



Elaboración de Manual de Funciones para la Empresa Empaques Desa S.A.S.

Modalidad: Fortalecimiento empresarial

Olga Viviana Ravelo Valderrama
CC. 1.095.822.601

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Tecnología en Gestión Empresarial
Bucaramanga 23 de mayo de 2026

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: octubre de 2023



Elaboración de Manual de Funciones para la Empresa Empaques Desa S.A.S.

Modalidad: Fortalecimiento empresarial

Olga Viviana Ravelo Valderrama
CC. 1.095.822.601

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnóloga en Gestión Empresarial

Director
Javier Tirado Gómez

Grupo de investigación – GICSE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Tecnología en Gestión Empresarial
Bucaramanga 23 de mayo de 2026

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: octubre de 2023

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander para optar el título de Tecnóloga en Gestión Empresarial según Acta del Comité de Trabajo de Grado #19-2026 del 23-06-2026
Evaluador: Alix Andrea García Mantilla, Mg.



Firma del evaluador

Alix Andrea García Mantilla, Mg.



Firma del director

Javier Tirado Gómez, Mg.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía constante, por darme la fortaleza necesaria para superar cada reto y por iluminar mi camino con sabiduría y esperanza.

A mis padres, por su amor incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo, la disciplina y la perseverancia.

Y a mi hija, la mayor inspiración de mi vida. Cada paso que doy es por ti y para ti. Este triunfo también es tuyo, porque eres mi motivo para seguir creciendo y superándome cada día.

AGRADECIMIENTOS

A las Unidades Tecnológicas de Santander, por abrirme las puertas al conocimiento y brindarme las herramientas necesarias para mi formación profesional.

A los docentes que, con su compromiso y dedicación, contribuyeron al desarrollo de mis capacidades y al fortalecimiento de mis valores como futura tecnóloga en gestión empresarial.

Al director de grado, por su orientación, apoyo y valiosas recomendaciones durante el desarrollo de este proyecto.

A la empresa que me permitió realizar la implementación del manual de funciones, por su colaboración, disposición y confianza, elementos fundamentales para la culminación exitosa de este trabajo.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra forma, aportaron a este proceso académico y personal. A cada uno, mi más sincero agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. Planteamiento Del Problema.....	16
1.2. Pregunta de investigación.....	17
1.3. Justificación	17
1.4. Objetivos	19
1.4.1. Objetivo General	19
1.4.2. Objetivos Específicos.....	19
2. MARCO REFERENCIAL.....	20
2.1. MARCO TEÓRICO	20
2.1.1. Administración de Recursos Humanos	20
2.1.2. Análisis y Descripción de Cargos.....	21
2.1.3. Diseño Organizacional	22
2.1.4. Gestión por Competencias.....	23
2.1.5. Manual de Funciones.....	24
2.2. MARCO CONCEPTUAL	26
2.2.1. Análisis de cargos.....	26
2.2.2. Competencias laborales.....	26
2.2.3. Comunicación interna	27
2.2.4. Cultura organizacional	27

2.2.5. Descripción de cargos.....	27
2.2.6. Diagnóstico organizacional	28
2.2.7. Empoderamiento.....	28
2.2.8. Estructura organizacional.....	29
2.2.9. Funciones	29
2.2.10. Gestión del talento humano	29
2.2.11. Perfil de cargo.....	30
2.2.12. Productividad laboral.....	30
2.3. MARCO LEGAL	31
2.3.1. Acoso laboral (Ley 1010 de 2006).....	31
2.3.2. Código Sustantivo del Trabajo	32
2.3.3. Datos personales y habeas data (Ley 1581 de 2012)	32
2.3.4. Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (Decreto 1072 de 2015). 33	
2.3.5. Ley 2466 de 2025: Reforma Laboral	34
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA POBLACIONAL	37
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	38
3.6. EL PROCEDIMIENTO O FASES.....	39
3.6.1. Fase 1: Diagnóstico de la situación actual	39
3.6.2. Fase 2: Descripción de cargos y perfiles.....	40
3.6.3. Fase 3: Elaboración y validación del manual de funciones	40
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	41
4.1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA	

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y LA ESTRUCTURA DE CARGOS EN LA EMPRESA EMPAQUES DESA S.A.S., PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	41
4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2: DESCRIBIR LOS PERFILES DE LOS CARGOS Y LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN, PARA OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	41
4.3. OBJETIVO ESPECÍFICO 3: ESTRUCTURAR EL CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES, TOMANDO COMO REFERENCIA LA INFORMACIÓN RECOLECTADA Y LOS ELEMENTOS SUGERIDOS POR LA NORMATIVA LEGAL COLOMBIANA, PARA CONSOLIDAR UN DOCUMENTO CON LA DESCRIPCIÓN DE CADA CARGO	42
5. RESULTADOS	43
5.1. IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y LA ESTRUCTURA DE CARGOS EN LA EMPRESA EMPAQUES DESA S.A.S., PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PUESTOS DE TRABAJO	43
5.1.1. Revisión de documentos internos	43
5.1.2. Entrevista a la gerencia.....	45
5.1.3. Observación de las actividades diarias	49
5.2. DESCRIBIR LOS PERFILES DE LOS CARGOS Y LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN, PARA OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL.....	53
5.2.1. Propuesta de estructura organizacional	53
5.2.2. Recolección de información sobre funciones, requisitos y competencias	54

5.2.3. Aplicación de encuestas a los colaboradores.....	56
5.2.4. Consolidación de perfiles preliminares.....	65
5.3. ESTRUCTURAR EL CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES, TOMANDO COMO REFERENCIA LA INFORMACIÓN RECOLECTADA Y LOS ELEMENTOS SUGERIDOS POR LA NORMATIVA LEGAL COLOMBIANA, PARA CONSOLIDAR UN DOCUMENTO CON LA DESCRIPCIÓN DE CADA CARGO .	69
5.3.1. Definición de la estructura del manual.....	69
5.3.2. Redacción de descripciones de cargo.....	71
5.3.3. Revisión y ajuste con la gerencia.....	75
6. CONCLUSIONES	77
7. RECOMENDACIONES.....	80
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
9. ANEXOS.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama propuesto	54
Figura 2. Tiempo en el cargo	56
Figura 3. Misión del cargo.....	57
Figura 4. Funciones y actividades diarias del Operario de Producción	58
Figura 5. Funciones y actividades diarias del Auxiliar Administrativo y de Ventas	60
Figura 6. Relaciones del cargo	61
Figura 7. Requisitos del cargo	62
Figura 8. Competencias y habilidades	63
Figura 9. Condiciones del puesto.....	64
Figura 10. Observaciones.....	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos más relevantes de la reforma para la gestión de cargos	34
Tabla 2. Resultados de la revisión	44
Tabla 3. Datos generales de la empresa	46
Tabla 4. Estructura organizacional.....	46
Tabla 5. Asignación de funciones	46
Tabla 6. Procesos de gestión humana.....	47
Tabla 7. Expectativas sobre el manual de funciones	48
Tabla 8. Elementos recolectados.....	55
Tabla 9. Categoría A: Identificación del cargo.....	56
Tabla 10. Categoría B: Misión del cargo	57
Tabla 11. Categoría C: Funciones y actividades diarias Operario de Producción.	58
Tabla 12. Categoría C: Funciones y actividades diarias Auxiliar Administrativo	59
Tabla 13. Categoría D: Relaciones del cargo.....	60
Tabla 14. Categoría E: Requisitos del cargo.....	61
Tabla 15. Categoría F: Competencias y habilidades.....	62
Tabla 16. Categoría G: Condiciones del puesto.....	64
Tabla 17. Categoría H: Observaciones	64
Tabla 18. Perfil No. 1: Gerente General.....	65
Tabla 19. Perfil No. 2: Operario de Producción.....	66
Tabla 20. Perfil No. 3: Auxiliar Administrativo y de Ventas	67
Tabla 21. Estructura del manual de funciones	70
Tabla 22. Cargo No. 1: Gerente General	71
Tabla 23. Cargo No. 2: Operario de Producción	72
Tabla 24. Cargo No. 3: Auxiliar Administrativo y de Ventas	74

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista para gerencia.....	90
Anexo B. Cuestionario para descripción de cargos.....	93
Anexo C. Manual de funciones	103

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo elaborar un manual de funciones para la empresa Empaques Desa S.A.S., dedicada a la fabricación de empaques plásticos, con el fin de formalizar la estructura organizacional y definir los roles y responsabilidades del personal. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y un diseño de estudio de caso. Se diagnosticó la situación actual mediante revisión documental, entrevista al gerente general y observación directa no participante, evidenciando que la empresa carecía de organigrama, de documentos formales de funciones y que la asignación de tareas era verbal, generando duplicidades ocasionales en cargue y descargue, vacíos de responsabilidad y frecuentes interrupciones en las funciones principales. Posteriormente, se aplicaron encuestas estructuradas a los dos colaboradores (operario de producción y auxiliar administrativo y de ventas) para describir sus funciones, requisitos, competencias y condiciones de trabajo. Con esta información se consolidaron los perfiles preliminares y se redactó el manual de funciones, el cual fue revisado y ajustado con la gerencia hasta obtener la versión final aprobada. El manual incluye la estructura organizacional, los perfiles de los tres cargos (gerente general, operario de producción y auxiliar administrativo y de ventas) con sus respectivas funciones, requisitos, competencias, condiciones de trabajo, riesgos laborales y decisiones autónomas. De esta manera, se presenta como producto final una herramienta estructurada para la administración del personal, la cual contribuye a definir con mayor precisión las tareas asignadas a cada colaborador, guiar los procedimientos de contratación e ingreso de nuevos empleados.

PALABRAS CLAVE. Manual de funciones, gestión del talento humano, estructura organizacional, comunicación interna, competencias laborales.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas colombianas, la gestión del talento humano enfrenta limitaciones estructurales que afectan la operación y el crecimiento sostenible. La ausencia de instrumentos formales como manuales de funciones, organigramas y descripciones de cargos genera situaciones de duplicidad de tareas, vacíos de responsabilidad y dificultades en la coordinación de procesos. Empaques Desa S.A.S., una microempresa dedicada a la fabricación de empaques plásticos con cinco años de operación en Bucaramanga, refleja esta realidad al carecer de un organigrama definido y de documentos que describan las funciones de sus tres colaboradores: gerente general, operario de producción y auxiliar administrativo y de ventas.

El actual proyecto de titulación, realizado bajo la modalidad de fortalecimiento de negocios dentro del programa de Tecnología en Gestión Empresarial de las Unidades Tecnológicas de Santander, persigue como propósito central la creación de un manual de cargos que posibilite la delimitación de las funciones y obligaciones de los trabajadores de Empaques Desa S.A.S. Para ello, se establecieron tres objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la asignación de funciones y la estructura de cargos; describir los perfiles y actividades de los cargos mediante encuestas; y estructurar el contenido del manual, redactar los perfiles y validarlo con la gerencia.

La metodología empleada se basó en un enfoque mixto con alcance descriptivo y diseño de estudio de caso. Se realizó revisión documental, entrevista semiestructurada al gerente, observación directa no participante y encuestas estructuradas a los colaboradores. La información recolectada permitió consolidar

perfiles preliminares que luego se plasmaron en un manual de funciones con estructura formal, incluyendo base normativa, organigrama, perfiles de cargo, funciones, requisitos, competencias, condiciones de trabajo, riesgos laborales y decisiones autónomas.

El presente documento se organiza en secciones que presentan el marco teórico, el marco conceptual, el marco legal, la metodología empleada, los resultados obtenidos por cada objetivo específico, las conclusiones y las recomendaciones derivadas del estudio. Como producto final, se anexa el manual de funciones aprobado por la gerencia, el cual constituye una herramienta de gestión que contribuirá a la formalización de los procesos de talento humano y al fortalecimiento organizacional de Empaques Desa S.A.S.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) colombianas, la gestión del talento humano enfrenta limitaciones estructurales que afectan su operación. En un estudio realizado para la empresa R Cueros en Bucaramanga, se documenta que la falta de un manual de cargos origina escenarios caracterizados por la repetición de actividades y obstáculos en la articulación de los procedimientos internos. La empresa Empaques Desa S.A.S., dedicada a la fabricación de empaques plásticos y con 5 años de operación en el mercado, se enmarca en esta realidad. Actualmente cuenta con 3 colaboradores: un gerente general, un operario de producción y un auxiliar administrativo y de ventas. La organización no cuenta con un organigrama definido ni con ningún documento donde se describan las funciones de cada cargo (González, 2025).

La asignación de funciones se realiza de manera verbal, según las necesidades del día, y es el gerente quien define las tareas de cada persona. Como consecuencia de esta dinámica, se han identificado situaciones en las que dos personas realizan la misma tarea sin coordinación (por ejemplo, el operario de producción y el auxiliar administrativo apoyan en el cargue y descargue de pedidos sin una distribución clara). Asimismo, en ocasiones quedan tareas sin realizar por no tener un responsable definido. Adicionalmente, el proceso de selección de personal se realiza de manera informal, por recomendaciones, y las necesidades de capacitación se detectan únicamente cuando ocurren errores o dificultades en el manejo de la maquinaria. Esta situación refleja la ausencia de una gestión estructurada del talento humano.

Se ha señalado que gran parte de las Pymes que logran crecer y formalizarse lo hacen porque establecen roles claros desde el inicio. La falta de un manual de funciones en Empaques Desa S.A.S. impide la implementación de procesos sistemáticos de selección, evaluación del desempeño y detección de necesidades de capacitación (Confecámaras, 2024).

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el procedimiento metodológico para elaborar un manual de funciones que permita estructurar los roles y responsabilidades del personal de Empaques Desa S.A.S.?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La elaboración del manual de funciones para Empaques Desa S.A.S. se fundamenta en la necesidad de dotar a la organización de una herramienta que formalice la información sobre sus cargos. Como se expuso en la descripción del problema, la ausencia de este documento genera situaciones de ambigüedad en la asignación de tareas y dificulta la gestión del personal. Se indica que el manual de funciones constituye un elemento que permite delimitar el contenido de los cargos, definir los perfiles requeridos y establecer las competencias necesarias para el desempeño laboral (Mora y Ramírez, 2023).

El propósito de esta propuesta es proporcionar a la gerencia de Empaques Desa S.A.S. un documento que contenga la descripción detallada de cada cargo, especificando las tareas a realizar, los requisitos de formación y experiencia, y las competencias comportamentales asociadas. Con esta información, se busca contar

con una referencia para los mecanismos de reclutamiento y vinculación de empleados, además de disponer de una guía para la inducción de nuevos colaboradores, establecer una base para la identificación de necesidades de capacitación, reducir la duplicidad de funciones y la superposición de responsabilidades y facilitar la evaluación del desempeño mediante criterios definidos previamente.

La elaboración de un manual de funciones se alinea directamente con las competencias del programa de Tecnología en Gestión Empresarial de las Unidades Tecnológicas de Santander, al constituir una intervención orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano. De igual manera, el proyecto se adscribe al Grupo de Investigación en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales – GICSE, y se articula específicamente con la línea de investigación en Competitividad y Clima de Negocios, que aborda temáticas relacionadas con la gestión organizacional y el mejoramiento de las condiciones internas que inciden en el desempeño empresarial (Unidades Tecnológicas de Santander, 2026).

Al desarrollar un manual de funciones para una Pyme del sector industrial, este trabajo contribuye a la producción intelectual del grupo en la categoría de Formación en Recurso Humano (FRH), que corresponde a trabajos de grado que aportan a la formación investigativa y a la solución de problemas del contexto. Desde una perspectiva disciplinar, este trabajo aplica los conceptos de análisis y descripción de puestos a un caso real, lo que permite contrastar la teoría con la práctica en el contexto de las Pymes colombianas. Desde una perspectiva social, contribuye al fortalecimiento de una pequeña empresa, mejorando sus condiciones de gestión y, por ende, su capacidad para generar empleo y contribuir al desarrollo económico de la región.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. *Objetivo General*

Elaborar un manual de funciones para la empresa Empaques Desa S.A.S. mediante el diagnóstico de la estructura organizacional y el análisis de cargos, con el fin de definir los roles y responsabilidades del personal durante el año 2026.

1.4.2. *Objetivos Específicos*

Identificar la situación actual de la asignación de funciones y la estructura de cargos en la empresa Empaques Desa S.A.S., para determinar las necesidades de información sobre los puestos de trabajo.

Describir los perfiles de los cargos y las actividades que se realizan en la empresa, a través de la aplicación de encuestas y listas de verificación, para obtener la información necesaria para la elaboración del manual.

Estructurar el contenido del manual de funciones, tomando como referencia la información recolectada y los elementos sugeridos por la normativa legal colombiana, para consolidar un documento con la descripción de cada cargo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye una de las etapas fundamentales en cualquier trabajo de investigación, pues proporciona el sustento conceptual y referencial sobre el cual se construye el estudio. Su elaboración permite al investigador situar su trabajo dentro del estado del conocimiento existente, identificar los conceptos clave que guiarán el análisis y justificar la pertinencia de las decisiones metodológicas adoptadas. A continuación, se desarrollan los fundamentos teóricos que sustentan la elaboración del manual de funciones para Empaques Desa S.A.S.

2.1.1. *Administración de Recursos Humanos*

La administración de recursos humanos constituye el punto de partida para comprender cómo se gestiona el talento humano en una organización. En el ámbito de las medianas y pequeñas empresas, su relevancia adquiere matices particulares, pues estas organizaciones suelen carecer de áreas especializadas y los procesos recaen frecuentemente en los propietarios. Se señala que la administración del talento humano tiene como objetivo integrar de manera efectiva la estructura organizacional, los sistemas de trabajo, la estrategia y el personal, de modo que todas las prácticas de gestión estén alineadas con el propósito de la organización (Canabal, 2024).

Esta integración se vuelve especialmente desafiante en las micro y pequeñas empresas, ya que estas organizaciones benefician el desarrollo económico de los países, pero enfrentan dificultades para mantener y desarrollar su capital humano,

particularmente en un entorno laboral donde la lealtad hacia un solo empleo se ha debilitado (Mariscal et al., 2024).

Para responder a este desafío, las pequeñas empresas requieren ajustar las estrategias de administración del recurso humano a su contexto específico. En Colombia, se analizó cómo la gestión humana y la gestión del conocimiento influyen en el desempeño de las medianas y pequeñas empresas, encontrando que aquellas que logran implementar procesos sistemáticos de gestión del recurso humano, aunque sea en versión simplificada, obtienen mejores resultados en productividad y capacidad de adaptación (Salas et al., 2024).

Sin embargo, las limitaciones en la gestión de los empleados se manifiestan en la forma de llevar a cabo los procesos de selección, capacitación, compensación y retención, así como en la escasa valoración del capital intelectual como fuente de valor y competitividad. Estas observaciones resaltan la necesidad de contar con instrumentos formales de gestión, como los manuales de funciones, para superar dichas limitaciones (Zambrano y Monar, 2024).

2.1.2. Análisis y Descripción de Cargos

El análisis y la descripción de cargos representan el fundamento metodológico para cualquier intervención orientada a formalizar los roles dentro de una organización. Esta metodología constituye la herramienta básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, siendo esencial tanto para la gestión y dirección de recursos humanos como para la gestión organizacional en general (Carrasco, 2021).

El análisis de cargos implica observar al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, mientras el analista registra las funciones, responsabilidades y condiciones en que se ejecuta el trabajo, diferenciándose de la descripción, que consiste en plasmar por escrito esa información en un documento formal. La importancia de este proceso en las pequeñas empresas ha sido resaltada, al encontrar que la construcción de descripciones de cargos orientada por competencias laborales facilita la disminución de la renuncia voluntaria e involuntaria del personal, un problema crítico en las pymes (Patricio, 2024).

Se complementa esta visión al indicar que, entre los procesos operativos de gestión del talento humano, el análisis de cargos, junto con el reclutamiento y la selección, ocupa un lugar central para garantizar que las personas adecuadas ocupen los puestos adecuados. De esta manera, el análisis y la descripción de cargos se convierten en insumos indispensables para la elaboración del manual de funciones, pues proveen la información detallada sobre cada puesto que luego se consigna en el documento final (Ramírez, 2023).

2.1.3. *Diseño Organizacional*

El diseño organizacional, entendido como la forma en que una empresa estructura sus áreas, jerarquías y procesos de coordinación, constituye otro pilar teórico fundamental. Se aborda el diseño organizacional como un proceso que incluye la definición de la estructura organizativa de las pymes, y se señala que un enfoque estratégico en este diseño permite a las pequeñas empresas adaptarse mejor a los cambios del entorno y mejorar su competitividad (García, 2023).

Se desarrolla un procedimiento para el diseño organizacional con enfoque

estratégico, en el que se combinan métodos científicos, procedimientos y técnicas de investigación que permiten recolectar, procesar y analizar la información necesaria para estructurar la organización de manera coherente con sus objetivos. Un elemento central del diseño organizacional es la estructura organizacional, que define las relaciones de autoridad y comunicación entre los distintos cargos (Martínez y Vargas, 2023).

Se analizó el diseño e implementación de la estructura organizacional en pymes del Distrito Metropolitano de Quito, concluyendo que poseer una estructura formal resulta relevante para regular las capacidades y el procesamiento de la información, y que contar con un esquema organizacional permite conocer el desempeño en el mercado y garantizar la continuidad del negocio (Toro et al., 2023).

Se agrega que el entorno dinámico en el cual operan las pymes impacta directamente sobre su diseño organizacional y su competitividad, poniendo en peligro la sostenibilidad de aquellas que no logran ajustar su estructura a las demandas del mercado. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que Empaques Desa S.A.S. cuente con una estructura organizacional documentada, de la cual el manual de funciones es una expresión concreta (Noriega y Farfán, 2025).

2.1.4. Gestión por Competencias

La gestión por competencias constituye un enfoque contemporáneo que vincula las capacidades individuales de los colaboradores con las metas estratégicas de la organización. Se señala que la implementación de un modelo basado en competencias permite que los individuos puedan contribuir con su actitud, añadiendo valor a la organización más allá del cumplimiento de tareas

básicas. Se enfatiza que las competencias laborales incluyen conocimientos técnicos, habilidades prácticas y actitudes, y que su identificación sistemática para cada cargo facilita la selección de personal, la evaluación del desempeño y el diseño de planes de capacitación (Ramírez, 2023).

Se desarrolló una metodología destinada a valorar aspectos fundamentales de la administración del capital humano en pequeñas y medianas empresas del ámbito comercial, encontrando que la gestión por competencias es una de las prácticas que mayor impacto tiene en la productividad laboral cuando se implementa de manera coherente con la realidad de la empresa (López y García, 2021).

Se sostiene que la gestión del recurso humano por competencias es crucial para el desempeño organizacional, ya que le permite a la empresa alinear el capital intelectual de sus colaboradores con los requerimientos específicos de cada puesto. En el contexto de una microempresa como Empaques Desa S.A.S., la adopción del enfoque por competencias permite definir no solo las tareas que debe realizar cada trabajador, sino también las actitudes y valores que se espera de él en su desempeño diario (Navarrete et al., 2024).

2.1.5. Manual de Funciones

El manual de funciones es el instrumento que materializa en la práctica los conceptos de análisis de cargos, diseño organizacional y gestión por competencias. Se desarrolló un manual de funciones para una empresa que, al igual que Empaques Desa S.A.S., carecía de una estructura definida y de una descripción de puestos. En ese estudio, se documentó que la ausencia de estos instrumentos generaba problemas para coordinar, racionalizar y optimizar eficientemente los

recursos disponibles, y que la propuesta del manual contribuyó a la optimización del manejo administrativo a través del mejoramiento apropiado de los procedimientos (Rodas y Puyol, 2022).

En el contexto colombiano, se elaboró un manual de funciones para la empresa Milena Stylos como trabajo de grado en las Unidades Tecnológicas de Santander, demostrando que esta herramienta resulta pertinente y viable para pequeñas empresas del país. Se documentó que el manual permitió delimitar las funciones de cada cargo y sirvió como base para los procesos de selección e inducción de personal (Junkar, 2025).

El manual de funciones es entendido como un instrumento o recurso laboral que reúne el total de lineamientos y actividades que ejecuta cada empleado en su quehacer diario, construido de manera técnica a partir de los procedimientos, sistemas y disposiciones correspondientes (Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, 2023).

El manual debe incluir la estructura organizativa, la descripción de funciones, los requerimientos de labores y los perfiles de cargo, de modo que se convierta en una guía tanto para los colaboradores como para la dirección. Se diseñó un formato de manual de funciones que facilita la comprensión de los funcionarios, conformado por función principal, responsabilidades y autonomía, elementos que resultan especialmente útiles en empresas de tamaño reducido donde las líneas de autoridad no siempre están claramente definidas (Bohórquez, 2022).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual busca establecer y puntualizar las palabras y clasificaciones principales que se emplearán en el desarrollo del proyecto de grado. A diferencia del marco teórico, el cual trata sobre modelos y enunciados de mayor alcance, el marco conceptual se enfoca en la precisión práctica de los términos que servirán para caracterizar, examinar y comprender la situación estudiada. A continuación, se exponen las definiciones de los conceptos esenciales que dan forma a esta investigación.

2.2.1. Análisis de cargos

El análisis de cargos constituye un proceso sistemático dentro de la gestión del talento humano. Se define el análisis de puestos como el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización, información que se registra en lo que comúnmente se denomina descripciones y especificaciones del puesto. Este proceso permite determinar las obligaciones y habilidades requeridas por cada puesto, y resulta fundamental para la elaboración de manuales de funciones (Valda, 2021).

2.2.2. Competencias laborales

Dentro de la administración contemporánea del recurso humano, las competencias laborales ocupan un lugar fundamental. Se concibe la competencia como la integración de saberes, destrezas, vivencias, emociones, disposiciones, impulsos y rasgos individuales que posibilitan un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo. Se señala que, si bien el concepto es amplio y no existe un consenso

absoluto sobre sus dimensiones, se reconoce su utilidad para guiar procesos de selección y formación en las organizaciones (Alba et al., 2021).

2.2.3. Comunicación interna

Otro concepto clave para el funcionamiento organizacional es la comunicación interna. Se indica que la comunicación interna mejora las relaciones con los colaboradores, logra el compromiso de estos y contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En ese análisis, se señala que la comunicación interna desempeña un papel fundamental en la promoción del compromiso, la participación y la implicación de los empleados para el logro de las metas empresariales (Claro et al., 2022).

2.2.4. Cultura organizacional

Para comprender el ambiente interno de una empresa, resulta fundamental el concepto de cultura organizacional. Este concepto representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los integrantes de una entidad en su día a día y que dirigen sus acciones hacia la realización de los objetivos organizacionales. La cultura organizacional, en esta definición, se manifiesta como el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los integrantes de la organización (Sánchez, 2021).

2.2.5. Descripción de cargos

La descripción de cargos es una herramienta fundamental en el área de

gestión humana. Se define como una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa, detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía. Esta descripción incluye también los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo (Pérez, 2021).

2.2.6. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es una herramienta empleada por las organizaciones para evaluar su situación actual. Se define el diagnóstico organizacional como una herramienta utilizada por las organizaciones para detectar áreas de oportunidad e implementar, a través de una intervención, planes de acción estratégicos que permitan el desarrollo integral de la empresa. Este diagnóstico puede abordar la estructura organizacional y el comportamiento humano (Tortolero et al., 2024).

2.2.7. Empoderamiento

Un concepto que ha cobrado relevancia en las prácticas modernas de los empleados es el empoderamiento. Se define el empoderamiento como un proceso mediante el cual se otorga a los empleados mayor autonomía, autoridad y responsabilidad en la ejecución de sus funciones. Se señala que el empoderamiento posibilita que los colaboradores tengan sentido de pertenencia y orientación de hacia dónde deben conducirse, y que se sientan responsables de sus acciones y decisiones dentro de la organización (Pérez et al., 2023).

2.2.8. Estructura organizacional

La estructura organizacional constituye el sistema que ordena y dirige los diferentes componentes de una organización. Se señala que los mecanismos organizacionales, como la estructura organizacional, regulan las actividades de los empleados. La estructura organizacional define la forma y función de las entidades y determina en gran parte la capacidad de estas para alcanzar sus objetivos (Jerónimo et al., 2022).

2.2.9. Funciones

Las funciones laborales se definen como las actividades concretas que un trabajador desarrolla en la empresa como parte de su puesto de trabajo. Se establece que las funciones corresponden a las tareas y responsabilidades asignadas a cada empleo, las cuales deben ser descritas de manera clara y precisa en los instrumentos de gestión del recurso humano. La correcta definición de las funciones permite alinear las actividades diarias con los objetivos organizacionales (Función Pública, 2021).

2.2.10. Gestión del talento humano

La administración del capital humano es entendida como una perspectiva estratégica al interior de las empresas. Se indica que esta área abarca el conjunto de lineamientos y procedimientos requeridos para manejar los asuntos administrativos vinculados con las personas en una entidad, tales como el reclutamiento, la formación, la medición del desempeño y el manejo de las

remuneraciones. De igual manera, se describe la gestión del capital humano como las diversas tácticas y acciones empleadas para atraer, formar, conservar y aprovechar las capacidades de los colaboradores en coherencia con las metas organizacionales (Hart et al., 2024).

2.2.11. Perfil de cargo

El perfil de cargo describe las características y requisitos que debe cumplir una persona para ocupar un determinado puesto. Se define el perfil de cargo como el conjunto de competencias, calificaciones y aptitudes que se requieren para desempeñar de manera óptima un rol dentro de la organización, abarcando datos académicos, experiencia profesional y habilidades relacionales. Mientras que la descripción de cargo se centra en las funciones y tareas, el perfil se enfoca en las cualidades y conocimientos que debe poseer la persona (Alfaro, 2025).

2.2.12. Productividad laboral

En el ámbito de la gestión del capital humano, la productividad laboral constituye un indicador central del desempeño organizacional. Se sostiene que la productividad laboral es un concepto muy importante dentro del ámbito de las organizaciones, puesto que es fundamental en las distintas áreas de la empresa lograr una eficiencia en las operaciones que se realicen. Se agrega que la productividad está orientada a la forma en que se transforman los factores de producción de los bienes y servicios, y pretende alcanzar la máxima eficiencia en el uso de los recursos disponibles (Gómez, 2023).

2.3. MARCO LEGAL

El marco legal constituye el conjunto de normas, leyes, decretos y reglamentos que regulan directa o indirectamente la situación objeto de estudio. En un trabajo de grado que aborda la elaboración de un manual de funciones en una empresa colombiana, el marco legal cumple la función de identificar y exponer las disposiciones jurídicas que establecen obligaciones, derechos, procedimientos y estándares aplicables a la gestión del capital humano, a las condiciones de trabajo y a la formalización empresarial. A continuación, se relacionan y explican las principales disposiciones legales que sirven de base al presente trabajo.

2.3.1. *Acoso laboral (Ley 1010 de 2006)*

En el ordenamiento jurídico colombiano, la Ley 1010 de 2006 constituye el marco normativo para la prevención, corrección y sanción del acoso laboral. El artículo 1 de esta ley establece que su objeto es definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública. El artículo 2 define el acoso laboral como toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado o trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico, en el marco de las relaciones de trabajo (Ordoñez et. al., 2025).

Se señala que, a pesar de sus avances, la ley presenta limitaciones en la implementación de sus mecanismos de prevención y sanción, lo que ha generado debates sobre la responsabilidad de las personas jurídicas y la necesidad de

modernizar las herramientas legales para garantizar la protección de los derechos laborales. Se advierte que dicha normativa excluye a los contratistas por prestación de servicios, lo que vulnera principios de igualdad y dignidad humana, pues quienes prestan servicios bajo esta modalidad también están expuestos a situaciones de acoso (Preciado, 2023).

2.3.2. Código Sustantivo del Trabajo

El Código Sustantivo del Trabajo es la norma fundamental que regula las relaciones laborales en Colombia. Su texto oficial, disponible a través del Sistema Único de Información Normativa del Estado colombiano, contiene las disposiciones sobre contrato de trabajo, jornada laboral, remuneración, prestaciones sociales y terminación de la relación laboral. Se analiza la modificación introducida por la Ley 2101 de 2021, señalando que esta reducción gradual de la jornada máxima a 42 horas semanales ha generado efectos significativos en la gestión de los recursos humanos, especialmente en lo relacionado con el control de horas extras y la organización de turnos (Arboleda, 2024).

2.3.3. Datos personales y habeas data (Ley 1581 de 2012)

En Colombia, la Ley 1581 de 2012 establece el marco normativo para la salvaguarda de la información personal. El artículo primero de dicha ley estatutaria dispone que su finalidad consiste en materializar el derecho constitucional de toda persona a acceder, modificar y corregir los datos que se hayan registrado sobre ella en archivos o bancos de información, además de los demás derechos, libertades y seguridades constitucionales mencionados en el artículo 15 de la Constitución Política. Se lleva a cabo un examen exhaustivo de la Ley 1581 de 2012 y sus

decretos reglamentarios, subrayando que su grado de eficacia se fundamenta en la observancia rigurosa de los principios de legalidad, propósito y protección en el tratamiento de los datos (Rodríguez, 2025).

2.3.4. Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (Decreto 1072 de 2015)

El Decreto 1072 de 2015, expedido por el Ministerio del Trabajo, compila y racionaliza las disposiciones de tipo normativo que regulan el ámbito laboral en Colombia. Dicho decreto busca disponer de una herramienta legal unificada para el sector, abarcando aspectos como la estructura del sector trabajo, el régimen reglamentario del sector y disposiciones finales. Se destaca que el Decreto 1072 de 2015 establece la obligación de todas las empresas legalmente constituidas de adoptar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con el propósito de resguardar la salud física y psicológica de los empleados, previniendo accidentes laborales y enfermedades profesionales (Muñoz et. al., 2023).

El Ministerio del Trabajo, como cabeza del sector, fomenta políticas y estrategias para promover la creación de puestos de trabajo permanentes, la regularización del empleo, el amparo de las personas en situación de desocupación y la cualificación de la fuerza laboral, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones. Se señala que el decreto constituye la base para la implementación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), promoviendo la mejora continua en la gestión de la seguridad laboral. (Álvarez et. al., 2023).

2.3.5. Ley 2466 de 2025: Reforma Laboral

Esta ley introduce cambios profundos en el entorno laboral colombiano, muchos de los cuales impactan directamente el diseño y la implementación de los manuales de funciones (Congreso de Colombia, 2025).

La siguiente tabla resume los aspectos más relevantes de esta reforma para la gestión de cargos y talento humano:

Tabla 1. Aspectos más relevantes de la reforma para la gestión de cargos

Aspecto	Cambio principal	Relevancia
Contratación	Se establece el contrato a término indefinido como regla general. Los contratos a término fijo tienen un límite máximo y se restringe el uso de contratos por prestación de servicios cuando existe subordinación (Artículo 47).	Refuerza la necesidad de definir claramente la naturaleza de cada cargo y sus funciones para justificar la modalidad contractual utilizada.
Teletrabajo	Se reconocen y regulan nuevas modalidades, incluido el teletrabajo transnacional (trabajo desde el extranjero con contrato colombiano). El empleador debe contratar un seguro internacional de salud y el trabajador gestionar su situación migratoria (Artículo 52).	El manual debe incorporar políticas específicas para estas modalidades, definiendo responsabilidades, derechos de desconexión y mecanismos de supervisión.
Jornada y Horas Extras	Se elimina el requisito de permiso del Ministerio del Trabajo para laborar horas extras, pero el empleador debe	Los sistemas de control de jornada y los procedimientos para solicitar y compensar horas extras deben quedar formalizados en el manual o

Aspecto	Cambio principal	Relevancia
	llevar un registro de ellas (Artículo 12).	en el reglamento interno de trabajo.
Proceso Disciplinario	Se modifica el proceso para imponer sanciones. El trabajador tiene un término no menor a 5 días para ejercer su derecho de defensa (Artículo 7).	El manual debe detallar este procedimiento, garantizando el debido proceso y alineándose con el Reglamento Interno de Trabajo.
Convivencia Laboral	Se fortalece el marco para la eliminación de la violencia, el acoso y la discriminación en el trabajo.	Es crucial definir en el manual los canales de reporte, el funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral (regulado por la Resolución 3461 de 2025) y las conductas que constituyen faltas.
Nuevos Permisos Remunerados	Se incorporan permisos para asistir a citas médicas con especialistas y a compromisos escolares de hijos menores (Artículo 15).	El manual debe especificar la forma de solicitar estos permisos, los documentos soporte requeridos y su tratamiento en la nómina.

Fuente: elaboración propia con base en la Ley 2466 de 2025

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio corresponde a una investigación descriptiva, ya que se orienta a detallar las características, funciones, estructura y procesos de la organización en su estado actual. Este tipo de investigación permite especificar las propiedades importantes de la realidad observada sin manipular las variables. En el contexto del presente trabajo, el enfoque descriptivo permite identificar la situación actual de la asignación de funciones en Empaques Desa S.A.S., así como describir los perfiles de los cargos y las actividades que realizan los colaboradores, sin intervenir ni modificar las condiciones existentes (Hernández y Mendoza, 2021).

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El planteamiento metodológico del estudio corresponde a un diseño no experimental de corte transversal, dado que las variables no reciben ningún tipo de modificación, sino que los fenómenos se examinan en su estado natural dentro del contexto donde se presentan, en un solo punto temporal. Este enfoque permite describir las condiciones actuales de la organización y determinar la relación existente entre las funciones del personal y los procesos internos. De esta manera, el estudio se centra en analizar información recolectada directamente del personal mediante instrumentos estructurados, sin alterar su contexto laboral, con el propósito de generar una propuesta aplicable y sostenible para la empresa (Manterola et al., 2023).

3.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de grado se desarrolló bajo un enfoque mixto de investigación, integrando componentes cualitativos y cuantitativos para abordar de manera integral la problemática de Empaques Desa S.A.S. El enfoque cualitativo permitió explorar en profundidad la estructura organizacional, los procesos de asignación de funciones y las percepciones de los actores involucrados, mediante técnicas como la entrevista semiestructurada a la gerencia, la observación directa no participante y el análisis documental. El enfoque cuantitativo se incorporó a través de la aplicación de encuestas a los colaboradores, cuyas respuestas fueron tabuladas y analizadas estadísticamente (Murillo et al., 2023).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA POBLACIONAL

La población objeto de estudio está conformada por el total del personal que labora en la empresa Empaques Desa SAS, abarcando tanto cargos administrativos como operativos. Dado que el número de trabajadores es manejable y el propósito de la encuesta es obtener una percepción general sobre las funciones y la gestión de cada cargo, se trabajará con la totalidad de la población, por lo que la muestra será de tipo censal. En este caso son en total tres (3) cargos: un Operario de Producción, un Auxiliar Administrativo y de Ventas y el Gerente general. Esta decisión garantiza una representación completa de las opiniones y experiencias de los colaboradores, permitiendo obtener una visión integral del funcionamiento organizacional (Otzen & Manterola, 2017).

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados, se emplearon cuatro técnicas de recolección de información, cada una acompañada de su respectivo instrumento, tal como se detalla a continuación:

Revisión documental: consistió en el examen de los contratos de trabajo y cualquier otro documento interno (organigramas, manuales, actas) disponible en la empresa. Se utilizó la inspección documental para constatar la existencia o ausencia de cada tipo de documento, así como las observaciones pertinentes sobre su contenido. Esta técnica permitió constatar la falta de documentación formal sobre funciones y estructura organizacional.

Entrevista semiestructurada: se aplicó al Gerente General de Empaques Desa S.A.S. mediante un cuestionario que contenía 22 preguntas distribuidas en cinco categorías: datos generales de la empresa, estructura organizacional, asignación de funciones, procesos de gestión humana y expectativas sobre el manual de funciones. Las preguntas combinaron opciones cerradas (sí/no, escalas) y abiertas, lo que permitió obtener información cualitativa detallada sobre la realidad organizacional.

Observación directa no participante: se realizó durante dos jornadas laborales completas, en las cuales se registraron las actividades de los colaboradores sin intervenir en su desarrollo. Se utilizó un formato estructurado con ocho preguntas de observación predefinidas (asignación de tareas, duplicidad, vacíos de responsabilidad, comunicación, interrupciones, decisiones autónomas, resolución de problemas), lo que permitió sistematizar los hallazgos y contrastarlos

con la información obtenida en la entrevista.

Encuesta: se aplicó a los dos colaboradores de la empresa mediante un cuestionario estructurado dividido en ocho secciones: identificación del cargo, misión del cargo, funciones y actividades diarias, relaciones del cargo, requisitos del cargo, competencias y habilidades, condiciones del puesto y observaciones. El instrumento incluyó preguntas cerradas (selección de niveles de formación, competencias, frecuencias) y abiertas (descripción de funciones, decisiones autónomas, observaciones).

3.6. EL PROCEDIMIENTO O FASES

El desarrollo metodológico del trabajo de grado se estructuró en tres fases sucesivas, cada una correspondiente a un objetivo específico y compuesta por actividades interrelacionadas. A continuación se describe cada fase y sus respectivas actividades:

3.6.1. Fase 1: *Diagnóstico de la situación actual*

Esta fase tuvo como propósito identificar la estructura organizacional y la asignación de funciones en Empaques Desa S.A.S. Se desarrolló en tres actividades que se presentan a continuación:

- Revisar documentos internos de la empresa relacionados con organigrama y asignación de personal.
- Realizar entrevista con la gerente para conocer la distribución actual de funciones por cargo.

- Observar las actividades diarias en las instalaciones para registrar las tareas ejecutadas por cada colaborador.

3.6.2. Fase 2: Descripción de cargos y perfiles

Esta fase tuvo como propósito recolectar información detallada sobre funciones, requisitos y competencias de cada cargo existente. Se desarrolló en las tres siguientes actividades:

- Recolectar información sobre funciones, requisitos y competencias por cargo.
- Aplicar la encuesta a cada colaborador según los cargos identificados en la empresa.
- Consolidar la información obtenida en un documento preliminar de perfiles de cargo.

3.6.3. Fase 3: Elaboración y validación del manual de funciones

Esta fase tuvo como propósito estructurar el contenido del manual y redactar los perfiles definitivos, con validación de la gerencia. Se desarrolló en las tres actividades descritas a continuación:

- Definir la estructura del manual (introducción, objetivos, perfiles de cargo, anexos).
- Redactar la descripción de cada cargo incluyendo funciones, requisitos de formación y experiencia, y competencias.
- Revisar y ajustar el contenido del manual con base en los comentarios de la gerencia.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y LA ESTRUCTURA DE CARGOS EN LA EMPRESA EMPAQUES DESA S.A.S., PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Se procedió a realizar una revisión documental de los contratos de trabajo y cualquier otro registro interno disponible. Posteriormente, se aplicó una entrevista al Gerente General, indagando sobre la distribución de funciones y los procesos de gestión humana. Finalmente, se llevó a cabo una observación directa no participante durante la jornada laboral completa, registrando las actividades de los colaboradores, las instrucciones del gerente y las interacciones entre áreas.

4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2: DESCRIBIR LOS PERFILES DE LOS CARGOS Y LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN, PARA OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

Para cumplir con este objetivo, se diseñó un cuestionario estructurado que abarcó los aspectos necesarios para la elaboración del manual. El cuestionario fue aplicado a los dos colaboradores de la empresa en sesiones individuales. Con la información recolectada, se procedió a organizar y analizar los resultados por categorías, consolidando perfiles preliminares que integraron las funciones, requisitos y competencias de cada cargo.

4.3. OBJETIVO ESPECÍFICO 3: ESTRUCTURAR EL CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES, TOMANDO COMO REFERENCIA LA INFORMACIÓN RECOLECTADA Y LOS ELEMENTOS SUGERIDOS POR LA NORMATIVA LEGAL COLOMBIANA, PARA CONSOLIDAR UN DOCUMENTO CON LA DESCRIPCIÓN DE CADA CARGO

Se definió una organización del manual que incluyó introducción, objetivos, alcance, base normativa, estructura organizacional, perfiles de cargo y disposiciones generales. Se redactaron las descripciones definitivas de los tres cargos existentes, incorporando funciones, requisitos, competencias, entre otros. El borrador del manual fue presentado a la gerencia, quien realizó observaciones que fueron incorporadas para obtener la versión final aprobada.

5. RESULTADOS

5.1. IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y LA ESTRUCTURA DE CARGOS EN LA EMPRESA EMPAQUES DESA S.A.S., PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Con el fin de identificar la situación actual de la asignación de funciones y la estructura de cargos en Empaques Desa S.A.S., se desarrollaron tres actividades secuenciales. La primera consistió en la revisión de documentos internos para verificar la existencia de información formal sobre la organización. La segunda fue una entrevista semiestructurada al Gerente General, que permitió conocer de primera mano la dinámica operativa y las expectativas frente al manual. La tercera fue una observación directa no participante, mediante la cual se contrastó la información declarada con las prácticas reales. A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada actividad.

5.1.1. *Revisión de documentos internos*

Se solicitó al señor Héctor Javier Saldaña Suarez, Gerente General de Empaques Desa S.A.S., el acceso a todos los documentos internos que pudieran contener información sobre la estructura organizacional, la asignación de funciones o la descripción de cargos. La revisión se realizó en las instalaciones de la empresa, durante un lapso de dos horas. Se examinaron los siguientes tipos de documentos: contratos de trabajo, reglamento interno de trabajo (si existía), manuales de funciones o procedimientos, organigramas o gráficos de jerarquía, registros de

asignación de tareas y actas de reuniones donde se hubieran definido responsabilidades. Los resultados de esta revisión se muestran a continuación:

Tabla 2. Resultados de la revisión

Tipo de documento	Existencia (Sí/No)	Observaciones
Contratos de trabajo	Sí	Existe un contrato por cada trabajador (3). En cada contrato se menciona el cargo (Operario de Producción, Auxiliar Administrativo y de Ventas), pero no se describen funciones específicas. Solo se indica la denominación del puesto y la naturaleza del vínculo laboral.
Reglamento interno de trabajo	No	No se encontró ningún reglamento. La empresa no cuenta con un documento que establezca normas de conducta, horarios, permisos, sanciones u otras disposiciones internas.
Manual de funciones	No	No existe ningún documento que describa funciones, responsabilidades, requisitos o perfiles de cargo.
Organigrama	No	No existe representación gráfica de la estructura jerárquica. Las relaciones de autoridad y dependencia no están documentadas.
Registros de asignación de tareas	No	No se lleva ningún registro escrito de quién hace qué tarea, en qué horario o con qué frecuencia.
Actas de reuniones	No	No se realizan actas. Las reuniones (cuando ocurren) son informales y no dejan constancia escrita de los acuerdos o decisiones.

Fuente: elaboración propia

La ausencia total de documentación formal sobre la estructura organizacional y la asignación de funciones en Empaques Desa S.A.S. confirma que la empresa opera bajo un modelo de gestión informal. La carencia de un documento que describa los cargos origina escenarios de solapamiento en las labores realizadas e inconvenientes para articular los distintos procedimientos. En los primeros años de

operación de las Pymes, las empresas distribuyen tareas de manera improvisada, principalmente por falta de conocimiento en gestión organizacional. Empaques Desa S.A.S., con 5 años de operación, se encuentra aún en esa etapa de informalidad documental.

La inexistencia de un organigrama implica que no hay una definición clara de las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación. La inexistencia de un manual de funciones implica que los colaboradores no disponen de una fuente de consulta objetiva para conocer sus tareas, límites de acción y criterios de desempeño. Esta situación obliga a que toda la información sobre funciones se transmita de manera verbal, lo que introduce riesgos de olvido, omisión, interpretación errónea o contradicción.

Desde la perspectiva del diseño organizacional la ausencia de una estructura documentada constituye una limitación crítica para la gestión administrativa, pues impide la estandarización de procesos y la evaluación objetiva del desempeño. En empresas de tan reducido tamaño (3 colaboradores), la informalidad puede ser funcional en el corto plazo, pero limita el crecimiento y la capacidad de delegar, controlar y mejorar los procesos. La revisión documental evidencia que Empaques Desa S.A.S. carece de cualquier instrumento formal de gestión organizacional. Los únicos documentos existentes son los contratos de trabajo, insuficientes para definir funciones detalladas.

5.1.2. Entrevista a la gerencia

Se aplicó una entrevista semiestructurada al Gerente General utilizando un cuestionario de 22 preguntas organizadas en cinco categorías: datos generales,

estructura organizacional, asignación de funciones, procesos de gestión humana y expectativas sobre el manual (ver Anexo A). Las respuestas se transcribieron de manera textual y posteriormente se analizaron pregunta por pregunta para extraer conclusiones relevantes. A continuación se presentan los resultados por tema.

Tabla 3. Datos generales de la empresa

Ítem	Información
Nombre	Empaques Desa S.A.S.
Actividad económica	Fabricación de empaques plásticos
Tiempo de operación	5 años
Número de colaboradores	3

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Estructura organizacional

Aspecto	Resultado
Organigrama definido	No
Documento con funciones	No
Forma de organización	Informal. Las funciones se distribuyen según las necesidades del día y la experiencia de cada trabajador

Fuente: elaboración propia

La empresa no cuenta con representación gráfica de su estructura ni con documentos que describan los cargos. La organización es flexible pero carece de una base formal que permita establecer límites claros entre responsabilidades. Esta situación obliga a que las funciones se definan en el momento, según lo que se considere necesario.

Tabla 5. Asignación de funciones

Aspecto	Resultado
Forma de asignación	Verbal, según necesidades del día

Aspecto	Resultado
Quién asigna	El gerente
Duplicidad de tareas	Ocasional
Tareas sin responsable	Ocasional
Inducción a nuevos colaboradores	Verbal, con acompañamiento de gerente o trabajador con experiencia

Fuente: elaboración propia

La asignación verbal hace que la información sobre funciones dependa de la memoria y de la presencia del gerente. Cuando el gerente no está, la coordinación se dificulta. La duplicidad y los vacíos ocasionales indican que no siempre queda claro quién hace qué, especialmente en tareas compartidas como las logísticas. La inducción verbal no deja registro escrito, por lo que cada nuevo trabajador recibe la información de manera diferente.

Tabla 6. Procesos de gestión humana

Aspecto	Resultado
Selección de personal	Informal, por recomendaciones, entrevista básica
Criterios de contratación	Experiencia previa, responsabilidad, disposición para aprender, cumplimiento
Evaluación de desempeño	No se realiza
Necesidades de capacitación	Sí identificadas
Forma de detección	Por errores en el trabajo, dificultades en manejo de maquinaria, cambios en procesos

Fuente: elaboración propia

La selección por recomendaciones limita la posibilidad de evaluar candidatos con perfiles diversos. Al no existir un perfil de cargo documentado, los criterios de contratación se aplican de manera subjetiva. La ausencia de evaluaciones de desempeño impide medir el cumplimiento de funciones y detectar necesidades de

capacitación de manera preventiva. La capacitación solo se activa cuando ya ocurrió un error.

Tabla 7. Expectativas sobre el manual de funciones

Aspecto	Resultado
Aspectos que debe contener	Descripción clara de cargos, funciones específicas, responsabilidades, horarios, requisitos
Beneficios esperados	Mejor organización, mayor claridad en responsabilidades, reducción de errores, mayor eficiencia

Fuente: elaboración propia

El gerente espera que el manual resuelva los problemas de organización y claridad que actualmente existen. Los elementos solicitados se contrastarán con la información que se recolectará en las encuestas a los colaboradores.

La entrevista confirma que Empaques Desa S.A.S. opera sin estructura formal, con asignación verbal de funciones, selección informal, ausencia de evaluación de desempeño y detección reactiva de necesidades de capacitación. Se identificaron duplicidades y vacíos ocasionales. El gerente reconoce la utilidad de un manual de funciones y espera que contenga descripción de cargos, funciones, responsabilidades, horarios y requisitos. Las necesidades de información derivadas de la entrevista son:

1. Definir formalmente los cargos existentes (Operario de Producción, Auxiliar Administrativo y de Ventas, Gerente General).
2. Describir funciones específicas por cargo, con frecuencia y porcentaje de tiempo.
3. Establecer responsabilidades claras para evitar duplicidad (especialmente en cargue/descargue) y vacíos.
4. Definir requisitos de formación, experiencia y competencias para cada cargo.

5. Documentar condiciones de trabajo, horarios y riesgos laborales.
6. Establecer un proceso de inducción documentado.
7. Definir criterios de selección y evaluación de desempeño basados en el manual.

5.1.3. Observación de las actividades diarias

Se realizó observación directa no participante en las instalaciones de la empresa durante la jornada laboral completa. Se registraron las tareas ejecutadas por cada colaborador, las instrucciones del gerente, las interacciones entre ellos y la forma en que se desarrollaban las actividades. Los hallazgos se presentan a continuación agrupados por las categorías que permitieron identificar la dinámica de trabajo.

5.1.3.1 Asignación de tareas

Al inicio de la jornada, el gerente da instrucciones generales sobre las prioridades del día. Durante la jornada, asigna tareas adicionales cuando surgen necesidades imprevistas, como pedidos urgentes, averías o atención a clientes no programados. Las instrucciones se dan de manera verbal y no quedan registradas por escrito. En varias ocasiones, los colaboradores requirieron que se les repitiera la instrucción. Cuando el gerente se ausenta de la planta, no hay una persona designada para asignar nuevas tareas o resolver dudas operativas.

5.1.3.2 Duplicidad de tareas

Se observaron situaciones en las que dos colaboradores realizaban la misma tarea al mismo tiempo. En un caso, un colaborador se sumó por iniciativa propia a

una actividad que otro ya estaba realizando, sin que mediara instrucción previa. En otro caso, el gerente solicitó a un colaborador que apoyara en una tarea que ya estaba siendo ejecutada por otro, pero no especificó cómo distribuir el trabajo, por lo que ambos terminaron haciendo lo mismo de manera simultánea.

5.1.3.3 Tareas sin realizar o incompletas

Se identificaron tareas que no se llevaron a cabo o que quedaron a medio terminar. Una tarea de control de inventario no se realizó porque el colaborador responsable estaba ocupado con otras actividades y el otro colaborador no la asumió al considerarla fuera de sus funciones. Otra tarea de organización de un área fue iniciada por un colaborador, pero fue interrumpido y no continuó; el otro colaborador no la retomó porque no sabía si le correspondía.

5.1.3.4 Comunicación entre gerente y colaboradores

La comunicación fluye principalmente desde el gerente hacia los colaboradores. Las instrucciones se dan en momentos puntuales y los colaboradores preguntan cuando tienen dudas. No se observaron espacios formales de reunión o coordinación. Cuando ocurren problemas o novedades, los colaboradores reportan al gerente en el momento, pero no hay un canal establecido para hacerlo de manera sistemática.

5.1.3.5 Comunicación entre colaboradores

La interacción entre el operario de producción y el auxiliar administrativo se limita principalmente a consultas sobre pedidos (cantidades, fechas de entrega). No

se observaron conversaciones sobre planificación conjunta o mejora de procesos. En una situación de apoyo mutuo, un colaborador se acercó a ayudar sin comunicar su intención, lo que generó que ambos realizaran la misma tarea sin coordinación previa.

5.1.3.6 Interrupciones de funciones

En varias ocasiones, los colaboradores interrumpieron sus funciones habituales para atender tareas que no correspondían a su área principal. Un colaborador administrativo dejó su puesto de atención al cliente para apoyar en tareas de cargue y descargue; durante esas interrupciones, clientes que llegaron a la oficina no fueron atendidos. Un colaborador de producción interrumpió su trabajo para atender a un proveedor o ayudar en labores administrativas.

5.1.3.7 Decisiones autónomas

Los colaboradores toman decisiones sobre aspectos rutinarios de su trabajo sin consultar al gerente. El operario decide el orden de producción, cuándo hacer limpieza y ajusta parámetros de la máquina. El auxiliar decide cómo priorizar la atención a clientes y el formato de las cotizaciones. Sin embargo, hay decisiones que no están claramente delimitadas: el operario consultó si podía detener la máquina ante un ruido anormal, y el auxiliar consultó si podía ofrecer un descuento a un cliente.

5.1.3.8 Resolución de problemas

Frente a problemas operativos, los colaboradores actúan de manera diferente según el tipo de situación. Un problema técnico en la máquina fue resuelto por el operario sin consultar al gerente. Un reclamo de cliente por faltante en un pedido fue atendido por el auxiliar, quien consultó al gerente antes de ofrecer una solución. Un procedimiento de facturación no habitual también requirió consulta al gerente para ser resuelto.

Resumen de hallazgos

Categoría	Hallazgo
Asignación de tareas	Verbal, depende del gerente, sin registro escrito.
Duplicidad de tareas	Ocurre en tareas logísticas, por iniciativa propia o por orden sin coordinación.
Tareas sin realizar	Ocasionales, cuando la persona asignada no puede realizarlas y no hay respaldo definido.
Comunicación gerente-colaboradores	Unidireccional, sin espacios formales de coordinación.
Comunicación entre colaboradores	Escasa, limitada a consultas puntuales sobre pedidos.
Interrupciones	Colaboradores abandonan sus funciones para atender tareas de otras áreas, generando desatención.
Decisiones autónomas	Existen en rutinas, pero los límites no están claros.
Resolución de problemas	Autónoma en problemas técnicos; requiere consulta al gerente en temas comerciales o no habituales.

Fuente: elaboración propia

La observación mostró que la asignación de tareas es verbal y depende del gerente, sin dejar registro escrito. Se presentaron duplicidades en cargue y descargue, así como tareas que quedaron sin realizar por falta de responsable claro. La comunicación entre gerente y colaboradores es unidireccional y sin espacios formales; la comunicación entre colaboradores es escasa. Las interrupciones en las funciones principales fueron frecuentes, especialmente cuando el auxiliar apoyaba en labores de producción. Los colaboradores toman decisiones autónomas en

rutinas, pero los límites no están definidos. Los problemas técnicos los resuelve el operario; los administrativos requieren consulta al gerente.

5.2. DESCRIBIR LOS PERFILES DE LOS CARGOS Y LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN, PARA OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

Para describir los perfiles de los cargos y las actividades que se realizan en la empresa, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado a los dos colaboradores. Las respuestas permitieron obtener información detallada sobre funciones, frecuencias, porcentajes de tiempo, requisitos de formación, competencias y condiciones de trabajo. Los resultados se consolidaron en un documento preliminar de perfiles de cargo.

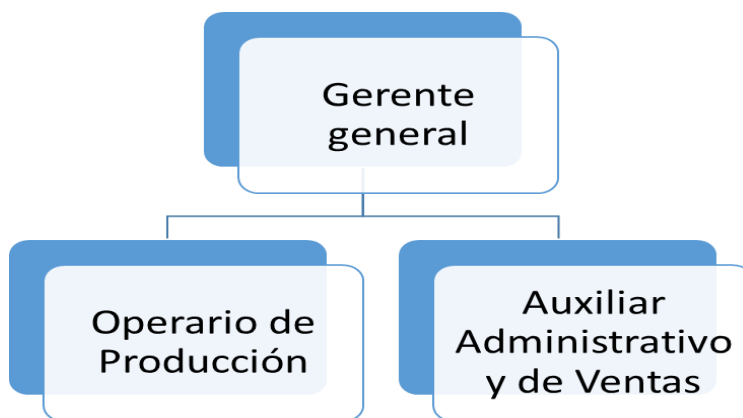
5.2.1. Propuesta de estructura organizacional

Con base en el diagnóstico realizado, se evidencia que la empresa Empaques Desa S.A.S. no cuenta con un organigrama definido ni con una estructura formal de áreas y cargos. A partir de la información recolectada en la entrevista al gerente y en las encuestas a los colaboradores, se propone la siguiente estructura organizacional. La empresa se organiza en dos áreas funcionales: Dirección General y Operaciones. El área de Dirección General está a cargo del Gerente General, quien tiene la responsabilidad de la planeación, organización, ejecución y control de todas las actividades administrativas, comerciales y operativas. El área de Operaciones se subdivide en dos unidades: Producción y Administrativa y Comercial.

En el área de Producción se ubica el cargo de Operario de Producción, con una dotación de una (1) persona. En el área Administrativa y Comercial se ubica el cargo de Auxiliar Administrativo y de Ventas, con una dotación de una (1) persona. El Gerente General no tiene un área específica, sino que ejerce su función de manera transversal sobre toda la organización.

El organigrama propuesto es de tipo vertical simple, con el Gerente General en el nivel jerárquico superior y los dos cargos operativos (Operario de Producción y Auxiliar Administrativo y de Ventas) en el mismo nivel jerárquico, sin subordinación entre ellos. Ambos reportan directamente al Gerente General.

Figura 1. Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

5.2.2. Recolección de información sobre funciones, requisitos y competencias

Para elaborar el manual de funciones de Empaques Desa S.A.S., se requirió conocer en detalle los cargos existentes en la empresa. Con base en los hallazgos

del diagnóstico previo, se identificó que la empresa carecía de documentación sobre funciones y que era necesario recolectar información específica que permitiera describir cada puesto de manera completa. Los aspectos seleccionados para la recolección corresponden a los elementos que conforman un perfil de cargo estándar según la práctica administrativa: identificación, misión, funciones, relaciones, requisitos, competencias, condiciones de trabajo y observaciones. Esta estructura permite cubrir tanto la descripción de tareas como las capacidades requeridas para ejecutarlas y el contexto en el que se desarrollan.

Tabla 8. Elementos recolectados

Aspecto recolectado	Elementos que lo componen
Identificación del cargo	Nombre del cargo, área o departamento, tiempo en el cargo, nombre del jefe inmediato, cargo del jefe inmediato
Misión del cargo	Propósito principal del puesto, razón de ser del cargo en la empresa
Funciones y actividades diarias	Listado de tareas, frecuencia con que se realizan, porcentaje de tiempo que ocupa cada una
Relaciones del cargo	Cargos internos con los que se relaciona, personas externas con las que interactúa
Requisitos del cargo	Nivel de estudios requerido, área de conocimiento, cursos o capacitaciones necesarias, experiencia previa, conocimientos de software, nivel requerido en cada herramienta, idiomas
Competencias y habilidades	Competencias más importantes para el cargo, decisiones que puede tomar sin consultar, procedimiento ante problemas no conocidos
Condiciones del puesto	Lugar donde realiza sus funciones, horario de trabajo, riesgos laborales existentes
Observaciones	Información adicional relevante no cubierta en las preguntas anteriores

Fuente: elaboración propia

De esta manera, la información recolectada definió los aspectos que debían

indagarse en la encuesta, asegurando que las preguntas estuvieran directamente relacionadas con los elementos necesarios para la elaboración del manual de funciones (ver Anexo B).

5.2.3. Aplicación de encuestas a los colaboradores

Las encuestas fueron respondidas por los dos colaboradores de Empaques Desa S.A.S. Los resultados obtenidos se presentan a continuación, organizados en las mismas categorías definidas en la actividad anterior, con el fin de mantener coherencia en la presentación de la información y facilitar la comparación entre los dos cargos (ver Anexo B).

Tabla 9. Categoría A: Identificación del cargo

Pregunta	Cargo 1	Cargo 2
Nombre del cargo	Operario de Producción	Auxiliar Administrativo y de Ventas
Area o departamento	Producción	Administrativa / Comercial
Tiempo en el cargo	1 año y 6 meses	2 años
Nombre del jefe inmediato	Héctor Javier Saldaña Suarez	Héctor Javier Saldaña Suarez
Cargo del jefe inmediato	Gerente General	Gerente General

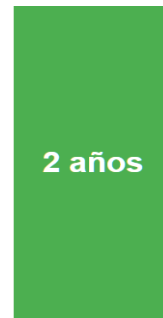
Fuente: elaboración propia

Figura 2. Tiempo en el cargo



1.5 años

Operario
Producción



2 años

Auxiliar
Administrativo / Ventas

Fuente: elaboración propia

Ambos colaboradores reportan al mismo jefe inmediato, lo que confirma una estructura jerárquica plana sin niveles intermedios. El auxiliar tiene mayor antigüedad (2 años) que el operario (1 año y 6 meses), lo que indica que el operario ingresó después y podría tener menor conocimiento de los procesos internos.

Tabla 10. Categoría B: Misión del cargo

Cargo	Misión declarada
Operario de Producción	Realizar el proceso de producción de empaques garantizando la calidad del producto, el cumplimiento de los tiempos de entrega y el uso adecuado de los materiales.
Auxiliar Administrativo y de Ventas	Apoyar la gestión administrativa y comercial de la empresa, garantizando la correcta atención a clientes, el registro de información y el seguimiento de pedidos.

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Misión del cargo



Operario



Auxiliar

Fuente: elaboración propia

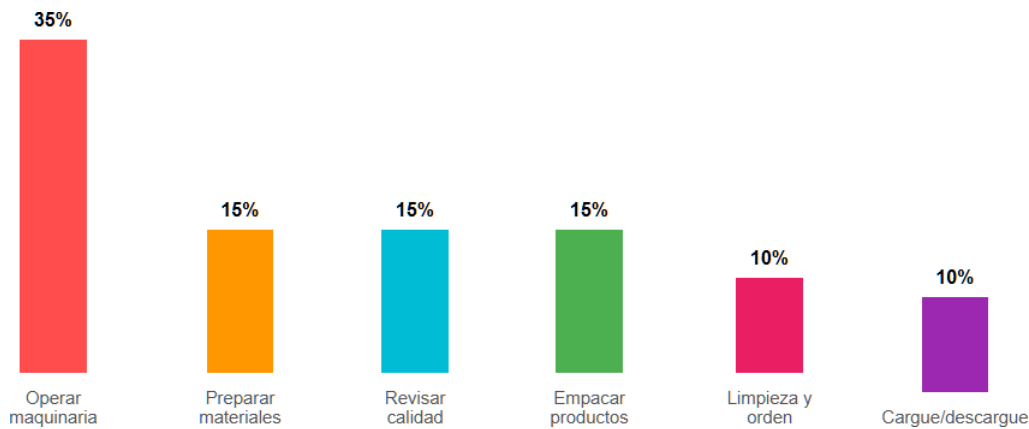
La misión del operario se centra en producción, calidad y tiempos de entrega. La misión del auxiliar se centra en apoyo administrativo, atención al cliente y seguimiento de pedidos. Ambas misiones son coherentes con la naturaleza de cada cargo, pero no incluyen la coordinación entre ambos, que en la práctica es necesaria para el flujo de pedidos.

Tabla 11. Categoría C: Funciones y actividades diarias del Operario de Producción

Actividad	Frecuencia	% del tiempo
Operar maquinaria para producción de empaques	Diaria	35%
Preparar materiales e insumos	Diaria	15%
Revisar calidad del producto terminado	Diaria	15%
Empacar y organizar productos terminados	Diaria	15%
Mantener orden y limpieza del área de trabajo	Diaria	10%
Apoyar en cargue y descargue de pedidos	Ocasional	10%

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Funciones y actividades diarias del Operario de Producción



Fuente: elaboración propia

El operario de producción dedica el 65% de su tiempo a actividades directamente productivas, que incluyen la operación de maquinaria (35%), la preparación de materiales e insumos (15%) y el empaque de productos terminados (15%). Las tareas de revisión de calidad del producto terminado ocupan otro 15% de su jornada, lo que indica que el control de calidad está integrado como una función habitual dentro de sus responsabilidades. El mantenimiento del orden y la limpieza del área de trabajo representa el 10% del tiempo, mientras que el apoyo ocasional en cargue y descargue de pedidos consume otro 10%.

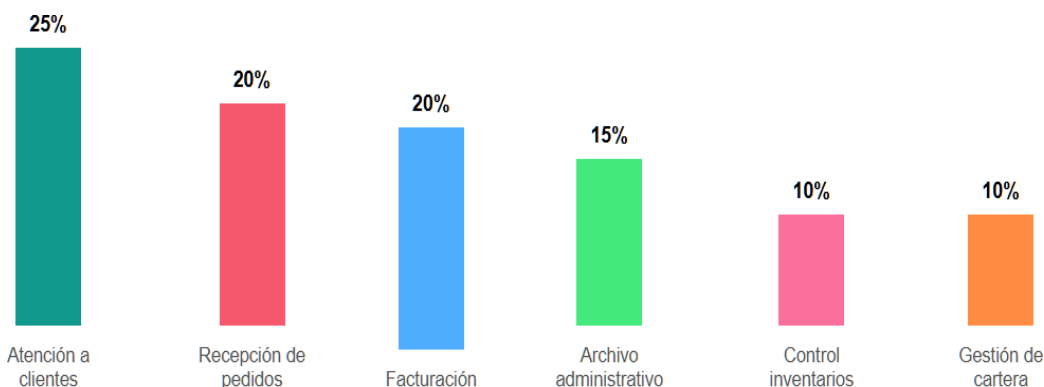
Tabla 12. Categoría C: Funciones y actividades diarias del Auxiliar Administrativo y de Ventas

Actividad	Frecuencia	% del tiempo
Atención a clientes (teléfono, WhatsApp, presencial)	Diaria	25%
Recepción y registro de pedidos	Diaria	20%
Elaboración de facturas y cotizaciones	Diaria	20%
Control de inventarios	Semanal	10%
Apoyo en cartera y seguimiento de pagos	Semanal	10%

Archivo de documentos y apoyo administrativo	Diaria	15%
--	--------	-----

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Funciones y actividades diarias del Auxiliar Administrativo y de Ventas



Fuente: elaboración propia

El auxiliar administrativo y de ventas concentra el 65% de su tiempo en tres actividades fundamentales: atención a clientes (25%), recepción y registro de pedidos (20%) y elaboración de facturas y cotizaciones (20%). El archivo de documentos y apoyo administrativo representa el 15% de la jornada, mientras que el control de inventarios y la gestión de cartera ocupan cada uno el 10% restante, con frecuencia semanal. Se observa que las actividades relacionadas directamente con la atención al cliente y el procesamiento de pedidos suman el 65% del tiempo, lo que refleja el carácter comercial y administrativo del cargo.

Tabla 13. Categoría D: Relaciones del cargo

Pregunta	Operario de Producción	Auxiliar Administrativo y de Ventas
Cargos internos con los que se relaciona	Gerente General, otro operario de producción	Gerente General, operario de producción

Pregunta	Operario de Producción	Auxiliar Administrativo y de Ventas
Personas externas con las que se relaciona	Proveedores (recepción de materiales), clientes (entrega de pedidos)	Clientes (ventas y atención), proveedores (compras y cotizaciones)

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Relaciones del cargo



Fuente: elaboración propia

Ambos colaboradores se relacionan con el gerente y entre ellos. El operario menciona "otro operario de producción", aunque en la empresa solo existe un operario, lo que podría ser un error al referirse al auxiliar. En cuanto a externos, el operario se relaciona con proveedores y clientes en el momento de la recepción y entrega física; el auxiliar se relaciona con los mismos tipos de externos pero en la fase administrativa y comercial.

Tabla 14. Categoría E: Requisitos del cargo

Requisito	Operario de Producción	Auxiliar Administrativo y de Ventas
Formación académica	Bachillerato	Técnico / Tecnólogo en Administración, Contabilidad o áreas afines
Formación complementaria	Manejo de maquinaria industrial, normas de seguridad industrial	Servicio al cliente, manejo básico de contabilidad, facturación

Requisito	Operario de Producción	Auxiliar Administrativo y de Ventas
Experiencia previa	1 a 2 años	1 a 2 años en cargos administrativos, ventas o atención al cliente
Conocimientos de software	Maquinaria de producción (intermedio), básculas y equipos de medición (básico)	Excel (intermedio), Word (intermedio), software de facturación (básico)
Idiomas	No requiere	No requiere

Fuente: elaboración propia

Figura 7. Requisitos del cargo

Operario de Producción

Bachillerato — 1 a 2 años — Maquinaria y seguridad industrial

Auxiliar Administrativo y de Ventas

Técnico/Tecnólogo — 1 a 2 años — Excel, Word, facturación y ventas

Fuente: elaboración propia

La formación requerida para cada cargo es coherente con su función: el operario requiere habilidades técnicas y de seguridad; el auxiliar requiere habilidades administrativas, comerciales y de manejo de software de oficina. Ambos requieren entre 1 y 2 años de experiencia previa, aunque el auxiliar especifica el tipo de experiencia (administrativa, ventas, atención al cliente), mientras que el operario no lo hace.

Tabla 15. Categoría F: Competencias y habilidades

Aspecto	Operario de Producción	Auxiliar Administrativo y de Ventas
---------	------------------------	-------------------------------------

Competencias más importantes	Atención al detalle, responsabilidad, puntualidad	Comunicación efectiva, responsabilidad, orientación al cliente
Decisiones autónomas	Organización del trabajo diario, manejo del tiempo, orden del área	Responder a clientes, organizar pedidos, priorizar tareas administrativas
Resolución de problemas	Intenta resolver con su experiencia; si no puede, consulta al gerente o al compañero	Intenta resolver con la información disponible; si no puede, consulta al gerente

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Competencias y habilidades

Operario de Producción

Atención al detalle — Responsabilidad — Puntualidad

Autonomía básica en organización del trabajo

Resuelve problemas con experiencia y consulta al gerente

Auxiliar Administrativo y de Ventas

Comunicación efectiva — Orientación al cliente — Responsabilidad

Autonomía en atención a clientes y priorización de tareas

Resuelve problemas con información disponible y consulta al gerente

Fuente: elaboración propia

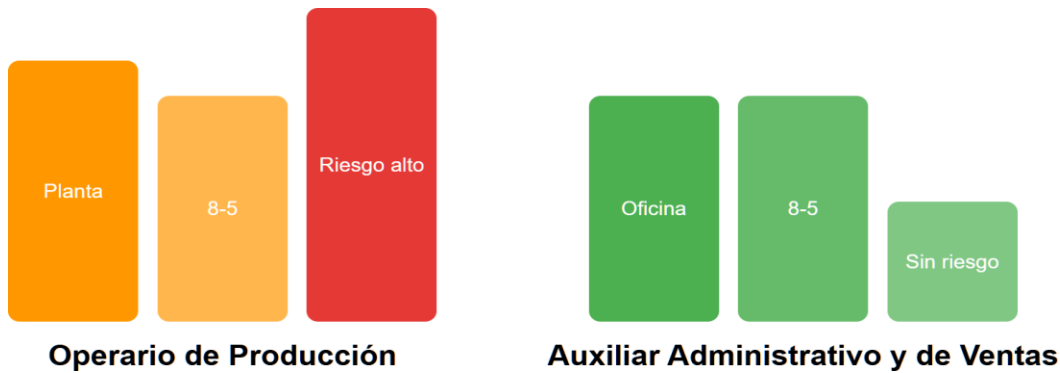
La responsabilidad es la única competencia coincidente entre ambos cargos. El operario valora la atención al detalle y la puntualidad, asociadas a la calidad y al cumplimiento de tiempos. El auxiliar valora la comunicación efectiva y la orientación al cliente, asociadas a la atención comercial. En cuanto a decisiones autónomas, el operario tiene autonomía en la organización de sus tareas; el auxiliar la tiene en la atención a clientes y priorización de actividades. Ambos intentan resolver problemas por sí mismos antes de escalar al gerente, aunque el operario también consulta al compañero.

Tabla 16. Categoría G: Condiciones del puesto

Aspecto	Operario de Producción	Auxiliar Administrativo y de Ventas
Lugar de trabajo	Área de producción / planta	Oficina o puesto de trabajo fijo
Horario	Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m.	Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Riesgos laborales	Manejo de maquinaria, cortaduras, ruido, esfuerzo físico	No reporta riesgos

Fuente: elaboración propia

Figura 9. Condiciones del puesto



Fuente: elaboración propia

Las condiciones de trabajo son distintas en cuanto al lugar y los riesgos, pero el horario es el mismo para ambos. El operario enfrenta riesgos físicos que requieren medidas de seguridad; el auxiliar no reporta riesgos.

Tabla 17. Categoría H: Observaciones

Cargo	Observaciones
Operario de Producción	Buena disposición para trabajo físico, cumplimiento de normas de seguridad, importancia de la comunicación con el equipo

Cargo	Observaciones
Auxiliar Administrativo y de Ventas	Organización, buena atención al cliente, capacidad para manejar varias tareas, clave en la comunicación entre clientes y producción

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Observaciones



Fuente: elaboración propia

Ambos coinciden en señalar la comunicación como un factor relevante para el desempeño de sus funciones, lo que refuerza la necesidad de definir en el manual los canales y momentos de coordinación entre cargos.

5.2.4. Consolidación de perfiles preliminares

Con base en la información recolectada a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores y la entrevista realizada al gerente, se consolidaron los perfiles preliminares de los tres cargos existentes en Empaques Desa S.A.S. A continuación se presentan.

Tabla 18. Perfil No. 1: Gerente General

Aspecto	Descripción
Identificación	Gerente General. Dependencia: Dirección General. Jefe inmediato: Propietario / Junta de socios.
Misión	Dirigir la planeación, organización, ejecución y control de las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Funciones principales	Asignar tareas diarias a los colaboradores. Supervisar el desarrollo de actividades de producción y administrativas. Gestionar relación con proveedores, clientes estratégicos y entidades externas. Realizar seguimiento financiero (ventas, cartera, costos). Liderar selección, inducción y evaluación de personal. Identificar necesidades de capacitación. Resolver conflictos operativos. Atender clientes en situaciones especiales. Realizar actividades de mercadeo.
Relaciones	Internas: Operario de Producción, Auxiliar Administrativo y de Ventas. Externas: Proveedores, clientes estratégicos, contador, entidades tributarias, bancos.
Requisitos	Formación: Profesional en Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines, o experiencia comprobada de mínimo 3 años en cargos directivos. Experiencia: Mínimo 2 años en cargos de supervisión, coordinación o gerencia. Conocimientos: Excel intermedio, Word básico, software de facturación básico.
Competencias	Responsabilidad, liderazgo, comunicación efectiva, orientación a resultados, toma de decisiones.
Condiciones	Lugar: Oficina administrativa, con desplazamientos ocasionales. Horario: Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Riesgos: No significativos.

Fuente: elaboración propia

Este perfil integra la información obtenida de la entrevista al gerente, quien además de sus funciones directivas, participa activamente en la asignación diaria de tareas y en la supervisión directa de los colaboradores.

Tabla 19. Perfil No. 2: Operario de Producción

Aspecto	Descripción
Identificación	Operario de Producción. Dependencia: Producción. Jefe inmediato: Gerente General.
Misión	Realizar el proceso de producción de empaques garantizando la calidad del producto, el cumplimiento de los tiempos de entrega y el uso adecuado de los materiales.
Funciones principales	Operar maquinaria de producción. Preparar materiales e insumos. Revisar calidad del producto terminado. Empacar y organizar productos terminados. Mantener orden y limpieza del área de trabajo. Apoyar en cargue y descargue de pedidos.
Relaciones	Internas: Gerente General, Auxiliar Administrativo y de Ventas. Externas: Proveedores (recepción de materiales), clientes (entrega de pedidos).
Requisitos	Formación: Bachillerato. Formación complementaria: Manejo básico de maquinaria industrial, normas de seguridad industrial. Experiencia: 1 a 2 años. Conocimientos: Maquinaria de producción (intermedio), básculas y equipos de medición (básico).
Competencias	Atención al detalle, responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, disciplina operativa.
Decisiones autónomas	Organización del trabajo diario, manejo del tiempo, orden del área de trabajo, ajuste de parámetros menores de la máquina.
Condiciones	Lugar: Área de producción / planta. Horario: Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Riesgos: Manejo de maquinaria, cortaduras, ruido, esfuerzo físico.

Fuente: elaboración propia

Este perfil se construyó a partir de la encuesta aplicada al operario, quien detalló las seis actividades que realiza diariamente, así como los requisitos y competencias que considera necesarios. Se destaca la inclusión del apoyo en cargue y descargue como función ocasional, y la autonomía para organizar su trabajo.

Tabla 20. Perfil No. 3: Auxiliar Administrativo y de Ventas

Aspecto	Descripción
Identificación	Auxiliar Administrativo y de Ventas. Dependencia: Administrativa / Comercial. Jefe inmediato: Gerente General.
Misión	Apoyar la gestión administrativa y comercial de la empresa, garantizando la correcta atención a clientes, el registro de información y el seguimiento de pedidos.
Funciones principales	Atender a clientes. Recibir y registrar pedidos. Elaborar facturas y cotizaciones. Archivar documentos administrativos. Realizar control de inventarios. Apoyar en cartera y seguimiento de pagos.
Relaciones	Internas: Gerente General, Operario de Producción. Externas: Clientes (ventas, atención), proveedores (compras, cotizaciones).
Requisitos	Formación: Técnico o Tecnólogo en Administración, Contabilidad o áreas afines. Formación complementaria: Servicio al cliente, manejo básico de contabilidad, facturación. Experiencia: 1 a 2 años en cargos administrativos, ventas o atención al cliente. Conocimientos: Excel (intermedio), Word (intermedio), software de facturación (básico).
Competencias	Comunicación efectiva, responsabilidad, orientación al cliente, organización, capacidad de aprendizaje.
Decisiones autónomas	Responder preguntas básicas de clientes, priorizar atención a clientes presenciales, organizar pedidos, priorizar tareas administrativas del día.
Condiciones	Lugar: Oficina o puesto de trabajo fijo. Horario: Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Riesgos: No reporta.

Fuente: elaboración propia

Este perfil se construyó a partir de la encuesta aplicada al auxiliar, quien detalló sus funciones con énfasis en la atención al cliente y el registro de pedidos. Se observa que su formación técnica requerida supera el nivel educativo que actualmente posee, lo que deberá considerarse en futuros procesos de selección.

La consolidación de los perfiles permitió organizar de manera estructurada la información recolectada durante las encuestas y la entrevista. Los tres perfiles tienen definidos sus ámbitos de actuación con funciones diferenciadas, aunque

existen puntos de interacción que requieren coordinación, especialmente entre el operario de producción y el auxiliar administrativo en lo relacionado con pedidos y entregas. Los requisitos de formación y experiencia son acordes a las responsabilidades de cada cargo, y las competencias definidas reflejan las habilidades necesarias para el desempeño según lo manifestado por los propios colaboradores. Las condiciones de trabajo varían significativamente entre el área operativa y la administrativa, particularmente en cuanto a riesgos laborales.

5.3. ESTRUCTURAR EL CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES, TOMANDO COMO REFERENCIA LA INFORMACIÓN RECOLECTADA Y LOS ELEMENTOS SUGERIDOS POR LA NORMATIVA LEGAL COLOMBIANA, PARA CONSOLIDAR UN DOCUMENTO CON LA DESCRIPCIÓN DE CADA CARGO

Para estructurar el contenido del manual de funciones y redactar los perfiles definitivos, se desarrollaron tres actividades que integraron los hallazgos de las fases anteriores y los comentarios de la gerencia. La primera consistió en definir la estructura del manual con base en la literatura y la normativa aplicable. La segunda fue la redacción de los perfiles de cargo para los tres puestos existentes. La tercera fue la presentación del borrador a la gerencia, la incorporación de ajustes y la obtención de la versión final aprobada.

5.3.1. Definición de la estructura del manual

La estructura del manual de funciones se definió considerando los elementos solicitados por el gerente en la entrevista (descripción clara de cargos, funciones

específicas, responsabilidades, horarios y requisitos) y los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la elaboración de manuales de funciones y competencias laborales. La estructura quedó conformada por ocho secciones que permiten organizar la información de manera lógica y facilitar su consulta.

Tabla 21. Estructura del manual de funciones

Sección	Contenido
1. Introducción	Presentación del manual, propósito, metodología utilizada para su elaboración y vigencia.
2. Objetivos del manual	Objetivo general del manual como herramienta de gestión y objetivos específicos orientados a la formalización de funciones, selección de personal, inducción, evaluación y capacitación.
3. Alcance	Áreas y cargos cubiertos por el manual, responsabilidad de su aplicación y actualización.
4. Base normativa	Principales disposiciones legales aplicables: Código Sustantivo del Trabajo, Ley 1581 de 2012 (protección de datos), Ley 1562 de 2012 (riesgos laborales), entre otras.
5. Estructura organizacional	Descripción de la empresa, organigrama general y relaciones jerárquicas y funcionales entre los cargos.
6. Perfiles de cargo	Para cada cargo: identificación, misión, funciones principales, relaciones, requisitos, competencias, decisiones autónomas, condiciones de trabajo y riesgos laborales.
7. Disposiciones generales	Obligatoriedad del manual, responsabilidades de los colaboradores en su cumplimiento, procedimiento para su actualización y periodicidad de revisión.
8. Anexos	Formatos de inducción, evaluación de desempeño y glosario de términos utilizados en el manual.

Fuente: elaboración propia

La estructura definida organiza la información de manera secuencial, iniciando con los aspectos generales del manual (introducción, objetivos, alcance y base normativa), seguido de la descripción de la empresa y los perfiles de cargo, y

finalizando con las disposiciones para su aplicación y actualización, así como los anexos que facilitan su implementación en la gestión diaria del talento humano.

5.3.2. Redacción de descripciones de cargo

Se redactaron los perfiles completos para los tres cargos existentes en la empresa: Gerente General, Operario de Producción y Auxiliar Administrativo y de Ventas. Cada perfil incluye identificación, misión, funciones relaciones, requisitos de formación, experiencia y competencias, condiciones de trabajo, riesgos laborales y decisiones autónomas.

Tabla 22. Cargo No. 1: Gerente General

Descripción general del cargo	
Identificación	Dependencia: Dirección General. Cargos a su cargo: Operario de Producción, Auxiliar Administrativo y de Ventas. Jefe inmediato: Propietario / Junta de socios.
Misión	Dirigir la planeación, organización, ejecución y control de las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas diarias a los colaboradores, definiendo prioridades y plazos de entrega. • Supervisar el desarrollo de las actividades de producción y administrativas. • Gestionar la relación con proveedores, clientes estratégicos y entidades externas. • Realizar el seguimiento de los indicadores financieros (ventas, cartera, costos). • Liderar los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño del personal. • Identificar necesidades de capacitación y gestionar los recursos para su desarrollo. • Resolver conflictos operativos o interpersonales que no puedan ser resueltos por los colaboradores. • Atender directamente a clientes en situaciones especiales. 	

- Realizar actividades de mercadeo para ampliar la base de clientes.

Aspectos complementarios del perfil del Operario de Producción

Relaciones	Internas: Operario de Producción, Auxiliar Administrativo y de Ventas. Externas: Proveedores, clientes estratégicos, contador, entidades tributarias, bancos.
Requisitos	Formación: Profesional en Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines, o experiencia comprobada de mínimo 3 años en cargos directivos. Experiencia: Mínimo 2 años en cargos de supervisión, coordinación o gerencia. Conocimientos: Excel intermedio, Word básico, software de facturación básico.
Competencias	Responsabilidad, liderazgo, comunicación efectiva, orientación a resultados, toma de decisiones.
Condiciones	Lugar: Oficina administrativa, con desplazamientos ocasionales. Horario: Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Riesgos: No significativos.
Riesgos laborales	No se identifican riesgos laborales significativos. Riesgo ergonómico por trabajo prolongado en oficina; se recomiendan pausas activas cada 2 horas.
Decisiones autónomas	Contratar y despedir personal. Establecer precios y condiciones de venta. Aprobar compras de materia prima hasta el valor determinado. Otorgar descuentos dentro de la política comercial. Modificar prioridades de producción según urgencia.

Fuente: elaboración propia

El perfil del Gerente General integra las funciones directivas y operativas que actualmente desempeña en la empresa. Se observa que este cargo concentra la asignación diaria de tareas, la supervisión de los procesos productivos y administrativos, y la gestión comercial y financiera. La inclusión de decisiones autónomas como la contratación de personal, la fijación de precios y la modificación de prioridades de producción refleja el nivel de autoridad y responsabilidad que recae en esta posición.

Tabla 23. Cargo No. 2: Operario de Producción

Descripción general del cargo	
Identificación	Dependencia: Producción. Jefe inmediato: Gerente General.

Misión	Realizar el proceso de producción de empaques garantizando la calidad del producto, el cumplimiento de los tiempos de entrega y el uso adecuado de los materiales.
Funciones principales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Operar maquinaria de producción (extrusora, selladora) para fabricar empaques plásticos. • Preparar y dosificar los materiales e insumos necesarios antes del inicio de la producción. • Revisar la calidad del producto terminado tomando muestras periódicas. • Empacar y organizar los productos terminados en cajas o bultos, etiquetando según el pedido. • Mantener el orden, la limpieza y la organización del área de producción. • Apoyar en el cargue de pedidos y en el descargue de materia prima.
Aspectos complementarios del perfil del Operario de Producción	
Relaciones	Internas: Gerente General, Auxiliar Administrativo y de Ventas. Externas: Proveedores (recepción de materiales), clientes (entrega de pedidos).
Requisitos	Formación: Bachillerato. Formación complementaria: Manejo básico de maquinaria industrial, normas de seguridad industrial. Experiencia: 1 a 2 años. Conocimientos: Maquinaria de producción (intermedio), básculas y equipos de medición (básico).
Competencias	Atención al detalle, responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, disciplina operativa.
Condiciones	Lugar: Área de producción / planta. Horario: Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Riesgos laborales	Manejo de maquinaria (atrapamiento, corte), ruido, cortaduras, esfuerzo físico. Uso obligatorio de elementos de protección personal: guantes anticorte, gafas de seguridad, protectores auditivos, botas de seguridad. Realizar pausas activas cada 2 horas.
Aspectos complementarios del perfil del Operario de Producción	
Decisiones autónomas	Detener la máquina por riesgo de seguridad o defecto grave. Organizar el orden de producción según fechas de entrega. Ajustar parámetros menores de la máquina. Solicitar al auxiliar confirmación de pedidos.

Fuente: elaboración propia

El perfil del Operario de Producción se caracteriza por la ejecución de actividades técnicas y operativas, todas ellas con frecuencia diaria. Se destaca que el 65% del tiempo se concentra en labores directamente productivas (operación de maquinaria, preparación de materiales y empaque), mientras que el control de calidad y el mantenimiento del área ocupan el 25% restante. La autonomía concedida a este cargo incluye la detención de la máquina por razones de seguridad o calidad, lo que evidencia la confianza depositada en su criterio técnico.

Tabla 24. Cargo No. 3: Auxiliar Administrativo y de Ventas

Descripción general del cargo	
Identificación	Dependencia: Administrativa / Comercial. Jefe inmediato: Gerente General.
Misión	Apoyar la gestión administrativa y comercial de la empresa, garantizando la correcta atención a clientes, el registro de información y el seguimiento de pedidos.
Funciones principales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes a través de los canales disponibles (presencial, teléfono, WhatsApp). • Recibir y registrar los pedidos, verificando especificaciones y transmitiendo la información al operario. • Elaborar facturas, cotizaciones y notas de pedido. • Archivar y organizar los documentos administrativos. • Realizar el control de inventarios de producto terminado y materia prima semanalmente. • Apoyar en la gestión de cartera: seguimiento a pagos, registro de abonos y reporte de morosidad.
Aspectos complementarios del perfil Auxiliar Administrativo y de Ventas	
Relaciones	Internas: Gerente General, Operario de Producción. Externas: Clientes (ventas, atención), proveedores (compras, cotizaciones).
Requisitos	Formación: Técnico o Tecnólogo en Administración, Contabilidad o áreas afines. Se acepta bachillerato con experiencia de 2 años. Experiencia: 1 a 2 años en cargos

	administrativos, ventas o atención al cliente. Conocimientos: Excel intermedio, Word intermedio, software de facturación básico.
Competencias	Comunicación efectiva, responsabilidad, orientación al cliente, organización, capacidad de aprendizaje.
Condiciones	Lugar: Oficina administrativa, puesto fijo. Horario: Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Riesgos laborales	No se identifican riesgos laborales significativos. Riesgo ergonómico por trabajo prolongado en computador; se recomiendan pausas activas cada 2 horas y ajuste ergonómico de silla y pantalla.
Decisiones autónomas	Responder preguntas básicas de clientes. Ofrecer descuentos de hasta 5% en pedidos de clientes recurrentes. Priorizar atención a clientes presenciales. Solicitar al operario actualización del estado de pedidos.

Fuente: elaboración propia

El perfil del Auxiliar Administrativo y de Ventas consolida funciones de atención al cliente, registro de pedidos y gestión documental. Se observa que el 65% del tiempo se dedica a actividades comerciales (atención a clientes, recepción de pedidos y facturación), mientras que las tareas de control de inventarios y cartera se realizan con frecuencia semanal. La autonomía para ofrecer descuentos de hasta el 5% en clientes recurrentes y para priorizar la atención presencial refleja la confianza en su criterio comercial. La aclaración sobre la aceptación de bachillerato con experiencia permite flexibilizar el requisito de formación técnica.

5.3.3. Revisión y ajuste con la gerencia

El borrador del manual fue presentado al Gerente General en una reunión de 60 minutos. Se recibieron observaciones sobre el organigrama, los requisitos de formación del auxiliar, la delimitación del apoyo logístico y los anexos. Con base en estos comentarios se realizaron los ajustes correspondientes, obteniendo la versión

final del manual que fue aprobada por la gerencia la cual se encuentra en el Anexo C del presente documento. Los cambios efectuados tras la revisión con gerencia fueron los siguientes:

1. Organigrama: se incluyó un organigrama de tipo vertical simple con el Gerente General en la cima y los dos cargos operativos (Operario de Producción y Auxiliar Administrativo y de Ventas) en el mismo nivel jerárquico, sin subordinación entre ellos.
2. Formación del Auxiliar Administrativo y de Ventas: se agregó la aclaración de que se acepta bachillerato con experiencia comprobada de mínimo 2 años en cargos administrativos o de ventas, en sustitución del título técnico.
3. Apoyo logístico del Auxiliar: se eliminó la referencia al cargue y descargue como función regular del auxiliar. Solo se contempla que pueda apoyar en situaciones puntuales si el gerente lo autoriza expresamente y si no hay clientes en espera.
4. Riesgos laborales del Operario: se detallaron los elementos de protección personal obligatorios y la frecuencia de pausas activas.
5. Estructura del manual: se unificó el manual en un solo documento que contiene la información general de la empresa y los perfiles de los tres cargos existentes.

6. CONCLUSIONES

A partir de la revisión documental se constató que Empaques Desa S.A.S. no cuenta con organigrama, manual de funciones ni ningún documento formal que describa los cargos o la asignación de tareas. La entrevista con el gerente reveló que la asignación de funciones es verbal, se realiza según las necesidades del día y recae exclusivamente en él, con un promedio de cinco a seis instrucciones específicas diarias. En la observación se identificaron dos situaciones de duplicidad en cargue y descargue, una por iniciativa del auxiliar y otra por orden del gerente, sin coordinación previa; asimismo, una tarea de control de inventario semanal quedó sin realizar por falta de responsable claro, y una tarea de organización de almacén quedó a medio terminar.

Se registraron múltiples interrupciones en las funciones principales: el auxiliar abandonó la atención al cliente en varias ocasiones para apoyar en labores logísticas, y el operario interrumpió la producción para atender actividades administrativas. En cuanto a la autonomía, el operario decide el orden de producción y ajusta parámetros de la máquina, mientras el auxiliar prioriza la atención a clientes, pero los límites no están definidos, lo que generó consultas al gerente sobre descuentos y paros de máquina. Estos hallazgos confirmaron la necesidad de formalizar las funciones y definieron las categorías de información que debían recolectarse en el siguiente objetivo.

Mediante encuestas aplicadas a los dos colaboradores se obtuvo información detallada de cada cargo. El operario de producción reportó seis actividades principales: operación de maquinaria (35% del tiempo), preparación de materiales (15%), revisión de calidad (15%), empaque (15%), limpieza (10%) y apoyo en

cargue/descargue (10% ocasional). El auxiliar administrativo y de ventas reportó atención a clientes (25%), recepción de pedidos (20%), facturación (20%), archivo (15%), control de inventarios (10% semanal) y gestión de cartera (10% semanal). En requisitos, el operario requiere bachillerato y experiencia de uno a dos años; el auxiliar requiere formación técnica en administración o contabilidad, aunque se acepta bachillerato con dos años de experiencia comprobada. Ambos coincidieron en que la experiencia requerida es de uno a dos años.

En competencias, la responsabilidad fue la única seleccionada por ambos; el operario agregó atención al detalle y puntualidad, mientras el auxiliar agregó comunicación efectiva y orientación al cliente. En condiciones de trabajo, el operario identificó cuatro riesgos (manejo de maquinaria, ruido, cortaduras, esfuerzo físico) y el auxiliar no reportó riesgos significativos. Las decisiones autónomas quedaron documentadas: el operario organiza su trabajo, ajusta la máquina y detiene la producción por seguridad; el auxiliar responde a clientes, prioriza atención presencial y ofrece descuentos hasta el 5% en clientes recurrentes. Estos perfiles preliminares consolidaron la información necesaria para la redacción definitiva del manual.

Se definió una estructura del manual con siete secciones: introducción, objetivos, alcance, base normativa, estructura organizacional, perfiles de cargo y disposiciones generales. Con base en los perfiles preliminares, se redactaron las descripciones definitivas de los tres cargos existentes. El perfil del gerente general incluyó nueve funciones principales, entre ellas la asignación diaria de tareas, supervisión de producción y administrativa, seguimiento financiero y liderazgo en selección y evaluación. El perfil del operario de producción detalló seis funciones con sus porcentajes de tiempo, requisitos de formación y experiencia, y especificó

los elementos de protección personal obligatorios (guantes anticorte, gafas, protectores auditivos, botas) y la recomendación de pausas activas cada dos horas.

El perfil del auxiliar administrativo y de ventas incluyó seis funciones, requisitos de formación con la aclaración de aceptar bachillerato con experiencia, y la eliminación del apoyo logístico como función regular, permitiéndolo solo bajo autorización expresa del gerente. Durante la revisión con la gerencia se incorporaron ajustes: se añadió un organigrama vertical simple, se detallaron los riesgos laborales del operario con el uso obligatorio de EPP, y se precisó que el auxiliar solo apoya en cargue y descargue cuando no hay clientes en espera y con autorización. Con estos ajustes se obtuvo la versión final del manual, aprobada por la gerencia, cumpliendo así el propósito de contar con una herramienta formal para la gestión del talento humano en la empresa.

7. RECOMENDACIONES

Para la implementación efectiva del manual de funciones en Empaques Desa S.A.S., se recomienda que la gerencia lo adopte como una herramienta activa en la gestión diaria, utilizándolo en los procesos de inducción de nuevo personal para que desde el primer día los colaboradores conozcan por escrito sus funciones y responsabilidades. Asimismo, se sugiere que en la asignación de tareas cotidianas se consulte el manual para evitar duplicidades y vacíos, y que las evaluaciones de desempeño se realicen con base en los perfiles allí definidos, lo que permitirá medir el cumplimiento de funciones de manera objetiva y facilitará la detección de necesidades de capacitación.

En relación con el auxiliar administrativo y de ventas, se recomienda socializar con todos los colaboradores los límites establecidos en el manual respecto a su participación en tareas logísticas. Dado que en la observación se evidenció que su apoyo en cargue y descargue generaba desatención a clientes, se debe comunicar claramente que solo apoyará en estas labores cuando no haya clientes en espera y medie autorización expresa del gerente. Esta medida contribuirá a que el auxiliar pueda concentrarse en sus funciones principales de atención al cliente y facturación, reduciendo las interrupciones que afectan la operación comercial.

Para el cargo de operario de producción, se recomienda reforzar la capacitación en seguridad y salud en el trabajo, haciendo énfasis en el uso obligatorio de los elementos de protección personal consignados en el manual (guantes anticorte, gafas, protectores auditivos, botas) y en la frecuencia de pausas activas cada dos horas. También se sugiere fortalecer la autonomía del operario en

la toma de decisiones relacionadas con la calidad y seguridad, documentando las ocasiones en que detiene la máquina por riesgos o defectos, lo que permitirá mantener un registro que contribuya a la mejora continua de los procesos productivos y al cumplimiento de las normas de seguridad laboral.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alba, Z., et al. (2021). Estudio de revisión sobre el concepto de competencias en el ámbito organizacional.

<https://www.redalyc.org/journal/679/67980081016/html/>

Alfaro, I. (2025). ¿Qué es un perfil de cargo? <https://adipa.co/noticias/que-es-un-perfil-de-cargo/>

Álvarez Ortiz, N., Meléndez Sierra, P. L., y Acosta Vega, R. (2023). Propuesta para el diseño de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo según los estándares del decreto 1072 de 2015 y estándares mínimos de la resolución 0312 de 2019 para la empresa J. MONTERO CONSTRUCCIONES S.A.S [Trabajo de grado, Universidad Antonio Nariño]. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/7745>

Arboleda Ospina, E. M. (2024). Reforma laboral 2101 en Colombia [Trabajo de grado, Universidad Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/items/e7d0807c-4542-4cb5-96e5-6ba81c90166e>

Bohórquez Mantilla, A. P. (2022). Manuales de funciones de la empresa inversiones arenas [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/9f816335-8f87-4016-8573-692f7ce540bc/content>

Canabal-Herrera, I. J. (2024). Administración de Recursos Humanos: un análisis comparativo de dos empresas. Investigación Valdizana, 18(1).
<https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/2218/2026>

Carrasco, J. C. (2021). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Revista CEMCI, (2), 1-15.
http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3412/1/Análisis_descripción_puestos.pdf

Claro Montes, C., et al. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo. Revista Scielo.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222022000200204

Confecámaras. (2024). Estudio de Dinámica Empresarial de Confecámaras en el primer semestre de 2024. <https://confecamaras.org.co/de-acuerdo-con-el-estudio-de-dinamica-empresarial-de-confecamaras-en-el-primer-semester-de-2024-en-colombia-se-han-creado-174-937-empresas/>

Congreso de Colombia. (2025). Ley 2466 de 2025.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2466>

Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena. (2023). Manual de funciones.
<https://www.cam.gov.co/la-corporacion/areas/talento-humano/manual-de-funciones/>

Función Pública. (2021). Manual de funciones y competencias laborales.

[https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-
/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-
competencias-laborales](https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales)

García-Vidal, G. (2023). Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas. Redalyc, 1-15.

<https://www.redalyc.org/journal/6955/695574855007/html/>

Gómez Soto, J. D. (2023). Productividad laboral en la organización [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].

[https://repository.ucc.edu.co/bitstreams/f9f6f262-1c67-4cea-9d15-
9fb46884dbcf/download](https://repository.ucc.edu.co/bitstreams/f9f6f262-1c67-4cea-9d15-9fb46884dbcf/download)

González, J. (2025). Propuesta de un manual de funciones para fortalecer la estructura organizacional de la empresa R Cueros en Bucaramanga.

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/21827?show=full>

Hart, J., et al. (2024). Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas.

[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-
30882024000100075](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882024000100075)

Hernández, R., y Mendoza, C. (2021). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. [https://bellasartes.upn.edu.co/wp-](https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf)

[content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-
Sampieri-Mendoza-2018.pdf](https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf)

Jerónimo, C. et al. (2022). Estructura organizacional y su relación con la productividad científica.
<https://ojs.uniquindio.edu.co/ojs/index.php/riuq/article/view/971>

Junkar Acero, K. V. (2025). Manual de funciones para la empresa Milena Stylos [Trabajo de grado, Unidades Tecnológicas de Santander].
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/18946>

López Hernández, M. E., y García López, G. (2021). Procedimiento para evaluar factores clave de la gestión del talento humano en Pymes del sector comercial. SciELO Cuba.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000300166

Mariscal Haro, E. I., Mercado Garcia, A. A., Haro Beas, J. F., y Mariscal Haro, J. C. (2024). Importancia de la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas: una revisión de la literatura. Revista CISA, 6(2). <https://revista-cisa.com/index.php/cisa/article/view/96>

Martínez Barreras, O., y Vargas Fernández, T. (2023). Procedimiento para el diseño organizacional con enfoque estratégico. SciELO Cuba.
https://www.researchgate.net/publication/379604204_Procedimiento_para_el_diseno_organizaciona_l_con_enfoque_a_procesos_en_empresas_de_la_industria_alimentaria

Mora, N., y Ramírez, J. (2023). Implementación del manual de funciones para la contratación por competencias del personal de la Organización SKOLMI. S.A.S.

[http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/12837/
TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINALIZADO%203.0%20%285%29.pdf](http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/12837/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINALIZADO%203.0%20%285%29.pdf)

Muñoz Llanos, D. A., Escobar Hernandez, E. D., y Chaparro Hernandez, E. N. (2023). Propuesta de la documentación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para la empresa Calzado Esmaylis con base a los lineamientos del decreto 1072 de 2015 en la ciudad de Bogotá DC [Trabajo de grado, Universidad Antonio Nariño].
<http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/7935>

Navarrete Pilacuán, M. P., Andramunio Chuma, Y. M., Tadeo Tadeo, P. R., y Narváez Jaramillo, H. J. (2024). Modelación de perfiles por competencias en la gestión del talento humano. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5(5), 1785-1801.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2743>

Noriega, C. A., y Farfán, J. (2025). El desarrollo organizacional en las empresas micro, pequeñas y medianas: una revisión sistemática. Revista Impulso, 2(1).
<https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/337>

Ordoñez Ferrer, C. A., Mercado Castro, K. J., y Ortega Tamayo, N. (2025). Evaluación crítica de la ley 1010 de 2006: propuestas para fortalecer la prevención y sanción del acoso laboral en Colombia [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana].

<https://repository.upb.edu.co/items/2ab8210b-e1b5-4671-b1c2-fe9e85790a8b>

Patricio, C. E. R. (2024). Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación en la organización. Dialnet, 1-15.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2402>

Pérez García, M., Lobelle Rimada, Y., Mayo Ramiro, C., González Álvarez, G., Martínez Morales, M., Cabrera Ardanás, M., y Arenas Bautista, P. (2023). Proceso de empoderamiento y sus alcances, desde las vivencias de un equipo de trabajo. Revista Cubana de Psicología, 5(8), 27-46.
<http://www.psicocuba.uh.cu>

Pérez, O. (2021). ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa? <https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Preciado Soache, L. M. (2023). Exclusión de los contratistas de Ley 1010 de 2006 sobre acoso laboral [Tesis de maestría, Universidad Surcolombiana].
<http://repositoriousco.co/handle/123456789/3611>

Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto de las PYMES. Redalyc, 1-15.
<https://www.redalyc.org/journal/7378/737879745008/>

Rodas Tobar, M. I., y Puyol Borja, G. (2022). Manual de funciones y evaluación del desempeño en la empresa Mab Rebel – Cuenca 2022 [Trabajo de grado,

Universidad del Azuay].
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12505/1/18032.pdf>

Rodríguez Buitrago, C. A. (2025). Efectividad de las Medidas de Protección de Datos Personales en el Marco de la Ley 1581 de 2012 [Trabajo de grado, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A].
<https://repository.udca.edu.co/entities/publication/de1545ff-818d-4995-a9c3-1fd280c6cc5c>

Salas-Arbeláez, L., Candelo-Viáfara, J. M., y Rivera-Díaz, M. del P. (2024). Gestión humana y gestión del conocimiento sobre el desempeño organizacional de pequeñas y medianas empresas de una economía emergente: un enfoque al contexto colombiano. *AD-Minister*, (44), 85-97. <https://doi.org/10.17230/Administer.44.5>

Sánchez Castro, E. (2021). Definición de cultura organizacional. Repositorio USAM.
<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/1651>

Toro Álava, J., Tulcán Pastas, A., Calva Anchapaxi, G., y Chancusig Macato, K. (2023). Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 5(2).
<https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/802>

Tortolero, L., et al. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral.
<https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/119>

Unidades Tecnológicas de Santander. (2026). Grupo de Investigación en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales – GICSE COL0065036. <https://www.uts.edu.co/sitio/investigaciones/grupo-de-investigacion-en-ciencias-socioeconomicas-y-empresariales-gicse-col0065036/>

Valda, J. (2021). Sistemas de Análisis de Puestos. Descripción y Especificación del Puesto. <https://grandespymes.ar/2020/09/04/sistemas-de-analisis-de-puestos-descripcion-y-especificacion-del-puesto/>

Zambrano Roca, K. Z., y Monar Merchán, C. A. (2024). Gestión del Talento Humano y las Microfinanzas de las Microempresas del Distrito 2 de Manabí. Estudios y Perspectivas, 4(2). <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/280>

9. ANEXOS

Anexo A. Entrevista para gerencia

Objetivo: Identificar la situación actual de la asignación de funciones y la estructura de cargos en la empresa Empaques Desa S.A.S.

Dirigido a: Gerente o representante legal de la empresa.

Fecha de aplicación: 15 de marzo de 2026

Entrevistadora: Olga Viviana Ravelo Valderrama

Datos generales de la empresa

1. **Nombre de la empresa:** Empaques Desa S.A.S.
2. **Actividad económica principal:** Fabricación de empaques plásticos.
3. **Tiempo de operación en el mercado:** 5 años.
4. **Número total de colaboradores actualmente:** 3

Estructura organizacional

5. **¿La empresa cuenta actualmente con un organigrama definido?**

- Sí
 No

Si la respuesta es afirmativa, ¿podría compartir una copia del organigrama?

6. **¿Cómo están organizados los cargos actualmente? (Por áreas, por procesos, de manera informal, etc.)**

De manera informal. Las funciones se distribuyen según las necesidades del día y la experiencia de cada trabajador.

7. **¿Existe algún documento donde se describan las funciones de cada cargo?**

- Sí
 No

En caso afirmativo, ¿cuál es ese documento y cada cuánto se actualiza?

Asignación de funciones

8. ¿Cómo se asignan actualmente las tareas y responsabilidades a los colaboradores?

- Verbalmente, según las necesidades del día
- Mediante instructivos escritos
- A través de reuniones de coordinación
- Otra forma: _____

9. ¿Quién define las funciones que debe realizar cada persona?

El gerente es quien asigna las funciones y organiza las actividades diarias de los colaboradores.

10. ¿Ha identificado situaciones donde dos o más personas realicen la misma tarea sin coordinación?

- Sí, frecuentemente
- Sí, ocasionalmente
- No

11. ¿Ha identificado tareas que queden sin realizar por no tener un responsable claro?

- Sí, frecuentemente
- Sí, ocasionalmente
- No

12. ¿Cómo se informa a un nuevo colaborador sobre las actividades que debe realizar?

Se le explica de manera verbal sus funciones y se le da acompañamiento durante los primeros días por parte del gerente o de otro trabajador con experiencia.

Procesos de gestión humana

13. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de selección y contratación de personal?

Se realiza de manera informal, mediante recomendaciones o contactos conocidos. Se hace una entrevista básica y, si la persona cumple con lo requerido, se vincula.

14. ¿Qué criterios se utilizan para definir el perfil de una persona cuando se requiere contratar?

Experiencia previa en trabajos similares, responsabilidad, disposición para aprender y cumplimiento en el trabajo.

15. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?

- Sí
 No

En caso afirmativo, ¿con qué criterios se evalúa?

16. ¿Se han identificado necesidades de capacitación en el personal?

- Sí
 No

¿Cómo se detectan esas necesidades?

A través de errores en el trabajo, dificultades en el manejo de maquinaria o cuando se presentan cambios en los procesos.

Expectativas sobre el manual de funciones

17. ¿Qué aspectos considera que debería contener el manual de funciones para que sea útil para la empresa?

Descripción clara de los cargos, funciones específicas, responsabilidades, horarios y requisitos de cada puesto.

18. ¿Qué beneficios espera obtener con la implementación del manual de funciones?

Mejor organización del trabajo, mayor claridad en las responsabilidades, reducción de errores y mayor eficiencia en los procesos.

Anexo B. Cuestionario para descripción de cargos

Objetivo: Describir los perfiles de los cargos y las actividades que se realizan en la empresa, para obtener la información necesaria para la elaboración del manual de funciones.

Dirigido a: Colaboradores de Empaques Desa S.A.S.

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas de manera clara y honesta. La información proporcionada será utilizada únicamente para fines académicos y para la elaboración del manual de funciones de la empresa. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Sección A: Identificación del cargo

Pregunta	Respuesta
A1. Nombre del cargo que desempeña actualmente	Operario de Producción
A2. Área o departamento al que pertenece	Producción
A3. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando este cargo?	1 año y 6 meses
A4. Nombre de su jefe inmediato	Héctor Javier Saldaña Suarez
A5. ¿Qué cargo ocupa su jefe inmediato?	Gerente General

Sección B: Misión del cargo

En una frase, ¿cuál es el propósito principal de su cargo? ¿Para qué existe su puesto en la empresa?

Realizar el proceso de producción de empaques garantizando la calidad del producto, el cumplimiento de los tiempos de entrega y el uso adecuado de los materiales.

Sección C: Funciones y actividades diarias

Por favor, enumere las principales actividades que realiza en su trabajo, indicando con qué frecuencia las realiza y aproximadamente qué porcentaje de su tiempo le ocupan. Puede guiarse por la siguiente tabla:

Actividad o tarea	Frecuencia (Diaria, Semanal, Mensual, Ocasional)	% del tiempo
1. Operar maquinaria para producción de empaques	Diaria	35%
2. Preparar materiales e insumos	Diaria	15%
3. Revisar calidad del producto terminado	Diaria	15%
4. Empacar y organizar productos terminados	Diaria	15%
5. Mantener orden y limpieza del área de trabajo	Diaria	10%
6. Apoyar en cargue y descargue de pedidos	Ocasional	10%

Sección D: Relaciones del cargo

D1. ¿Con qué otros cargos o áreas de la empresa se relaciona para realizar su trabajo?

Con el gerente general y el otro operario de producción para coordinar actividades y cumplir pedidos.

D2. ¿Se relaciona con personas externas a la empresa (clientes, proveedores, otros)? ¿Con quiénes y con qué propósito?

Sí, ocasionalmente con proveedores para recepción de materiales y con clientes durante la entrega de pedidos.

Sección E: Requisitos del cargo

E1. Formación académica requerida:

Bachillerato

¿Qué nivel de estudios considera necesario para desempeñar adecuadamente este cargo?

- Primaria
- Bachillerato
- Técnico / Tecnólogo
- Profesional universitario
- Especialización / Maestría

Especificar el área de conocimiento o título requerido:

E2. Formación complementaria:

¿Qué cursos, capacitaciones o conocimientos específicos (no incluye software o idiomas) son necesarios para este cargo?

Manejo básico de maquinaria industrial

Normas de seguridad industrial

E3. Experiencia previa:

¿Cuánta experiencia laboral previa se requiere para desempeñar este cargo?

- Ninguna
- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Más de 2 años

En caso de requerir experiencia, ¿en qué tipo de cargos o funciones?

E4. Conocimientos de software o tecnología:

¿Qué programas, aplicaciones o equipos tecnológicos debe saber utilizar la persona que ocupe este cargo?

Herramienta / Software	Nivel requerido (Básico, Intermedio, Avanzado)
Maquinaria de producción	Intermedio
Básculas o equipos de medición	Básico

E5. Idiomas:

¿Se requiere el conocimiento de algún idioma extranjero?

- No
- Sí, inglés: Básico Intermedio Avanzado
- Sí, otro: _____ Básico Intermedio Avanzado

Sección F: Competencias y habilidades

F1. De la siguiente lista, marque las tres (3) competencias o habilidades que considere MÁS IMPORTANTES para desempeñar bien su cargo:

- Trabajo en equipo
- Atención al detalle
- Comunicación efectiva
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Iniciativa / proactividad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Orientación al cliente
- Capacidad de aprendizaje
- Otra: _____

F2. ¿Qué tipo de decisiones puede tomar usted sin necesidad de consultar con su jefe?

Organización de su trabajo diario, manejo del tiempo y orden del área de trabajo

F3. Cuando se presenta un problema en su trabajo que no sabe cómo resolver, ¿qué hace normalmente?

Primero intenta resolverlo con su experiencia. Si no lo logra, consulta con el gerente o con el compañero de trabajo.

Sección G: Condiciones del puesto

G1. Lugar de trabajo:

¿Dónde realiza normalmente sus funciones?

- En una oficina o puesto de trabajo fijo
- En el área de producción / planta
- En diferentes lugares dentro de la empresa
- Fuera de la empresa (describa): _____

G2. Horario:

¿Cuál es su horario habitual de trabajo?

Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m

G3. Riesgos laborales:

¿Considera que su trabajo implica algún riesgo para su salud o seguridad?

No

Sí, ¿cuáles? Riesgo por manejo de maquinaria, cortaduras, ruido y esfuerzo físico.

Sección H: Observaciones

¿Hay alguna información adicional sobre su cargo que considere importante y no haya sido preguntada?

El cargo requiere buena disposición para el trabajo físico y cumplimiento de normas de seguridad. Es importante la comunicación con el equipo para evitar errores en los pedidos.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Cuestionario para descripción de cargos

Objetivo: Describir los perfiles de los cargos y las actividades que se realizan en la empresa, para obtener la información necesaria para la elaboración del manual de funciones.

Dirigido a: Colaboradores de Empaques Desa S.A.S.

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas de manera clara y honesta. La información proporcionada será utilizada únicamente para fines académicos y para la elaboración del manual de funciones de la empresa. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Sección A: Identificación del cargo

Pregunta	Respuesta
A1. Nombre del cargo que desempeña actualmente	Auxiliar Administrativo y de Ventas
A2. Área o departamento al que pertenece	Administrativa / Comercial
A3. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando este cargo?	2 años
A4. Nombre de su jefe inmediato	Héctor Javier Saldaña Suarez
A5. ¿Qué cargo ocupa su jefe inmediato?	Gerente General

Sección B: Misión del cargo

En una frase, ¿cuál es el propósito principal de su cargo? ¿Para qué existe su puesto en la empresa?

Apoyar la gestión administrativa y comercial de la empresa, garantizando la correcta atención a clientes, el registro de información y el seguimiento de pedidos.

Sección C: Funciones y actividades diarias

Por favor, enumere las principales actividades que realiza en su trabajo, indicando con qué frecuencia las realiza y aproximadamente qué porcentaje de su tiempo le ocupan. Puede guiarse por la siguiente tabla:

Actividad o tarea	Frecuencia (Diaria, Semanal, Mensual, Ocasional)	% del tiempo
1. Atención a clientes (teléfono, WhatsApp, presencial)	Diaria	25%
2. Recepción y registro de pedidos	Diaria	20%
3. Elaboración de facturas y cotizaciones	Diaria	20%
4. Control de inventarios	Semanal	10%
5. Apoyo en cartera y seguimiento de pagos	Semanal	10%
6. Archivo de documentos y apoyo administrativo	Diaria	15%

Sección D: Relaciones del cargo

D1. ¿Con qué otros cargos o áreas de la empresa se relaciona para realizar su trabajo?

Con el gerente general y el operario de producción para coordinar pedidos y entregas.

D2. ¿Se relaciona con personas externas a la empresa (clientes, proveedores, otros)? ¿Con quiénes y con qué propósito?

Sí, con clientes para ventas y atención, y con proveedores para compras y cotizaciones.

Sección E: Requisitos del cargo

E1. Formación académica requerida:

¿Qué nivel de estudios considera necesario para desempeñar adecuadamente este cargo?

- Primaria
- Bachillerato
- Técnico / Tecnólogo
- Profesional universitario
- Especialización / Maestría

Especifique el área de conocimiento o título requerido: Administración, contabilidad o áreas afines

E2. Formación complementaria:

¿Qué cursos, capacitaciones o conocimientos específicos (no incluye software o idiomas) son necesarios para este cargo?

Servicio al cliente
 Manejo básico de contabilidad
 Facturación

E3. Experiencia previa:

¿Cuánta experiencia laboral previa se requiere para desempeñar este cargo?

- Ninguna
- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Más de 2 años

En caso de requerir experiencia, ¿en qué tipo de cargos o funciones? En cargos administrativos, ventas o atención al cliente.

E4. Conocimientos de software o tecnología:

¿Qué programas, aplicaciones o equipos tecnológicos debe saber utilizar la persona que ocupe este cargo?

Herramienta / Software	Nivel requerido (Básico, Intermedio, Avanzado)
Microsoft Excel	Intermedio
Word	Intermedio
Software de facturación	Básico

E5. Idiomas:

¿Se requiere el conocimiento de algún idioma extranjero?

- No
- Sí, inglés: Básico Intermedio Avanzado
- Sí, otro: _____ Básico Intermedio Avanzado

Sección F: Competencias y habilidades

F1. De la siguiente lista, marque las tres (3) competencias o habilidades que considere MÁS IMPORTANTES para desempeñar bien su cargo:

- Trabajo en equipo
- Atención al detalle
- Comunicación efectiva
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Iniciativa / proactividad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Orientación al cliente
- Capacidad de aprendizaje
- Otra: _____

F2. ¿Qué tipo de decisiones puede tomar usted sin necesidad de consultar con su jefe?

Responder a clientes, organizar pedidos y priorizar tareas administrativas del día.

F3. Cuando se presenta un problema en su trabajo que no sabe cómo resolver, ¿qué hace normalmente?

Intenta solucionarlo con la información disponible y, si es necesario, consulta con el gerente para tomar la mejor decisión.

Sección G: Condiciones del puesto

G1. Lugar de trabajo:

¿Dónde realiza normalmente sus funciones?

- En una oficina o puesto de trabajo fijo
- En el área de producción / planta
- En diferentes lugares dentro de la empresa
- Fuera de la empresa (describa): _____

G2. Horario:

¿Cuál es su horario habitual de trabajo?

Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

G3. Riesgos laborales:

¿Considera que su trabajo implica algún riesgo para su salud o seguridad?

No

Sí, ¿cuáles? _____

Sección H: Observaciones

¿Hay alguna información adicional sobre su cargo que considere importante y no haya sido preguntada?

El cargo requiere organización, buena atención al cliente y capacidad para manejar varias tareas al mismo tiempo. Es clave para la comunicación entre clientes y producción.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo C. Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES – EMPAQUES DESA S.A.S.

Empresa	Empaques Desa S.A.S.
NIT	901.234.567-8
Dirección	Bucaramanga, Santander
Actividad económica	Fabricación de empaques plásticos
Número de colaboradores	3
Versión	1.0
Fecha de elaboración	Marzo de 2026
Elaborado por	Olga Viviana Ravelo Valderrama
Revisado y aprobado por	Gerencia General

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de funciones de Empaques Desa S.A.S. tiene como propósito documentar de manera formal las responsabilidades, funciones, requisitos y competencias de los cargos que conforman la estructura organizacional de la empresa. Su elaboración responde a la necesidad de contar con una herramienta de gestión que permita orientar los procesos de selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación, así como definir con claridad los roles y responsabilidades de cada colaborador.

El manual fue desarrollado con base en un diagnóstico de la situación actual de la empresa, que incluyó revisión documental, entrevista al gerente, observación directa de las actividades diarias y encuestas a los colaboradores. Los perfiles aquí descritos reflejan las actividades reales que se ejecutan en la organización y han sido validados por la gerencia.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo general

Establecer un instrumento de gestión que defina los perfiles, funciones, requisitos y competencias de los cargos de Empaques Desa S.A.S., con el fin de facilitar la

administración del talento humano y mejorar la claridad en la asignación de responsabilidades.

Objetivos específicos

- Describir de manera clara y precisa las funciones de cada cargo.
- Definir los requisitos de formación, experiencia y competencias requeridos para cada puesto.
- Establecer las relaciones internas y externas de cada cargo.
- Identificar las condiciones de trabajo y los riesgos laborales asociados.
- Servir como base para los procesos de selección, inducción, evaluación y capacitación.

3. ALCANCE

El manual aplica a todos los cargos actualmente existentes en Empaques Desa S.A.S.: Gerente General, Operario de Producción y Auxiliar Administrativo y de Ventas. Su cumplimiento es obligatorio para todos los colaboradores. La actualización del manual se realizará al menos una vez al año o cuando ocurran cambios significativos en la estructura organizacional o en las funciones de los cargos.

4. BASE NORMATIVA

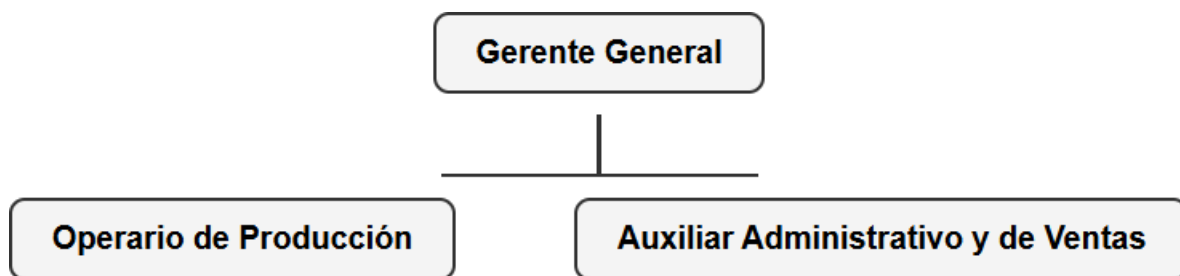
El presente manual se fundamenta en las siguientes disposiciones legales:

- Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950 y normas complementarias).
- Ley 1581 de 2012 (Protección de datos personales).
- Ley 1562 de 2012 (Sistema General de Riesgos Laborales).
- Ley 1010 de 2006 (Acoso laboral).
- Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo).
- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ratificados por Colombia.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Empaques Desa S.A.S. es una microempresa dedicada a la fabricación de empaques plásticos, con cinco años de operación en el mercado. Su estructura organizacional es de tipo vertical simple, con tres cargos:

Organigrama



6. PERFILES DE CARGO

6.1. Gerente General

Campo	Descripción
Identificación	Dependencia: Dirección General. Cargos a su cargo: Operario de Producción, Auxiliar Administrativo y de Ventas. Jefe inmediato: Propietario / Junta de socios.
Objetivo del cargo	Dirigir la planeación, organización, ejecución y control de las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Funciones principales

- Asignar tareas diarias a los colaboradores, definiendo prioridades y plazos de entrega.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de producción y administrativas, verificando el cumplimiento de estándares de calidad y atención al cliente.

- Gestionar la relación con proveedores, clientes estratégicos y entidades externas.
- Realizar el seguimiento de los indicadores financieros (ventas, cartera, costos).
- Liderar los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño del personal.
- Identificar necesidades de capacitación y gestionar los recursos para su desarrollo.
- Resolver conflictos operativos o interpersonales que no puedan ser resueltos por los colaboradores.
- Atender directamente a clientes en situaciones especiales (reclamos complejos, pedidos de alto valor).
- Realizar actividades de mercadeo para ampliar la base de clientes.

Relaciones funcionales

Tipo de relación	Con quién se relaciona	Propósito
Interna	Operario de Producción, Auxiliar Administrativo y de Ventas	Asignar tareas, supervisar, resolver problemas, coordinar pedidos.
Externa	Proveedores, clientes estratégicos, contador, entidades tributarias, bancos	Negociación, compras, cumplimiento normativo, gestión financiera.

Perfil del cargo

- **Formación académica:** Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines. Se acepta experiencia comprobada de mínimo 3 años en cargos directivos en sustitución del título.
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos de supervisión, coordinación o gerencia en empresas del sector industrial o de servicios.
- **Conocimientos:** Excel intermedio, Word básico, software de facturación básico, finanzas básicas, liderazgo, normatividad laboral y comercial.
- **Competencias:** Responsabilidad, liderazgo, comunicación efectiva, orientación a resultados, toma de decisiones.

Condiciones de trabajo

- **Lugar:** Oficina administrativa, con desplazamientos ocasionales a reuniones externas.
- **Horario:** Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con flexibilidad para atender emergencias.
- **Riesgos laborales:** No significativos. Riesgo ergonómico por trabajo prolongado en oficina; se recomiendan pausas activas cada 2 horas.

Decisiones autónomas

Puede contratar y despedir personal siguiendo el procedimiento legal. Establece precios y condiciones de venta dentro de los márgenes definidos. Aprueba compras de materia prima hasta el valor determinado por la junta de socios. Otorga descuentos dentro de la política comercial. Modifica prioridades de producción según urgencia.

6.2. Operario de Producción

Campo	Descripción
Identificación	Dependencia: Producción. Jefe inmediato: Gerente General.
Objetivo del cargo	Realizar el proceso de producción de empaques garantizando la calidad del producto, el cumplimiento de los tiempos de entrega y el uso adecuado de los materiales.

Funciones principales

- Operar maquinaria de producción (extrusora, selladora) para fabricar empaques plásticos según especificaciones.
- Preparar y dosificar los materiales e insumos necesarios (resinas, colorantes, aditivos) antes del inicio de la producción.
- Revisar la calidad del producto terminado tomando muestras periódicas para verificar dimensiones, grosor, resistencia y ausencia de defectos.
- Empacar y organizar los productos terminados en cajas o bultos, etiquetando según el pedido.
- Mantener el orden, la limpieza y la organización del área de producción.

- Apoyar en el cargue de pedidos a vehículos de reparto y en el descargue de materia prima.

Relaciones funcionales

Tipo de relación	Con quién se relaciona	Propósito
Interna	Gerente General, Auxiliar Administrativo y de Ventas	Recibir instrucciones, coordinar pedidos, reportar novedades.
Externa	Proveedores (recepción de materiales), clientes (entrega de pedidos)	Coordinar entregas y recepciones.

Perfil del cargo

- **Formación académica:** Bachillerato aprobado.
- **Formación complementaria:** Manejo básico de maquinaria industrial, normas de seguridad industrial.
- **Experiencia:** Mínimo 1 año en cargos operativos de producción, manejo de maquinaria o áreas similares.
- **Conocimientos:** Manejo básico de básculas o equipos de medición.
- **Competencias:** Atención al detalle, responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, disciplina operativa.

Condiciones de trabajo

- **Lugar:** Área de producción / planta.
- **Horario:** Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
- **Riesgos laborales:** Manejo de maquinaria (atrapamiento, corte), ruido, cortaduras, esfuerzo físico. Uso obligatorio de elementos de protección personal: guantes anticorte, gafas de seguridad, protectores auditivos, botas de seguridad. Realizar pausas activas cada 2 horas.

Decisiones autónomas

Puede detener la máquina si detecta un riesgo de seguridad o un defecto grave de calidad, informando al gerente después. Organiza el orden de producción cuando

hay múltiples pedidos, basándose en las fechas de entrega. Ajusta parámetros menores de la máquina dentro de los rangos establecidos. Solicita al auxiliar administrativo la confirmación de un pedido cuando tiene dudas sobre las especificaciones.

6.3. Auxiliar Administrativo y de Ventas

Campo	Descripción
Identificación	Dependencia: Administrativa / Comercial. Jefe inmediato: Gerente General.
Objetivo del cargo	Apoyar la gestión administrativa y comercial de la empresa, garantizando la correcta atención a clientes, el registro de información y el seguimiento de pedidos.

Funciones principales

- Atender a los clientes a través de los canales disponibles (presencial, teléfono, WhatsApp), proporcionando información sobre productos, precios y tiempos de entrega.
- Recibir y registrar los pedidos, verificando especificaciones y transmitiendo la información al operario de producción.
- Elaborar facturas, cotizaciones y notas de pedido.
- Archivar y organizar los documentos administrativos (facturas, cotizaciones, contratos, correspondencia).
- Realizar el control de inventarios de producto terminado y materia prima al menos una vez por semana, informando al gerente sobre niveles bajos.
- Apoyar en la gestión de cartera: seguimiento a pagos, registro de abonos y reporte de morosidad al gerente.

Relaciones funcionales

Tipo de relación	Con quién se relaciona	Propósito
Interna	Gerente General, Operario de Producción	Recibir instrucciones, coordinar pedidos, informar sobre clientes.

Externa	Clientes (ventas, atención), proveedores (compras, cotizaciones)	Ventas, atención, negociación.
---------	--	--------------------------------

Perfil del cargo

- **Formación académica:** Técnico o Tecnólogo en Administración de Empresas, Contabilidad, Gestión Comercial o áreas afines. Se acepta bachillerato con experiencia comprobada de mínimo 2 años en cargos administrativos o de ventas.
- **Formación complementaria:** Servicio al cliente, manejo básico de contabilidad, facturación.
- **Experiencia:** Mínimo 1 año en cargos administrativos, ventas, atención al cliente o facturación.
- **Conocimientos:** Excel intermedio (tablas, fórmulas básicas), Word intermedio (cartas, informes), software de facturación básico.
- **Competencias:** Comunicación efectiva, responsabilidad, orientación al cliente, organización, capacidad de aprendizaje.

Condiciones de trabajo

- **Lugar:** Oficina administrativa, puesto de trabajo fijo con computador, teléfono y archivo.
- **Horario:** Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
- **Riesgos laborales:** No significativos. Riesgo ergonómico por trabajo prolongado en computador; se recomiendan pausas activas cada 2 horas y ajuste ergonómico de silla y pantalla.

Decisiones autónomas

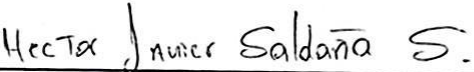
Puede responder preguntas básicas de clientes sobre precios, productos y tiempos de entrega según la tabla de precios establecida. Ofrece descuentos de hasta el 5% en pedidos de clientes recurrentes sin autorización previa. Prioriza la atención a clientes presenciales sobre tareas administrativas. Solicita al operario de producción una actualización del estado de un pedido sin necesidad de pasar por el gerente.

7. DISPOSICIONES GENERALES

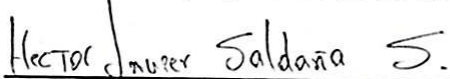
- El presente manual es de carácter obligatorio para todos los colaboradores de Empaques Desa S.A.S.
- Las funciones aquí descritas no son limitativas; en caso de necesidades justificadas, el gerente podrá asignar tareas adicionales que no se opongan a la naturaleza del cargo.
- Cualquier cambio en las funciones o en la estructura organizacional deberá ser documentado y reflejado en una actualización del manual.
- La revisión y actualización del manual se realizará anualmente o cuando ocurran cambios significativos en la organización.

FIRMAS DE APROBACIÓN

Elaboró: 
Olga Viviana Ravelo Valderrama
Estudiante Programa de Tecnología en Gestión Empresarial – UTS

Revisó: 
Hector Javier Saldana S.

Gerente General – Empaques Desa S.A.S.

Aprobó: 
Hector Javier Saldana S.

Gerente General – Empaques Desa S.A.S.