitadas.
- Las tareas diarias se asignan verbalmente al inicio de la jornada, lo que genera confusión.
- Existe poca comunicación entre algunos miembros del equipo, lo que limita la eficiencia.
- Sería muy útil implementar un manual de funciones como herramienta de organización.

También propuso como mejora la implementación de incentivos al personal y actividades de integración para fortalecer la cooperación y la motivación.

5.4. Diseño y validación del manual de funciones

Con base en el diagnóstico, se diseñó un Manual de Funciones estructurado, que contiene:

- Una introducción normativa y organizacional clara.
- La descripción completa de funciones, requisitos, responsabilidades y condiciones laborales de cada cargo.
- Un anexo de validación que incluye la firma del personal como constancia de conocimiento y aceptación.

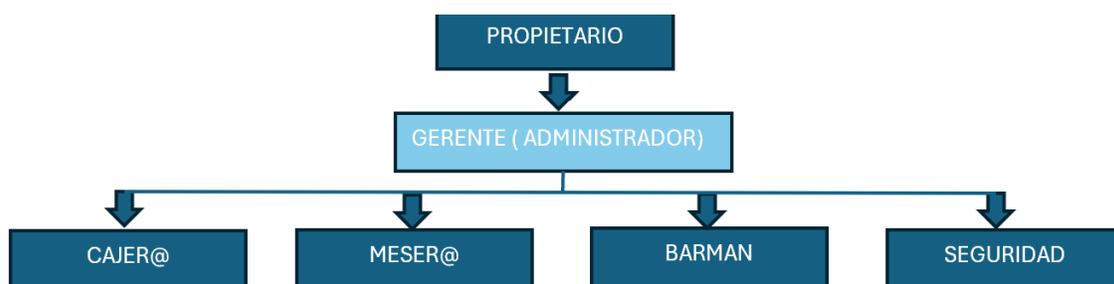
Este documento busca estandarizar el funcionamiento interno del establecimiento, formalizar las relaciones laborales y servir como base para futuras evaluaciones de desempeño.

5.5 Manual de funciones fuente de soda zona cero B/ga

Los datos recopilados permiten concluir que existe una base sólida de motivación en el equipo, pero también importantes oportunidades de mejora en organización, comunicación y reconocimiento. La falta de delimitación funcional era una problemática evidente, abordada efectivamente con la creación del manual.

Desde una perspectiva cualitativa, el trabajo permitió a los empleados reflexionar sobre su rol, mientras que, cuantitativamente, los aspectos evaluados obtuvieron puntuaciones intermedias que justifican intervenciones estratégicas. El Manual de Funciones representa una solución práctica y sostenible que, al ser implementada y validada por el equipo, se convierte en un insumo esencial para la mejora continua del negocio.

Estructura organizacional



Perfiles de cargo

Gerente (Administrador)

Área o dependencia: Dirección General

Jefe inmediato: Propietario

Objetivo del cargo: Dirigir y coordinar todas las operaciones del establecimiento, garantizando la ejecución eficiente de los procesos administrativos, operativos y comerciales. Velar por el cumplimiento de las normas legales, la política de calidad del servicio y la gestión efectiva del recurso humano y físico.

Funciones específicas:

- Supervisar la apertura y cierre del establecimiento, verificando inventarios, personal presente y condiciones operativas.
- Gestionar el inventario y realizar pedidos a proveedores, asegurando rotación y disponibilidad de productos.
- Administrar la caja general, conciliando ingresos diarios y programando pagos.
- Controlar la asistencia y cumplimiento de funciones del equipo de trabajo.
- Elaborar reportes de ventas, gastos y novedades diarias.
- Atender incidentes, sugerencias o reclamos de los clientes con criterio resolutivo.
- Coordinar procesos de mantenimiento, aseo y orden del local.
- Garantizar el cumplimiento de normativas internas: no ingreso de menores, control de horarios, vestimenta, higiene.

- Programar reuniones de seguimiento, capacitaciones e integraciones con el personal.

Requisitos del cargo:

- Nivel educativo: Técnico o tecnólogo en administración, contabilidad o afines (deseable)
- Experiencia mínima: 1 año en cargos similares
- Conocimientos: manejo básico de Excel, inventario, atención al cliente, gestión de personal
- Competencias: liderazgo, organización, comunicación asertiva, toma de decisiones

Responsabilidades:

- Resultados operativos y financieros del día a día
- Supervisión del cumplimiento de funciones del equipo
- Resguardo del inventario, insumos y activos
- Implementación del manual de funciones y normas internas

Condiciones laborales:

- Jornada completa, de martes a domingo y festivos, de 11:00 a.m. a 12:00 a.m.
- Contrato fijo renovable o a término indefinido (según política interna)
- Reporte directo al propietario del establecimiento

Cajera

Área o dependencia: Administración

Jefe inmediato: Gerente

Objetivo del cargo: Ejecutar los procesos de facturación, recaudo, control de ingresos y cierres de caja del establecimiento, garantizando la confiabilidad de la información y la atención amable al cliente.

Funciones específicas:

- Recibir pagos de productos de manera eficiente y con buena actitud.
- Registrar cada venta en el sistema establecido (manual o digital).
- Realizar arqueos de caja al inicio y final de cada jornada.
- Verificar disponibilidad de cambio antes de iniciar la operación.
- Garantizar el orden y limpieza del área de caja.
- Apoyar en tareas logísticas en momentos de alto flujo.
- Reportar cualquier anomalía al gerente (errores, faltantes, reclamos).
- Cumplir con los procedimientos de cierre: cuadre de caja, entrega de efectivo y documentación al gerente.

Requisitos del cargo:

- Nivel educativo: Bachiller
- Experiencia mínima: 6 meses en funciones similares
- Habilidades: responsabilidad, honestidad, concentración, buen manejo del dinero y respeto con sus clientes

Responsabilidades:

- Control de caja
- Exactitud en los cobros y registros
- Manejo adecuado de valores
- Cumplimiento de normas de servicio y seguridad

Condiciones laborales:

- Horario: de martes a domingo y festivos, 11:00 a.m. a 12:00 a.m. (turnos rotativos)
- Contrato: fijo con renovación periódica

Mesera

Área o dependencia: Atención al cliente

Jefe inmediato: Gerente

Objetivo del cargo: Ofrecer atención cordial y oportuna a los clientes, asegurando una experiencia de servicio satisfactoria y colaborando con la operación general del establecimiento.

Funciones específicas:

- Recibir a los clientes con cortesía y guiarlos a la mesa.
- Tomar pedidos de manera clara y ágil.
- Entregar productos con buena presentación y actitud amable.
- Realizar limpieza constante de las mesas, sillas y pisos del área asignada.
- Realizar el aseo general del local al cierre de la jornada.
- Informar al gerente sobre comportamientos inadecuados o fallas del servicio.

- Surtir estaciones de servicio: servilletas, pitillos, vasos, etc.
- Apoyar al barman o cajera cuando sea necesario.

Requisitos del cargo:

- Nivel educativo: Básica secundaria
- Experiencia mínima: 3 meses en atención al público
- Competencias: agilidad, empatía, presentación personal, comunicación

Responsabilidades:

- Imagen del negocio frente al cliente
- Cumplimiento de protocolos de limpieza y atención
- Reporte de novedades y disposición para el trabajo en equipo

Condiciones laborales:

- Horario: de martes a domingo y festivos, de 11:00 a.m. a 12:00 a.m. (turnos por jornada)
- Tipo de contrato: por prestación o contrato fijo

Barman

Área o dependencia: Área de barra/preparación

Jefe inmediato: Gerente

Objetivo del cargo: Preparar y entregar productos de consumo como bebidas y snacks de manera ágil, manteniendo condiciones higiénicas y colaborando con el equipo de atención.

Funciones específicas:

- Preparar bebidas según pedidos recibidos.

- Servir productos ya listos y entregarlos a las meseras con verificación.
- Asegurar limpieza constante de barra y equipos.
- Mantener insumos organizados y en condiciones óptimas.
- Informar al gerente sobre necesidades de reposición de productos.
- Colaborar con el cierre del local (orden de barra, aseo, inventario).

Requisitos del cargo:

- Nivel educativo: Bachiller
- Experiencia mínima: 6 meses en servicio o manipulación de alimentos
- Competencias: organización, higiene, rapidez, trabajo en equipo

Responsabilidades:

- Calidad y rapidez en la preparación de productos
- Buen uso de materiales e insumos
- Coordinación con el equipo de servicio

Condiciones laborales:

- Horario: de martes a domingo y festivos, de 11:00 a.m. a 12:00 a.m.
- Contrato: por prestación o fijo

Personal de Seguridad

Área o dependencia: Seguridad y apoyo operativo

Jefe inmediato: Gerente

Objetivo del cargo: Garantizar la seguridad física de clientes, personal e instalaciones, controlando el acceso, previniendo alteraciones del orden y colaborando con el cierre del establecimiento.

Funciones específicas:

- Controlar ingreso de clientes mediante requisas no invasivas.
- Negar el acceso a menores de edad y personas en estado alterado.
- Supervisar el comportamiento general durante toda la jornada.
- Apoyar a meseras y cajera cuando se presenten alteraciones.
- Colaborar con la seguridad del cierre del establecimiento.
- Reportar al gerente cualquier incidente o comportamiento sospechoso.

Requisitos del cargo:

- Nivel educativo: Básica secundaria
- Experiencia mínima: 6 meses en vigilancia o seguridad
- Competencias: discreción, observación, autoridad, respeto

Responsabilidades:

- Orden y control del ingreso
- Intervención en situaciones de riesgo
- Apoyo general al equipo de trabajo

Condiciones laborales:

- Jornada completa (turnos rotativos), de martes a domingo y festivos, de 11:00 a.m. a 12:00 a.m.
- Contrato por servicios o fijo según disponibilidad

Conclusiones del manual

El **presente manual de funciones** constituye una herramienta fundamental para la consolidación de una estructura organizacional clara, profesional y eficiente, Al establecer de manera detallada los roles, funciones, requisitos y condiciones laborales para cada puesto, se fomenta una **gestión operativa más ordenada**, asegurando el cumplimiento de normativas internas y mejorando la calidad del servicio ofrecido.

La implementación de este manual contribuirá de manera significativa a:

- **Optimizar la coordinación** entre los miembros del equipo, favoreciendo un trabajo más fluido y efectivo.
- **Prevenir la duplicidad de tareas** y los vacíos funcionales, garantizando que cada cargo cumpla con responsabilidades específicas y bien definidas.
- **Facilitar la inducción y evaluación del personal**, proporcionando una base clara para el proceso de integración y evaluación del desempeño.
- **Promover un clima laboral saludable**, basado en la colaboración y el respeto mutuo, mejorando la motivación y el compromiso del equipo.
- **Estandarizar prácticas operativas**, lo que fortalecerá la imagen del establecimiento ante los clientes y ayudará a mantener altos estándares de calidad en todos los servicios ofrecidos.

Es recomendable que este manual sea **revisado y actualizado de manera semestral**, o siempre que se presenten cambios en las condiciones operativas, en los cargos o en la normativa vigente, para asegurar que permanezca alineado con las necesidades de la empresa y las mejores prácticas del sector.

6. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo de grado permitió evidenciar que, en la operación cotidiana de la Fuente de Soda Zona Cero, existía una falta de claridad funcional entre los miembros del equipo, lo que ocasionaba duplicidad de tareas, dificultades en la comunicación y una percepción de desorganización general.

A través del diagnóstico participativo y la recopilación de información mediante encuestas y entrevistas, se pudo determinar que la principal problemática no residía en la falta de compromiso del personal, sino en la ausencia de una estructura organizativa formal que guiara de manera clara el qué, cómo y cuándo de las funciones individuales y colectivas.

El proceso de diseño, validación e implementación del Manual de Funciones representó una estrategia efectiva para abordar esta situación, ya que ofreció a cada colaborador un marco de referencia preciso sobre sus tareas, responsabilidades y condiciones laborales. Además, promovió una mayor conciencia organizacional y motivó la reflexión sobre el rol de cada integrante en el cumplimiento de los objetivos generales del negocio.

Uno de los principales aprendizajes fue que contar con herramientas de gestión claras y contextualizadas —como este manual— no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece el trabajo en equipo, la cultura institucional y el sentido de pertenencia. Igualmente, se identificó que la comunicación fluida, el reconocimiento del trabajo bien hecho y la coordinación efectiva no surgen espontáneamente, sino que deben planificarse, fortalecerse y ser parte integral del modelo de gestión del establecimiento.

Finalmente, el trabajo puso en evidencia que las microempresas del sector comercial, como esta fuente de soda, pueden beneficiarse enormemente de procesos de profesionalización en sus prácticas internas, sin que esto implique grandes inversiones, sino voluntad para adoptar herramientas que promuevan la organización, la eficiencia y la mejora continua.

7. RECOMENDACIONES

Con base en el desarrollo del presente trabajo de grado y en los hallazgos obtenidos durante la fase de diagnóstico e implementación del Manual de Funciones, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la estructura organizativa del establecimiento y garantizar la sostenibilidad del proceso:

7.1. Para la mejora continua del manual

- Establecer una **revisión semestral o anual del manual de funciones**, de manera que se pueda ajustar a cambios operativos, administrativos o legales.
- Incluir una sección de **evaluación de desempeño por cargo**, que permita vincular el cumplimiento de funciones con incentivos, reconocimientos o planes de mejora.
- Desarrollar guías operativas complementarias que describan procedimientos detallados (apertura, cierre, aseo, manejo de inventarios, etc.), a manera de anexos prácticos al manual.

7.2 Para la apropiación del conocimiento generado

- Realizar jornadas de **inducción formal** al personal actual y nuevo, utilizando el manual como herramienta base.
- Crear espacios de **capacitación periódica** en temas como atención al cliente, trabajo en equipo, manejo de conflictos, y buenas prácticas higiénico-sanitarias.
- Promover la lectura y discusión colectiva del manual al menos una vez al año, en reuniones generales, para reforzar su contenido y resolver dudas.

7.3 Para futuros trabajos de investigación

- Profundizar en un análisis cuantitativo más amplio que relacione la implementación del manual con indicadores de desempeño (ventas, rotación de personal, tiempos de atención).
- Explorar la posibilidad de desarrollar un **software o aplicación móvil** sencilla para la gestión interna de tareas, turnos y comunicados, especialmente útil para microempresas como esta.
- Ampliar el estudio hacia otros establecimientos similares en la ciudad de Bucaramanga para comparar modelos de gestión y proponer una guía estándar para negocios del sector.

7.4 Para el fortalecimiento físico y tecnológico del establecimiento

- Evaluar la necesidad de adecuaciones en la infraestructura, como zonas de descanso, espacios para almacenamiento seguro y áreas de servicio claramente delimitadas.
- Valorar la compra de herramientas tecnológicas básicas (como tablets o sistemas de punto de venta) que permitan mejorar el control de pedidos y el registro contable diario.
- Invertir en señalización interna y materiales visuales que refuercen las normas del manual

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gallego, J. (2022). Manuales de funciones en pequeñas empresas: Herramientas de organización efectiva. *Revista Gestión Empresarial Colombiana*, 5(1), 45–60.

Gallegos Macías, R. (2022). Manuales organizacionales: Lineamientos para la eficiencia operativa. Universidad de Antioquia. <https://repositorio.udea.edu.co>

García, M., & Salas, L. (2021). Aprendizaje organizacional y mejora continua: Experiencias en pymes latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(3), 221–234.

Gómez, P., & Morales, D. (2021). Estrategias de servicio al cliente para empresas del sector comercial. *Revista Colombiana de Gestión*, 12(2), 75–90.

Hernández, L. (2021). Gestión de la calidad total en negocios de consumo inmediato. *Revista Calidad y Productividad*, 14(2), 33–49.

López, M., & Pérez, J. (2022). Estandarización de procesos y desempeño operativo. *Revista Innovación Empresarial*, 6(1), 58–72.

Martínez, A., & García, F. (2021). Implementación de manuales de funciones en microempresas del sector servicios. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(2), 102–118.

Palacios, L., & Gutiérrez, R. (2022). Gestión del cambio y liderazgo participativo en pequeñas organizaciones. Revista Iberoamericana de Administración, 13(3), 89–104.

Ramírez, H. (2020). La gestión del conocimiento organizacional y su impacto en el rendimiento laboral. Revista Gestión Estratégica, 10(1), 30–44.

Sánchez, D. (2022). Herramientas de calidad total para la mejora del servicio. Revista Administración Moderna, 8(4), 55–68.

Sánchez, D., & Rojas, M. (2020). Percepción de calidad en atención al cliente: Variables clave para la fidelización. Revista Colombiana de Mercadeo, 14(1), 92–106.

Sánchez, L., & López, C. (2020). Gestión del cambio en entornos operativos tradicionales. Revista Transformación Empresarial, 11(2), 63–78.

Torres, N., & Castillo, R. (2023). Manuales de funciones como herramienta de fortalecimiento institucional. Revista Estudios Empresariales, 16(1), 20–37.

Congreso de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006 – Prevención del acoso laboral*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Congreso de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010 – Ley de formalización y generación de empleo*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012 – Protección de datos
personales*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

9. APÉNDICES

Apéndice A: Instrumento de encuesta aplicado a los trabajadores de la fuente de soda.

Link encuesta:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfC0aTAumtNTt-2_Y4G1N3_5DLKnxacjL6LZmmhleIbD9HF_A/viewform?usp=sharing

Apéndice B: enlace entrevista administradora

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7NFA0VUY-Ts4oeJrA2DX9objx6_xfPvRUfuYYi5tu4Du0A/viewform?usp=sharing

10. ANEXOS

Anexo A: del Manual de funciones del Gerente, cajera, servicios y seguridad en la Fuente de Soda Zona Cero Bucaramanga, año 2024-2025

MANUAL DE FUNCIONES ZONA CERO BGA.docx