

**Diseño e implementación de un Manual de funciones como Estrategia de Innovación
Organizacional en Choux Alta Pastelería**

Henry David Ramírez García y María Camila Guerrero Carrillo

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Director

Jonathan David Morales Méndez

Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2025

Agradecimientos

Quiero agradecer de todo corazón a mi mamá, por ser mi pilar fundamental y fuente constante de amor y fortaleza. A mi papá, por su apoyo y sabias enseñanzas que me han guiado siempre. Y a mi hermano, por estar siempre a mi lado. Gracias a mi familia por confiar en mí y apoyarme en cada paso para cumplir esta meta. Este logro es también de ustedes, y espero que lo sientan como un triunfo en familia.

A la doctora Leonor Vargas y al doctor Fernando Rocha, gracias por mostrarme cómo se es una verdadera profesional y por enseñarme el valor del estudio y el aprendizaje constante. Les agradezco también por acogerme como parte de su familia, brindarme amor y apoyo, y por estar siempre presentes junto a mi familia en este proceso.

A todos ustedes, mi más sincero reconocimiento y gratitud.

Contenido

Introducción	13
1. Diseño e implementación de un Manual de funciones como Estrategia de Innovación Organizacional en Choux alta pastelería.....	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Justificación.....	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
2. Marco referencial.....	18
2.1 Marco teórico	18
2.1.1 La innovación organizacional en las MIPYMES	18
2.1.2 Manual de funciones: herramienta de gestión y estandarización	21
2.1.3 Transformación digital y herramientas accesibles.....	23
2.2 Marco conceptual	25
2.2.1 Innovación organizacional.....	25
2.2.2 Manual de funciones.....	27
2.2.3 Cultura organizacional y aprendizaje	33
2.3 Marco legal.....	35
2.3.1 Constitución Política de Colombia (1991)	35
2.3.2 Código Sustantivo del Trabajo	35
2.3.3 Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004	36
2.3.4 Ley 1429 de 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo).....	36
2.3.5 Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo).....	37

2.3.6 Ley 1314 de 2009	37
3. Método	38
3.1 Participantes	38
3.2 Herramientas	38
3.3 Procedimientos	39
a) Fase 1: Diagnóstico organizacional participativo.....	39
b) Fase 2: Diseño estructurado del manual de funciones	40
c) Fase 3: Digitalización e implementación	40
4. Resultados	41
4.1 Reducción proyectada de errores operativos.....	42
4.2 Resultados económicos y operativos	43
4.3 Impacto organizacional y social.....	44
4.4 Impacto en la calidad y experiencia del cliente.....	46
4.5 Análisis DOFA de la innovación a implementar	47
5. Discusión.....	50
6. Conclusiones	52
Referencias.....	56
Apéndices.....	66

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz DOFA de la innovación a implementar.</i>	48
--	----

Lista de figuras

Figura 1. <i>Comparativo de errores antes y después de la implementación del manual de funciones.</i>	
.....	42
Figura 2. <i>Reducción proyectada de tiempos de capacitación por puesto.</i>	43
Figura 3. <i>Mejora en la satisfacción del personal de trabajo.</i>	44
Figura 4. <i>Proyección del impacto en la experiencia del cliente tras la implementación de manuales.</i>	46

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Encuesta diagnóstica aplicada a la administradora de Choux Alta Pastelería.....</i>	66
Apéndice B. <i>Registro de observaciones sobre disfuncionalidades organizativas en Choux Alta Pastelería.</i>	68
Apéndice C. <i>Capturas de pantalla del sitio web con los manuales digitales.....</i>	71
Apéndice D. <i>socialización de los manuales digitales.</i>	74
Apéndice E. <i>Enlace y vista general del sitio web de manuales de funciones.....</i>	75

Resumen

La presente innovación, implementada en Choux alta pastelería, consiste en la creación y digitalización de manuales de funciones interactivos para todos los cargos de la empresa. El problema identificado fue la ausencia de un sistema estructurado y accesible para detallar las funciones de cada rol, lo que generaba confusión, duplicidad de tareas y deficiencias en la atención al cliente. El objetivo fue diseñar e implementar manuales digitales que organizaran las responsabilidades laborales, estandarizaran los procesos y facilitaran la capacitación del personal. El método utilizado se basó en la construcción colaborativa de los manuales mediante la plataforma Google Sites, incorporando videos explicativos y recursos visuales accesibles desde dispositivos móviles y computadores, y permitiendo su actualización en tiempo real. Los resultados esperados incluyen una mayor eficiencia en la ejecución de tareas, reducción de errores operativos, mejor coordinación del equipo y un aumento en la satisfacción tanto de empleados como de clientes. De esta forma, se busca que esta herramienta no solo optimiza el desempeño organizacional, sino que también fortalece la cultura interna al clarificar roles, promover la mejora continua y facilitar la adaptación ante cambios, consolidando una gestión más ágil, flexible y sostenible.

Palabras clave: innovación organizacional, manual de funciones, gestión del talento humano, digitalización de procesos, mejora continua

Abstract

This organizational innovation project was implemented in Choux alta pastelería and consists of the creation and digitalization of interactive job function manuals for all company roles. The problem addressed was the lack of a structured and accessible system to define specific tasks and responsibilities for each position, which led to confusion, task duplication, and inefficiencies in customer service. The objective was to design and implement digital manuals that clearly organize job responsibilities, standardize operational processes, and facilitate employee onboarding. The method involved developing collaborative manuals through Google Sites, enriched with instructional videos and visual resources, allowing real-time updates and access via mobile devices and computers. The results expected include increased task efficiency, reduction of operational errors, better team coordination, and enhanced satisfaction among both employees and customers. In this way it is sought highlights that the use of interactive digital manuals contributes not only to operational improvement but also to strengthening organizational culture by clarifying roles, fostering continuous improvement, and enabling rapid adaptation to changes. This innovation promotes agile, flexible, and sustainable management practices within the organization.

Keywords: organizational innovation, job description manual, human talent management, process digitalization, continuous improvement

Glosario

Aprendizaje organizacional: proceso mediante el cual una organización adquiere, interpreta y retiene conocimiento con el objetivo de adaptarse y mejorar sus prácticas. Implica la capacidad de transformar la información en acciones que generen valor. El aprendizaje organizacional es clave para la innovación y la mejora continua [1].

Cambio organizacional: transformación estructural, cultural o funcional que experimenta una organización para adaptarse a nuevas circunstancias del entorno o mejorar su desempeño interno. Puede incluir cambios en procesos, tecnologías, roles o estructuras de poder [2].

Clima organizacional: percepción compartida por los miembros de una organización sobre el ambiente laboral, influida por factores como la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y la claridad en las funciones. Un clima positivo favorece el compromiso y el desempeño del personal [3].

Competencias laborales: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe poseer para desempeñar eficazmente una función en un contexto laboral específico. Son clave en la gestión del talento humano y el diseño de manuales de funciones [4].

Digitalización: proceso de conversión de procedimientos, servicios o documentos físicos en formatos digitales para optimizar la gestión, el acceso y el análisis de la información. La digitalización impulsa la eficiencia operativa y favorece la innovación en las organizaciones [5].

Función laboral: conjunto de tareas, actividades y responsabilidades asignadas a un cargo dentro de una estructura organizacional. Definir funciones laborales claras permite evitar duplicidades, mejorar la coordinación y facilitar la evaluación del desempeño [3].

Gestión del conocimiento: proceso sistemático para identificar, capturar, organizar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una organización, con el fin de mejorar su capacidad

de respuesta y su rendimiento general. Es esencial en entornos altamente competitivos y cambiantes [6].

Gestión del talento humano: área de la administración que se encarga de planificar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con el personal de una organización, desde su incorporación hasta su desarrollo y evaluación. Una gestión estratégica del talento promueve el logro de los objetivos institucionales [7].

Google Sites: herramienta gratuita de Google que permite crear sitios web colaborativos sin necesidad de conocimientos de programación. Es utilizada frecuentemente en contextos educativos y organizacionales para alojar manuales, instructivos, procedimientos y recursos de capacitación [8].

Indicadores de desempeño: medidas cuantitativas o cualitativas que permiten evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos, funciones o procesos dentro de una organización. Son fundamentales para el seguimiento y mejora continua de la gestión [9].

Innovación organizacional: aplicación de nuevas ideas, tecnologías, procesos o estructuras dentro de una organización para generar mejoras significativas en su rendimiento, adaptabilidad o posicionamiento en el entorno. Puede incluir cambios culturales, tecnológicos o de gestión [10].

Manual de funciones: el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas [11].

Mejora continua: enfoque de gestión orientado a la revisión y optimización permanente de los procesos internos con el fin de aumentar la calidad, reducir errores y elevar la satisfacción del cliente o usuario. Es un principio fundamental de la gestión por calidad total [12].

Transformación digital: cambio profundo en la forma de operar de una organización mediante la adopción estratégica de tecnologías digitales. Implica no solo la digitalización de procesos, sino también un rediseño cultural y organizativo que favorezca la agilidad, la innovación y la eficiencia [13].

Introducción

Choux Alta Pastelería es un emprendimiento gastronómico ubicado en Bucaramanga, Santander, reconocido por ofrecer una experiencia diferenciadora basada en la repostería francesa artesanal, complementada con brunch y café en un entorno visualmente atractivo y acogedor. Actualmente, cuenta con un equipo de cinco colaboradores distribuidos entre servicio, producción y administración. La empresa opera en un sector altamente competitivo y en constante crecimiento, donde factores como la estandarización de procesos, la profesionalización del personal y la eficiencia operativa se vuelven esenciales para mantener la sostenibilidad del negocio y proyectarlo estratégicamente hacia el futuro.

El presente trabajo parte de una problemática concreta: la falta de claridad en las funciones y responsabilidades de los colaboradores, lo cual generaba confusión, duplicidad de tareas, errores en la operación y desmotivación del personal. Esta situación afectaba directamente la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Para sustentar esta problemática, se diseña y aplica una encuesta diagnóstica a la administradora general de la empresa, con el objetivo de identificar las principales falencias en la organización del trabajo y los procesos internos. Los resultados obtenidos confirmaron la existencia de dificultades relacionadas con la asignación de funciones, la comunicación interna y la capacitación del personal (ver Apéndice A). Por tanto, la pregunta de investigación que guía esta propuesta es: ¿Cómo puede la implementación de manuales de funciones digitales e interactivos mejorar la organización interna y el desempeño del equipo de trabajo en Choux Alta Pastelería? El objeto de estudio fue el proceso de organización funcional de los recursos humanos dentro de una microempresa del sector gastronómico.

Para dar respuesta a esta pregunta, se diseña una estrategia de innovación organizacional enfocada en la elaboración e implementación de manuales de funciones digitales. La justificación de este

proyecto radica en su capacidad para generar impacto tanto a nivel interno al mejorar la gestión del talento humano y la eficiencia operativa como a nivel externo, al elevar la calidad del servicio percibido por los clientes. Además, se trata de una solución adaptable a otras pequeñas empresas del sector que enfrentan desafíos similares.

Este informe se organiza en cinco secciones principales: en primer lugar, se presenta el diagnóstico de la problemática; en segundo lugar, la fundamentación conceptual que respalda la propuesta; luego, el proceso de diseño y desarrollo de la innovación; posteriormente, los resultados y el análisis del impacto generado; y finalmente, las conclusiones, recomendaciones y Apéndices que complementan la intervención realizada.

1. Diseño e implementación de un manual de funciones como estrategia de innovación organizacional en Choux alta pastelería

1.1 Planteamiento del problema

Choux Alta Pastelería, como microempresa del sector gastronómico en la ciudad de Bucaramanga, ha logrado posicionarse en un mercado competitivo gracias a su propuesta de valor basada en la repostería francesa artesanal, el diseño de experiencias sensoriales y una atención diferenciada. Sin embargo, en medio de su crecimiento y consolidación, ha enfrentado retos estructurales relacionados con la gestión del talento humano y la falta de estandarización en sus procesos internos.

Específicamente, la ausencia de un sistema documentado y claro que delimite las funciones y responsabilidades de cada colaborador ha generado confusión organizativa, duplicación de tareas, errores operativos, desmotivación del equipo y una experiencia irregular para el cliente. Esta situación afecta directamente la eficiencia, la calidad del servicio y la sostenibilidad de la empresa. Algunas de estas problemáticas fueron evidenciadas mediante un proceso de observación estructurada realizado entre el 5 y el 10 de junio de 2025, en el cual se identificaron fallas operativas como la descoordinación en tareas compartidas, inconsistencias en los estándares de servicio y la ausencia de protocolos formales de comunicación y capacitación (ver Apéndice B).

A pesar de que en la literatura existen modelos de gestión organizacional y manuales de funciones aplicados en grandes empresas o entidades públicas, su implementación en pequeñas unidades productivas del sector gastronómico, con enfoque digital, sigue siendo limitada. Muchos de estos negocios continúan operando bajo esquemas informales, sin procesos claramente definidos ni herramientas tecnológicas adaptadas a sus necesidades. Este vacío evidencia la falta

de propuestas aplicadas a este tipo de empresas en contextos reales, que integren innovación digital, gestión de conocimiento y mejora continua en la estructuración organizacional.

En este sentido, el presente proyecto propone una innovación organizacional que permita digitalizar e implementar manuales de funciones interactivos adaptados a las características de Choux Alta Pastelería, promoviendo una transformación estructural sostenible.

La variable principal es la gestión organizacional interna y se relaciona con la variable dependiente, desempeño operativo del personal.

Desde esta perspectiva, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede la implementación de manuales de funciones digitales e interactivos mejorar la organización interna y el desempeño del equipo de trabajo en Choux Alta Pastelería?

1.2 Justificación

La implementación de un manual de funciones digital e interactivo en Choux Alta Pastelería se justifica por la necesidad urgente de solucionar una problemática estructural común en las microempresas del sector gastronómico: la informalidad en la asignación de funciones, la carencia de procesos documentados y la falta de mecanismos eficientes de capacitación. Esta situación, evidenciada mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a la administración (ver Apéndice A) y observaciones directas no participantes durante las operaciones (ver Apéndice B), ha generado impactos negativos tanto a nivel operativo como en la experiencia del cliente, afectando la sostenibilidad del negocio.

Desde el punto de vista conceptual y técnico, este trabajo aporta a la innovación organizacional al aplicar herramientas digitales accesibles y adaptables como Google Sites, para de esta forma transformar prácticas internas tradicionales en metodologías sistematizadas,

actualizables y colaborativas. La propuesta representa un avance en la forma en que las microempresas pueden apropiarse de la gestión del conocimiento, estructurar sus procesos y profesionalizar a su equipo, contribuyendo con ello a una cultura de mejora continua.

Este proyecto tiene relevancia en el campo científico-técnico al integrar principios de gestión del talento humano, comunicación organizacional y transformación digital, alineados con referentes como el Manual de Oslo [14], y también ofrece un modelo replicable en otras MIPYMES de características similares. A nivel económico y social, la iniciativa contribuye a mejorar la productividad, la eficiencia del trabajo, la calidad del servicio y la estabilidad laboral, impactando positivamente tanto al equipo interno como a los clientes.

En conclusión, este proyecto se desarrolla con el propósito de resolver un problema real que afecta la competitividad de las pequeñas empresas. Su alcance trasciende el caso particular, al proponer una solución viable y sostenible, con potencial de aplicación en otros contextos empresariales similares dentro del país.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un manual de funciones digital e interactivo como estrategia de innovación organizacional para optimizar la estructura operativa y la gestión del talento humano en Choux Alta Pastelería.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales debilidades organizacionales asociadas a la asignación de funciones y responsabilidades dentro de Choux Alta Pastelería.
- Identificar los requerimientos funcionales y tecnológicos necesarios para el desarrollo de un manual de funciones adaptado a las necesidades de la empresa.
- Diseñar un manual de funciones digital e interactivo que describa de manera clara los roles, responsabilidades y procesos asociados a cada cargo.
- Implementar el manual de funciones mediante una plataforma colaborativa que permita su acceso y actualización continua por parte del equipo.
- Socializar y entregar el manual de funciones digital al equipo de trabajo, explicando su estructura y uso para facilitar su apropiación.

2. Marco referencial

3.

2.1 Marco teórico

2.1.1 La innovación organizacional en las MIPYMES

La innovación organizacional es entendida como la introducción e implementación de nuevas ideas, prácticas, procesos, estructuras o modelos de gestión que permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno, aumentar su eficiencia, mejorar su competitividad y promover un crecimiento sostenible [15]. Este tipo de innovación no necesariamente implica el uso de tecnología de punta o el desarrollo de productos disruptivos, sino

que puede centrarse en la forma en que se organizan y gestionan los recursos humanos, la información, los procesos y las relaciones internas de la empresa.

En las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), la innovación organizacional resulta fundamental para mejorar su capacidad de adaptación y competitividad en entornos cambiantes. Estas organizaciones suelen mantener estructuras simples y planas, con pocos niveles jerárquicos y una comunicación interna más ágil y directa, lo que favorece la coordinación y la toma de decisiones [16]. Sin embargo, su reducido tamaño también implica limitaciones significativas, como la dificultad para acceder a financiamiento externo, la escasez de personal con alta calificación y la baja incorporación de tecnologías avanzadas, factores que pueden restringir la implementación de procesos innovadores [17] [18]. Por esta razón, la capacidad de las MIPYMES para innovar radica en gran medida en su habilidad para adaptar sus procesos internos, formalizar sus operaciones y mejorar la gestión del talento humano.

Schumpeter [19], uno de los economistas más influyentes en el estudio de la innovación, sostiene que esta no se limita únicamente a la invención de nuevos productos, sino que también incluye cambios significativos en la estructura de una empresa, la introducción de nuevos métodos de organización del trabajo y nuevas formas de gestión. Así, innovar puede implicar redefinir las funciones laborales, estandarizar procesos productivos o implementar mecanismos que mejoren la coordinación y supervisión del equipo de trabajo.

De acuerdo con Drucker [20], una de las fuentes principales de innovación en las organizaciones es la identificación de ineficiencias en los procesos internos y la voluntad de corregirlas mediante soluciones prácticas. En ese sentido, la innovación organizacional debe ser concebida como un proceso continuo de aprendizaje, diagnóstico, ajuste y mejora, que involucra a todos los niveles jerárquicos y no se limita a la alta dirección.

En Colombia, las MIPYMES representan aproximadamente el 99 % del tejido empresarial y generan más del 80 % del empleo en el país [21]. Sin embargo, una de sus debilidades históricas es la falta de profesionalización en su gestión organizacional. Muchos emprendimientos nacen sin una estructura formal de funciones, sin procesos claramente definidos y con roles que se asignan de forma empírica o por intuición. Esto genera duplicidad de tareas, cuellos de botella, dependencia excesiva del conocimiento tácito de ciertos trabajadores y dificultades en la toma de decisiones.

Es en este contexto donde la innovación organizacional cobra especial relevancia. La implementación de estrategias como la elaboración de manuales de funciones, la digitalización de los procedimientos operativos y la asignación clara de responsabilidades puede considerarse una forma efectiva y asequible de innovar desde adentro. Estas prácticas permiten mejorar la eficiencia operativa, reducir la rotación laboral, facilitar la capacitación del personal y aumentar la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas [22].

Por otra parte, las transformaciones organizacionales deben ir acompañadas de un cambio cultural, donde se valore el conocimiento como un activo estratégico y se promueva una cultura de mejora continua. Esto implica que la innovación no debe imponerse, sino construirse de manera colaborativa, teniendo en cuenta las experiencias, aportes y necesidades del equipo humano. Así lo sugiere Nonaka y Takeuchi [23], quienes plantean que el conocimiento organizacional se construye en la interacción entre el saber tácito de los trabajadores y los sistemas formales que lo canalizan.

En el caso de Choux alta pastelería, esta perspectiva resulta fundamental. La empresa, al ser de tamaño micro y operar en el sector de alimentos y bebidas, se encuentra en un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la eficiencia en la operación, la claridad en los roles del

personal y la estandarización de procesos son claves para sostener su crecimiento. La decisión de implementar un manual de funciones digital no solo responde a una necesidad administrativa, sino que constituye un paso hacia la innovación organizacional entendida como un proceso de formalización, sistematización y apropiación del conocimiento interno.

2.1.2 Manual de funciones: herramienta de gestión y estandarización

El manual de funciones constituye una herramienta fundamental de la gestión organizacional que permite describir de forma clara, precisa y sistemática los cargos existentes en una empresa, detallando las funciones, responsabilidades, competencias requeridas y relaciones jerárquicas correspondientes a cada puesto de trabajo [24]. Su elaboración y aplicación contribuyen directamente a la formalización de los procesos internos, a la delimitación de las tareas del personal y a la creación de una estructura organizacional coherente con los objetivos institucionales.

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy [25], la gestión del talento humano requiere de instrumentos que permitan vincular estratégicamente las necesidades operativas de la organización con el desempeño individual y colectivo. En este sentido, el manual de funciones actúa como un mecanismo articulador entre la planificación estratégica y la gestión del recurso humano, ya que define con claridad qué se espera de cada colaborador y en qué condiciones se debe cumplir su rol. Esto se traduce en mayor eficiencia, control, supervisión y transparencia dentro de la organización.

Además, el manual de funciones cumple múltiples propósitos en la vida organizacional. Por un lado, facilita los procesos de inducción y capacitación, ya que permite transmitir de manera estandarizada la información necesaria para que un nuevo empleado conozca sus tareas y responsabilidades. Por otro lado, sirve como base objetiva para la evaluación del desempeño, al

establecer criterios específicos contra los cuales se pueden medir resultados y comportamientos [26]. Asimismo, favorece la toma de decisiones en procesos de reestructuración, redistribución de cargas laborales o diseño de nuevos puestos.

En el caso específico de las MIPYMES, donde muchas veces la división del trabajo es informal y los roles pueden solaparse o cambiar con frecuencia, la existencia de un manual de funciones cobra una importancia estratégica. Tal como lo señala Idalberto Chiavenato [24], una de las debilidades recurrentes en las pequeñas empresas es la carencia de claridad funcional, lo que puede dar lugar a conflictos, duplicidad de esfuerzos, omisiones, y en última instancia, a la desorganización del trabajo diario. Por ello, la formalización a través de documentos técnicos como los manuales contribuye no solo a ordenar la operación, sino también a fortalecer la cultura organizacional y la identidad corporativa.

Autores como Mintzberg [27], resaltan que una organización eficiente es aquella que logra coordinar la especialización del trabajo con la comunicación formal, y esto solo puede lograrse cuando cada miembro del equipo comprende sus responsabilidades y su ubicación dentro del sistema. Por tanto, un manual de funciones no debe verse como un simple documento administrativo, sino como una herramienta estratégica que contribuye a la consolidación de una estructura funcional alineada con la misión, visión y valores institucionales.

En el caso del proyecto desarrollado en Choux Alta Pastelería, la implementación de un manual de funciones responde a una necesidad real de la empresa: formalizar sus procesos y clarificar el rol de cada uno de los colaboradores. Esta iniciativa de innovación organizacional busca reducir la dependencia del conocimiento tácito, mejorar la eficiencia operativa y facilitar la adaptación de nuevos empleados. El hecho de haber optado por un formato digital alojado en una plataforma colaborativa como Google Sites, permite además mantener el documento actualizado,

accesible y funcional, lo cual es crucial para empresas que operan con equipos pequeños y horarios rotativos.

Finalmente, la creación del manual no solo aporta al orden interno, sino que también constituye un insumo valioso en términos de cumplimiento normativo, preparación para auditorías, elaboración de perfiles de cargo, y planificación del crecimiento de la empresa. Es una apuesta por la profesionalización de la gestión, sin perder la flexibilidad que caracteriza a las microempresas del sector gastronómico.

2.1.3 Transformación digital y herramientas accesibles

La transformación digital se ha convertido en una necesidad estratégica para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, incluidas las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Este proceso implica no solo la adopción de tecnologías, sino una reconfiguración de los procesos internos, la cultura organizacional y los modelos de gestión a partir del uso intensivo de herramientas digitales [28]. En ese sentido, la digitalización de documentos operativos, como los manuales de funciones, representa una práctica clave para modernizar la gestión del conocimiento y mejorar la eficiencia operativa en empresas con recursos limitados.

Tal como señalan diversas investigaciones, “la implementación efectiva de aplicaciones web en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes)... mejorará significativamente el proceso de comercialización de productos o servicios, contribuirá a su eficiencia operativa y aumentará la capacidad de crecimiento” [29]; además, “la intranet no es solo para grandes empresas... [ya que] facilita la comunicación, mejora la toma de decisiones y previene problemas comunes... mejora la gestión y organización empresarial, incluso en equipos pequeños” [30]. Adicionalmente, de forma complementaria, “la digitalización mediante plataformas web

representa una oportunidad estratégica para las MIPYMES... la implementación sistemática de plataformas web integradas genera un impacto positivo y medible en la visibilidad digital y la percepción de profesionalismo institucional” [31].

De este modo, el uso de plataformas gratuitas como Google Sites ofrecen la posibilidad de crear sitios web internos (intranets) donde se pueden alojar manuales, instructivos, formatos y procedimientos con acceso controlado, edición colaborativa, diseño interactivo y actualizaciones en tiempo real. Este tipo de herramientas permiten democratizar el conocimiento y evitar la dependencia de información concentrada en unos pocos empleados clave.

Desde una perspectiva de gestión del conocimiento, la digitalización también cumple una función de capitalización del saber organizacional. Davenport y Prusak [32], explican que el conocimiento tácito (aquello que reside en la experiencia de los empleados), puede volverse explícito y reutilizable mediante herramientas tecnológicas que lo documenten y lo hagan accesible. En el caso de Choux Alta Pastelería, la creación de un manual digital alojado en Google Sites no solo responde a una necesidad operativa, sino también a una visión de largo plazo orientada al aprendizaje organizacional, la estandarización y la sostenibilidad.

La adopción de manuales digitales e instrucciones de trabajo digitales está asociada con una reducción de errores y mejores tiempos de ejecución, especialmente cuando el contenido es visual, interactivo y accesible desde múltiples dispositivos [33]. En particular, estudios comparativos muestran que los trabajos manuales asistidos digitalmente se pueden completar hasta un 21 % más rápido y con una carga de trabajo percibida menor que con documentos en papel [34]. Además, los sistemas digitales permiten actualizar instrucciones en tiempo real, lo que favorece la consistencia operativa y la reducción temprana de errores en producción [35].

Paralelamente, el uso de mobile learning (m-learning) favorece la disponibilidad “just-in-time” de contenidos, mejora el compromiso y ofrece capacitación más eficiente al trabajador [36].

Adicionalmente, las herramientas digitales ofrecen ventajas en términos de sostenibilidad ambiental, al reducir la necesidad de impresiones físicas y fomentar el uso racional de recursos. Desde el enfoque de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables), las iniciativas que incorporan tecnologías accesibles para mejorar procesos productivos y de gestión en las MIPYMES se alinean con las metas globales de desarrollo [37].

Por último, cabe señalar que la digitalización de manuales permite integrar componentes multimedia como imágenes, diagramas de flujo, videos explicativos y enlaces interactivos que enriquecen la experiencia del usuario y facilitan el aprendizaje autónomo. Esto es particularmente útil en entornos como el de la pastelería, donde muchas tareas requieren precisión, técnicas específicas y consistencia en la ejecución. La incorporación de recursos visuales y secuencias paso a paso refuerza la estandarización sin necesidad de recurrir a procesos de capacitación costosos o repetitivos.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Innovación organizacional

La innovación organizacional se entiende como la implementación de nuevos métodos o prácticas en la estructura interna, los procesos administrativos o la gestión del talento humano de una organización, con el fin de mejorar su desempeño, adaptabilidad y sostenibilidad en un entorno competitivo. Este tipo de innovación no se limita al uso de tecnologías, sino que implica

transformaciones en la forma de coordinar el trabajo, asignar responsabilidades, tomar decisiones o gestionar el conocimiento [38].

Según Echeverría [14], la innovación organizacional abarca el rediseño de procesos laborales, la adopción de nuevas estructuras de gestión y la modificación de la cultura institucional. A diferencia de la innovación tecnológica, que se centra en productos o servicios, la organizacional transforma las dinámicas internas de la empresa, generando mejoras en eficiencia, coordinación y desempeño global. En este sentido, constituye una vía estratégica para optimizar los recursos disponibles, particularmente en organizaciones con estructuras reducidas o limitaciones operativas.

Desde una perspectiva funcional, Drucker [20], sostiene que una de las fuentes más relevantes de innovación en las organizaciones es la detección de ineficiencias en los procesos existentes. La identificación temprana de errores, cuellos de botella o ambigüedades en los roles permite introducir mejoras estructurales que no requieren grandes inversiones tecnológicas, pero que sí generan un alto impacto organizativo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) presentan características que hacen especialmente pertinente este tipo de innovación. En general, las PYMES, incluidas las MIPYMES, se benefician de estructuras organizacionales flexibles y comunicaciones internas efectivas. Como señala una fuente, “la flexibilidad en la estructura organizacional permite a una Pyme adaptarse rápidamente a los cambios del mercado” y crea canales de comunicación más eficientes que mejoran la coordinación [39]. También se ha observado que “la comunicación directa, las conversaciones y las reuniones tienen una relación con el crecimiento de la productividad” [40]. No obstante, muchas enfrentan desafíos estructurales como la informalidad administrativa, ya que “las personas ... en empresas pequeñas son más propensas a empleos

informales, lo cual perpetúa un ciclo de precariedad” y reduce la productividad [41]. En este contexto, la innovación organizacional representa una alternativa viable para profesionalizar la gestión interna y aumentar la capacidad de adaptación al cambio.

Asimismo, la innovación en el ámbito organizacional implica procesos de aprendizaje institucional. Según Nonaka y Takeuchi [23], las organizaciones innovadoras son aquellas que logran convertir la experiencia acumulada en conocimiento estructurado, accesible y compartido. Este enfoque refuerza la necesidad de formalizar prácticas y generar entornos propicios para la sistematización del saber colectivo.

Por lo tanto, la innovación organizacional no debe entenderse únicamente como una herramienta reactiva ante problemas, sino como una estrategia proactiva de desarrollo. Su implementación sistemática fortalece la cohesión interna, mejora la eficiencia operativa y contribuye a la construcción de culturas organizacionales orientadas a la mejora continua.

2.2.2 Manual de funciones

El manual de funciones es un documento técnico que forma parte del sistema de gestión organizacional y tiene como finalidad describir de manera clara, precisa y sistemática las actividades, responsabilidades, competencias requeridas y relaciones jerárquicas de cada cargo existente dentro de una organización. Su elaboración responde a la necesidad de formalizar los procesos internos, delimitar con exactitud las tareas del personal y fortalecer la coherencia entre la estructura organizacional y los objetivos institucionales [24].

Esta herramienta constituye un soporte esencial para la gestión del talento humano, ya que permite alinear las necesidades operativas con el desempeño individual, facilitando la planificación, la capacitación y la evaluación. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy [25], destacan que el

manual de funciones actúa como un mecanismo articulador entre la estrategia organizacional y la administración del recurso humano, al establecer de forma objetiva lo que se espera de cada colaborador, en qué condiciones debe ejecutar sus funciones y cuáles son los parámetros de evaluación asociados a su cargo.

En el contexto de las micro y pequeñas empresas, contar con manuales de funciones documentados resulta esencial para prevenir la duplicidad de tareas, la ambigüedad en los roles y la generación de cuellos de botella en los procesos. La ausencia de estos manuales se ha asociado con confusión operativa y disminución en la eficiencia, afectando directamente la productividad y la calidad del servicio [42]. Asimismo, se ha evidenciado que la implementación de manuales de funciones y procedimientos contribuye a estandarizar procesos, mejorar la organización interna y optimizar la orientación del personal, fortaleciendo la estructura organizacional [43].

La existencia de manuales de funciones también incide en la capacidad de respuesta de la organización ante situaciones de cambio o crecimiento. En este sentido, Robbins y Coulter [26], afirman que contar con una descripción funcional clara de cada cargo permite reorganizar equipos, redistribuir tareas o diseñar nuevas posiciones con mayor agilidad y coherencia. Asimismo, sirve como base documental para auditorías internas, certificaciones de calidad, cumplimiento normativo y procesos de mejora continua.

Desde una perspectiva estructural, el manual de funciones se integra con otros instrumentos administrativos como los organigramas, los mapas de procesos y los planes de capacitación, consolidando una visión sistémica de la organización. Según Mintzberg [27], una estructura organizacional efectiva requiere tanto la especialización de las tareas como la formalización de los mecanismos de coordinación, siendo el manual de funciones una herramienta clave en dicha articulación.

En el caso de las MIPYMES, la implementación de manuales adquiere un valor estratégico, especialmente cuando se incorpora en formato digital. Esto permite su actualización permanente, facilita el acceso desde diversos dispositivos y contribuye a reducir el uso de papel, alineándose con principios de sostenibilidad. En entornos con recursos limitados propios de muchas MIPYMES, la articulación de la gestión del conocimiento con la gestión documental (mediante la digitalización de documentos), sistematiza el conocimiento organizacional y permite administrarlo de forma más eficaz; además, la conversión del archivo físico a formatos digitales se asocia con mejoras significativas en la eficiencia operativa y en distintos procesos administrativos [44], [45].

En síntesis, el manual de funciones es un componente esencial para la formalización y profesionalización de la gestión empresarial. Su implementación en las microempresas permite establecer una base técnica para la estandarización de procesos, mejora la coordinación interna, favorece el aprendizaje organizacional y fortalece el desempeño general de la organización.

La transformación digital se define como el proceso mediante el cual una organización integra tecnologías digitales en sus actividades, estructuras y cultura, con el fin de mejorar su eficiencia, capacidad de adaptación e impacto en el entorno [28]. Esta transformación no se limita a la automatización de procesos, sino que implica una revisión integral de la lógica de funcionamiento organizacional, los modelos de gestión y las formas de generar y compartir conocimiento.

En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), la transformación digital presenta características particulares. Estas organizaciones, debido a sus limitaciones presupuestales, de personal y de infraestructura tecnológica, tienden a adoptar herramientas accesibles, intuitivas y de bajo costo para iniciar su proceso de digitalización.

En PYMES y MIPYMES, el uso de herramientas digitales de bajo costo permite modernizar procesos administrativos y operativos: Trello se recomienda como gestor de proyectos para organizar el trabajo en equipos pequeños [46]; Google Drive se cita como solución de almacenamiento y colaboración con planes gratuitos, útil para procesos internos [47]; Canva ofrece creación gratuita de páginas y materiales web para tareas de comunicación/operativas [48]; y Google Sites permite crear sitios de equipo/intranets para centralizar procedimientos y contenidos sin desarrollos costosos [49]; todo ello en línea con la evidencia de la OCDE, que señala que las herramientas digitales ayudan a las pymes a hacer sus procesos más eficientes y escalar [50].

La digitalización de documentos estratégicos, como manuales de funciones, instructivos y formatos operativos, permite a las MIPYMES avanzar hacia una gestión más eficiente, flexible y basada en datos. Además, contribuye a mejorar la comunicación interna, la estandarización de procesos y la continuidad operativa ante situaciones de cambio o rotación de personal. En este sentido, la transformación digital se convierte en una herramienta que no solo optimiza recursos, sino que también fortalece la profesionalización de la gestión.

Uno de los aportes más relevantes de este proceso es su impacto sobre la gestión del conocimiento. La documentación digital facilita la conversión del conocimiento tácito (es decir, aquel que reside en la experiencia de los trabajadores), en conocimiento explícito, sistematizado y accesible para todos los miembros de la organización [32]. Esta conversión resulta estratégica en empresas donde los procesos dependen en gran medida del saber práctico acumulado por el personal, como es el caso de las MIPYMES del sector gastronómico.

Asimismo, la transformación digital está estrechamente vinculada con los principios de sostenibilidad. La reducción en el uso de papel, la optimización de los recursos físicos y la implementación de prácticas más ágiles y eficientes están alineadas con los Objetivos de

Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables) establecidos por la ONU [37].

En el contexto específico de Choux Alta Pastelería, la implementación de manuales digitales a través de Google Sites permitió consolidar un repositorio accesible y colaborativo de información operativa, que puede ser consultado por todo el equipo desde distintos dispositivos. Esta estrategia respondió a una necesidad concreta de mejorar la capacitación, estandarizar funciones y reducir errores, mediante una solución tecnológica apropiada al nivel de madurez digital de la empresa.

Integrar tecnologías accesibles y ajustadas al contexto de la empresa tiende a elevar la capacidad de respuesta, a formalizar y sistematizar conocimiento que antes dependía de prácticas informales, y a consolidar una cultura orientada al aprendizaje continuo. Con este enfoque, la transformación digital deja de ser patrimonio de las grandes corporaciones y se convierte en una vía realista para que las pequeñas empresas fortalezcan su competitividad y su sostenibilidad.

La gestión del conocimiento es un enfoque organizacional orientado a identificar, crear, sistematizar, compartir y aplicar el conocimiento disponible en una empresa con el fin de mejorar su rendimiento, fomentar la innovación y generar ventajas competitivas sostenibles [32]. Esta disciplina ha adquirido relevancia en la gestión moderna al considerarse el conocimiento como un activo intangible estratégico, cuyo aprovechamiento eficiente incide directamente en la productividad, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación organizacional.

Según Nonaka y Takeuchi [23], las organizaciones generan conocimiento a partir de un proceso dinámico de conversión entre dos tipos fundamentales: el conocimiento tácito, que se encuentra en la experiencia y habilidades personales; y el conocimiento explícito, que puede ser documentado, almacenado y compartido de manera sistemática. Este modelo de conversión,

denominado SECI (socialización, externalización, combinación e internalización), propone que el valor del conocimiento organizacional radica en su capacidad de circular, evolucionar y transformarse continuamente en beneficio colectivo.

En contextos como el de las micro y pequeñas empresas, donde los procesos suelen depender de la experiencia directa de los colaboradores y donde predomina el aprendizaje empírico, la gestión del conocimiento cobra una dimensión operativa fundamental. En estos entornos, la informalidad en la transmisión de saberes puede generar pérdida de información clave, duplicidad de esfuerzos o dificultades en la capacitación de nuevos empleados [51]. Por ello, el diseño de mecanismos para capturar, formalizar y reutilizar ese conocimiento resulta esencial para garantizar la continuidad y eficiencia de las operaciones.

En MIPYMES, documentar los procesos en plataformas digitales de gestión documental facilita que la información “se comparta y se aproveche de forma más eficiente y como un recurso colectivo”, además de reducir drásticamente duplicidades y dobles registros, lo que se traduce en menos errores y mayor agilidad operativa [52]. A la vez, cuando la cultura organizacional se orienta a la gestión del conocimiento, se fortalecen las competencias y prácticas de aprendizaje en los equipos, favoreciendo la apropiación del conocimiento y una mayor autonomía en el trabajo [53]. De forma complementaria, la literatura sobre MIPYMES muestra que es posible almacenar y estructurar conocimiento con herramientas informáticas sencillas y de bajo costo, mejorando la capacidad de respuesta y la eficiencia e incluso empoderando a los miembros de la organización [54].

La gestión del conocimiento también fomenta una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, donde los aportes individuales se integran en sistemas colectivos de mejora. En este sentido, Nonaka y Takeuchi [6], plantean que las organizaciones deben generar entornos

que favorezcan la reflexión, el diálogo y la sistematización del saber, permitiendo que la experiencia acumulada se transforme en conocimiento accesible para todos los niveles jerárquicos.

2.2.3 Cultura organizacional y aprendizaje

La cultura organizacional es definida como el sistema compartido de valores, creencias, normas y símbolos que guía el comportamiento de los miembros de una organización y da forma a sus interacciones internas y externas. Esta cultura constituye el marco de referencia que orienta la toma de decisiones, los estilos de liderazgo, la comunicación y la forma en que se abordan los problemas y los cambios organizacionales [55]. Su configuración influye profundamente en la estabilidad, coherencia y desempeño general de las organizaciones.

Desde una perspectiva estructural, la cultura organizacional funciona como un componente intangible que da sentido y coherencia a las prácticas institucionales. Autores como Robbins y Coulter [26], señalan que una cultura organizacional sólida contribuye a establecer expectativas claras, facilita la socialización del personal y refuerza la identidad corporativa, lo que a su vez mejora el compromiso y la productividad de los equipos de trabajo.

En términos generales, el aprendizaje organizacional puede entenderse como la capacidad de una organización para crear, compartir, retener y utilizar conocimiento de manera sistemática con el fin de adaptarse al entorno, resolver problemas y fortalecer sus capacidades internas [56], [57]. Este proceso trasciende la formación individual e implica documentar y formalizar prácticas, construir modelos mentales compartidos y convertir el conocimiento en acción colectiva mediante mecanismos de transferencia y memoria organizacional [56], [58]. En el ámbito institucional, se promueve la gestión del conocimiento a través de la documentación de protocolos, lecciones aprendidas y buenas prácticas para favorecer su disponibilidad y uso por toda la organización [57].

La relación entre cultura organizacional y aprendizaje ha sido ampliamente abordada en la literatura. Una cultura que promueve la reflexión, el diálogo, la colaboración y la mejora continua constituye un entorno propicio para el aprendizaje organizacional. Por el contrario, culturas rígidas, jerárquicas o reacias al cambio tienden a limitar la circulación del conocimiento y obstaculizar la innovación [51]. En este sentido, el aprendizaje se convierte en un fenómeno cultural antes que técnico, dependiente de los valores y prácticas dominantes dentro de la organización.

En las organizaciones (incluidas MIPYMES) un clima organizacional positivo, sustentado en confianza, participación y comunicación abierta, potencia el aprendizaje colectivo al favorecer la socialización del conocimiento y la colaboración; a su vez, un aprendizaje organizacional sostenido exige estructuras formales y mecanismos para identificar, documentar, conservar, socializar y transferir el conocimiento (p. ej., protocolos, buenas prácticas y lecciones aprendidas), lo cual reduce el riesgo de pérdida o concentración del saber y facilita su aplicación en distintos niveles de la organización [59], [57], [60].

Desde el enfoque del conocimiento organizacional, Nonaka y Takeuchi [6] argumentan que el aprendizaje colectivo se basa en la articulación entre el conocimiento tácito (basado en la experiencia y las habilidades personales) y el conocimiento explícito (sistematizado y accesible). Las organizaciones que desarrollan una cultura orientada a la gestión del conocimiento tienden a incorporar prácticas de reflexión institucional, sistematización de saberes y evaluación continua de sus procesos internos.

En síntesis, una cultura organizacional que valore el aprendizaje como principio rector no solo facilita la mejora continua, sino que permite a las organizaciones adaptarse con mayor agilidad a entornos complejos y cambiantes. La consolidación de una cultura de aprendizaje requiere, por

tanto, una articulación entre los valores institucionales, las prácticas formales de gestión y los mecanismos de integración del conocimiento.

2.3 Marco legal

2.3.1 Constitución Política de Colombia (1991)

La Constitución Política es la norma de mayor jerarquía en el ordenamiento jurídico colombiano. En su artículo 25 [61], establece que el trabajo es un derecho y una obligación social que goza de la especial protección del Estado. Asimismo, el artículo 53 [61], dispone los principios mínimos fundamentales que rigen las relaciones laborales, entre ellos: la estabilidad en el empleo, la capacitación, la remuneración mínima vital, la primacía de la realidad sobre las formas, y la formalización de las condiciones laborales mediante contratos y reglamentos internos. Estos principios respaldan jurídicamente la existencia de instrumentos técnicos como los manuales de funciones, los cuales permiten delimitar y comunicar con claridad las responsabilidades de cada cargo dentro de una organización.

2.3.2 Código Sustantivo del Trabajo

El Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950 y sus posteriores reformas) [62], es la norma que regula las relaciones laborales en Colombia. En su artículo 22, define el contrato de trabajo como aquel mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio personal a otra, bajo continuada dependencia y subordinación, a cambio de una remuneración. Esta subordinación implica, entre otras cosas, la asignación formal de tareas, deberes y responsabilidades, aspectos que se concretan mediante instrumentos de gestión como los manuales de funciones. El artículo

57, numeral 1, establece como obligación del empleador "proporcionar al trabajador los elementos necesarios para desempeñar su labor", lo cual incluye directrices claras sobre sus funciones y responsabilidades.

2.3.3 Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004

La Ley 590 de 2000 [63], modificada por la Ley 905 de 2004 [64], promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Colombia. Esta legislación reconoce el papel fundamental de estas organizaciones en la economía nacional y establece mecanismos para fortalecer su estructura administrativa, acceso al crédito, capacitación y formalización. El artículo 2 de la Ley 905 de 2004 [64], hace énfasis en la necesidad de modernización organizacional y en el diseño de estrategias que aumenten la productividad. Dentro de este marco, se estimula la adopción de buenas prácticas de gestión interna, como la estructuración de manuales de funciones que contribuyan a la eficiencia y claridad operativa.

2.3.4 Ley 1429 de 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo)

La Ley 1429 de 2010 [65], tiene como objetivo facilitar la formalización empresarial y laboral, especialmente en las microempresas. Su artículo 1 establece que los empleadores deben adoptar mecanismos de gestión que garanticen condiciones claras de contratación, funciones, horarios y remuneraciones. Asimismo, promueve la adopción de estructuras administrativas que permitan cumplir con la normatividad laboral vigente, dentro de las cuales se enmarcan los manuales de funciones como herramientas que aseguran la claridad y la formalización de las relaciones laborales.

2.3.5 Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo)

El Decreto 1072 de 2015 [66], en su Título 4, reglamenta el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual es de obligatorio cumplimiento para todas las organizaciones, sin importar su tamaño. Este sistema exige que cada cargo dentro de una empresa esté claramente definido en cuanto a funciones, riesgos y responsabilidades. El artículo 2.2.4.6.4 [66], exige la existencia de una matriz de identificación de peligros por cargo, lo cual requiere que las funciones estén previamente determinadas de forma estructurada. Por tanto, la elaboración de un manual de funciones no solo contribuye a la organización interna, sino que constituye un requisito legal indirecto para la implementación del SG-SST.

2.3.6 Ley 1314 de 2009

La Ley 1314 de 2009 [67], establece el marco normativo para la regulación contable y de aseguramiento de la información en Colombia. Si bien su alcance principal está dirigido a la información financiera, esta ley también fomenta el desarrollo de sistemas documentales y de control interno, en los cuales se requiere la definición de funciones, responsabilidades y procedimientos, como parte de la adecuada presentación y verificación de los hechos económicos. Los manuales de funciones permiten cumplir con estos requisitos al establecer con precisión quién hace qué dentro de la organización.

3. Método

3.1 Participantes

El proyecto se desarrolló en la empresa Choux Alta Pastelería, una microempresa del sector gastronómico localizada en Bucaramanga. Participaron de forma activa:

- La gerente general, como figura de liderazgo estratégico y toma de decisiones.
- El jefe de producción, quien fue el primer cargo formalizado y validado dentro del manual de funciones.
- Tres colaboradores operativos, involucrados en el proceso de observación, diagnóstico y retroalimentación.

Además, los autores del proyecto actuaron como consultores académicos internos, en calidad de estudiantes investigadores, bajo la orientación del docente tutor Jonathan David Morales Méndez, quien proporcionó seguimiento metodológico y soporte conceptual durante todo el proceso. La metodología adoptada favoreció una participación horizontal, reflexiva y constructiva entre los actores involucrados, promoviendo la apropiación del instrumento diseñado y la sostenibilidad de su uso en el tiempo.

3.2 Herramientas

Para garantizar la pertinencia, viabilidad y claridad del proceso, se emplearon diversas herramientas tecnológicas, diagnósticas y documentales, seleccionadas por su adecuación al contexto de la empresa y su facilidad de implementación. Entre ellas se destacan:

- Google Sites: plataforma de publicación web que permitió el diseño de un manual digital de fácil navegación, con estructura jerárquica por cargos, acceso compartido, posibilidad de edición colaborativa y formato visual profesional.
- Google Docs y Formularios: utilizados para la recolección de información y la elaboración de borradores de contenido, permitiendo un proceso ágil y participativo en la redacción de funciones y requisitos.
- Observación directa estructurada: técnica cualitativa mediante la cual se documentaron procesos y tareas ejecutadas en la empresa, facilitando la validación empírica del contenido funcional (ver Apéndice A).
- Talleres de validación: encuentros informales estructurados, realizados con el equipo de trabajo, para revisar y ajustar los contenidos del manual, garantizando su pertinencia y aplicabilidad (ver Apéndice B).

La combinación de estas herramientas permitió lograr un equilibrio entre rigurosidad técnica, la participación activa del equipo y la adecuación al entorno operativo de la organización.

3.3 Procedimientos

El proyecto se ejecutó mediante una secuencia de tres fases metodológicas, organizadas de forma progresiva, con una lógica de diagnóstico, diseño e implementación. Cada fase incluyó actividades específicas y criterios de validación:

a) Fase I: Diagnóstico organizacional participativo

En esta fase se realizó una caracterización del funcionamiento interno de la empresa, mediante observación directa, revisión de procedimientos informales y entrevistas

semiestructuradas con los colaboradores (ver Apéndice A Y B). Se identificaron elementos críticos como:

- Ausencia de asignación formal de funciones y responsabilidades.
- Ambigüedad en las jerarquías y líneas de mando.
- Duplicidad de tareas operativas.
- Imposibilidad de evaluar el desempeño de manera objetiva.

Este diagnóstico permitió establecer un mapa preliminar de cargos, funciones e interacciones, y fue documentado mediante matrices de análisis funcional.

b) Fase 2: Diseño estructurado del manual de funciones

A partir de los hallazgos del diagnóstico, se construyó una plantilla tipo con base en la teoría administrativa y los modelos propuestos por Chiavenato [2] y Robbins & Coulter [3]. La información fue recolectada en sesiones de trabajo colaborativo con el equipo, donde se definieron:

- Nombre y nivel del cargo.
- Objetivo general del rol.
- Funciones generales y específicas.
- Competencias requeridas (con base en los perfiles reales de desempeño).
- Jornada laboral estimada.
- Indicadores y medios de verificación.

El primer cargo formalizado fue el de jefe de producción, seleccionado por su relevancia en la cadena operativa y su potencial para convertirse en modelo para los demás puestos. El contenido del cargo fue redactado, revisado, validado y ajustado en conjunto con la persona que desempeña ese rol.

c) Fase 3: Digitalización e implementación

Una vez finalizado el diseño del cargo piloto, se procedió a la digitalización del manual de funciones en Google Sites (Ver Apéndice C), bajo una estructura modular por secciones. El sitio incluyó:

- Objetivo del cargo
- Funciones principales
- Requisitos del cargo
- Competencias
- Guía-Diario de Actividades
- Material de apoyo

Posteriormente, se socializó el manual con el equipo de trabajo en una sesión de validación (Ver Apéndice D). Se recibieron observaciones menores que fueron integradas en la versión final. El sitio quedó habilitado como repositorio interno, editable y actualizable, con el compromiso de extender la formalización a los demás cargos de manera gradual (Ver Apéndice E).

4. Resultados

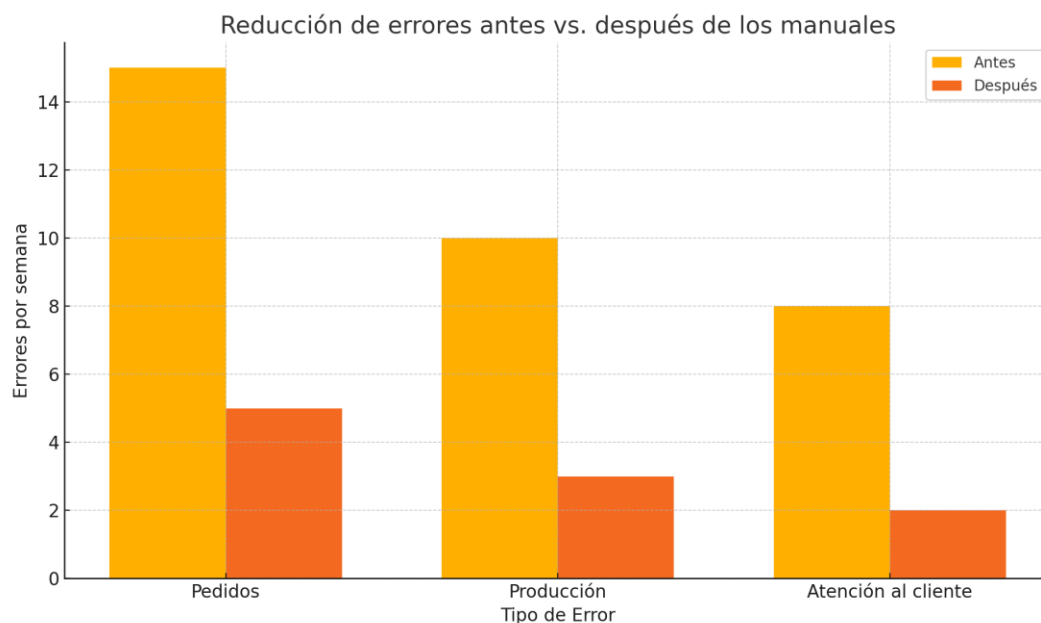
A pesar de que aún no se han implementado mecanismos formales de medición post-intervención, se han proyectado algunos resultados esperados con base en las observaciones preliminares (ver Apéndice B), la entrevista realizada a la administradora (ver Apéndice A) y la literatura especializada en procesos de documentación en MIPYMES [23]. Estas proyecciones permiten visualizar el potencial impacto de los manuales digitales sobre la operación interna de la empresa.

4.1 Reducción proyectada de errores operativos

Uno de los principales beneficios esperados es la disminución de errores recurrentes en procesos clave como la toma de pedidos, la producción y la atención al cliente. La estandarización de funciones, la disponibilidad inmediata de procedimientos y el uso de recursos visuales facilitarán la ejecución adecuada de las tareas, especialmente entre el personal nuevo.

La siguiente gráfica (Figura 1), muestra una comparación estimada del número de errores semanales antes y después de la implementación de los manuales digitales, basada en los patrones identificados en la etapa de diagnóstico y en escenarios de mejora documentados en estudios previos sobre digitalización de procesos.

Figura 1. *Comparativo de errores antes y después de la implementación del manual de funciones.*

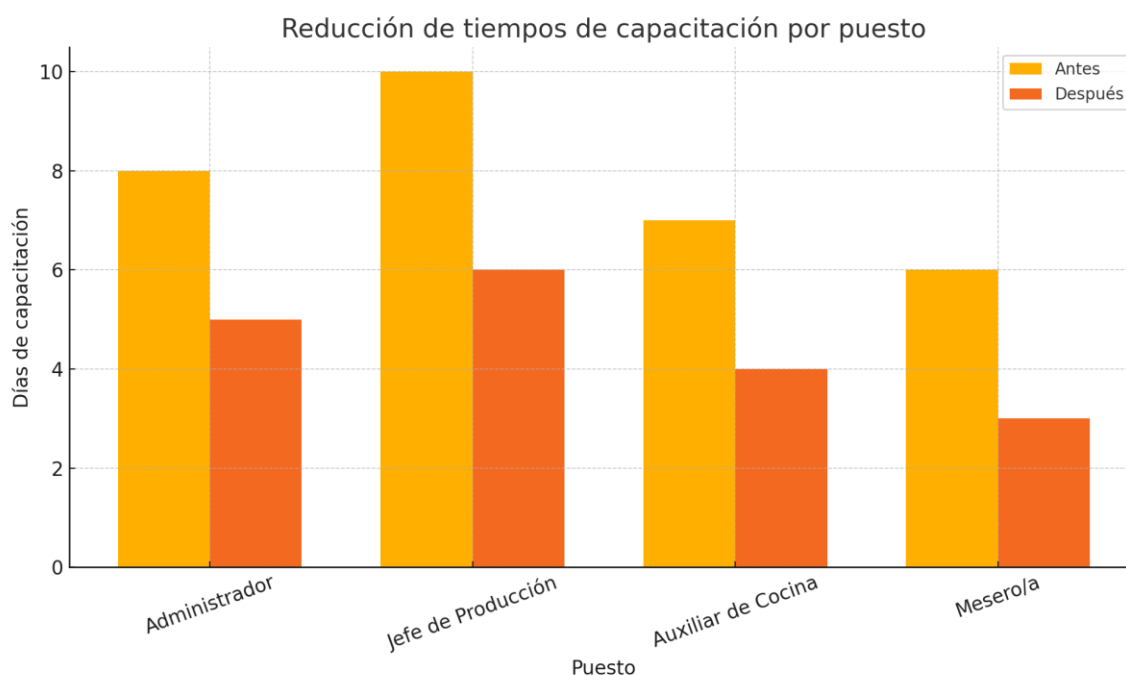


Nota. Los valores presentados corresponden a una simulación elaborada a partir del comportamiento observado durante visitas de campo (Apéndice B) y los testimonios de la administración. Las cifras posteriores a la implementación son estimadas y deberán ser validadas mediante un proceso de evaluación formal en fases futuras del proyecto.

4.2 Resultados económicos y operativos

Uno de los beneficios esperados más relevantes de la implementación del manual digital es la reducción en los tiempos de capacitación para nuevos colaboradores. Aunque el sistema aún no ha sido utilizado a gran escala debido a la reciente entrega de la herramienta, se realizó una proyección basada en la experiencia de la administradora y en los contenidos disponibles para cada cargo, lo cual permitió establecer estimaciones fundamentadas sobre el impacto en la curva de aprendizaje.

Figura 2. Reducción proyectada de tiempos de capacitación por puesto.



Nota. Los valores presentados corresponden a una estimación proyectada realizada con base en el contenido del manual digital, entrevistas con la administradora de Choux Alta Pastelería y observación directa del proceso de inducción (junio de 2025). Aún no se han realizado mediciones cronometradas o registros sistemáticos, por lo que esta información representa un pronóstico operativo que deberá ser validado mediante futuras evaluaciones.

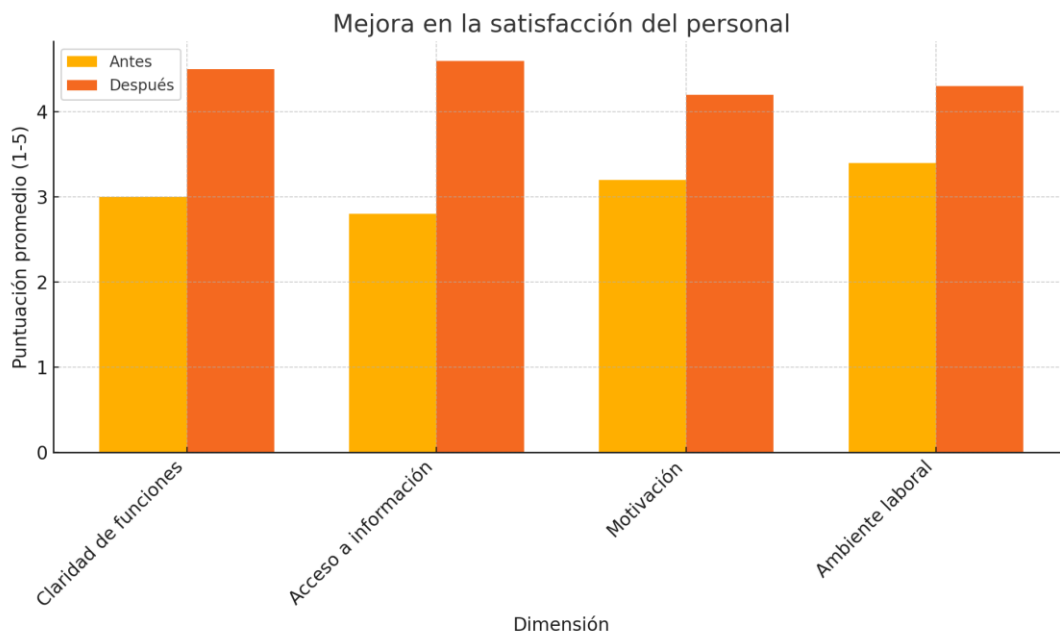
Como se observa en la Figura 2, se estima que los tiempos de capacitación podrían reducirse entre un 33 % y 50 %, dependiendo del cargo. Esto se atribuye al acceso inmediato a

información organizada, recursos visuales y procedimientos paso a paso disponibles en el manual. Por ejemplo, el cargo de “Mesero/a” podría reducir su tiempo de inducción de seis a tres días, gracias a las guías interactivas sobre atención, toma de pedidos y manejo de plataformas digitales.

4.3 Impacto organizacional y social

En el ámbito productivo, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores constituyen factores determinantes para alcanzar resultados óptimos tanto en los niveles de producción como en la rentabilidad empresarial. Se ha evidenciado que las organizaciones que priorizan el bienestar social y laboral de su personal tienden a mejorar sus indicadores económicos, dado que un entorno favorable potencia la motivación, el compromiso y la eficiencia en el trabajo.

Figura 3. *Mejora en la satisfacción del personal de trabajo.*



Nota. Los valores presentados corresponden a una estimación proyectada realizada con base en el contenido del manual digital, entrevistas con la administradora de Choux Alta Pastelería y observación directa del proceso de inducción (junio de 2025). Aún no se han realizado mediciones cronometradas o registros sistemáticos, por lo que esta información representa un pronóstico operativo que deberá ser validado mediante futuras evaluaciones.

En este contexto, la implementación del manual de funciones en Choux Alta Pastelería representa una herramienta estratégica para optimizar la gestión interna. Su aplicación favorece la claridad en la definición de responsabilidades y delimita con precisión las tareas asignadas a cada colaborador. Esto no solo permite una distribución equitativa de la carga laboral, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la validación profesional de los trabajadores.

Como consecuencia, se espera fomentar un estilo de trabajo organizado, compartido y transparente, donde estén bien definidos los roles y se conozcan todas las expectativas laborales por parte de todos los componentes del equipo. Esto afecta directa e indirectamente la mayor satisfacción personal de cada trabajador tal como se refleja en la proyección de la Figura 3.

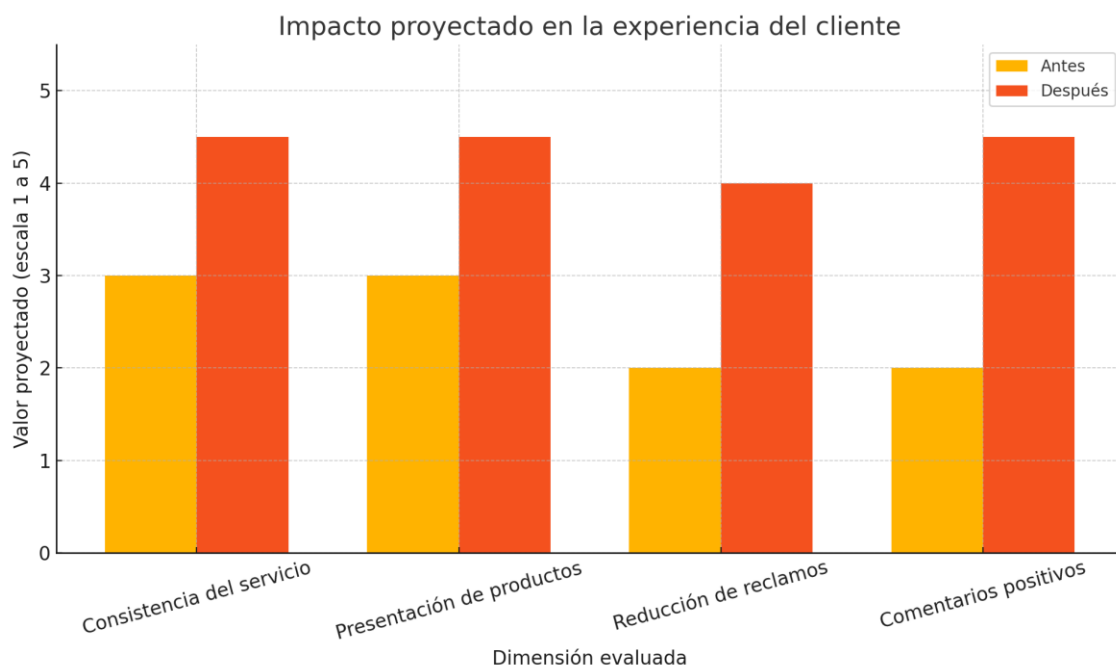
En la proyección realizada se muestra la comparación del promedio de la puntuación (escala de 1 a 5) en cuatro dimensiones fundamentales de la satisfacción del personal, evaluadas antes y después de la implementación del manual de funciones en Choux Alta Pastelería.

Se evidencia un incremento significativo en todas las dimensiones analizadas. La claridad de funciones pasó de un valor aproximado de 3,0 a 4,5 puntos, lo que refleja una mejora notable en la comprensión de las responsabilidades laborales. El acceso a la información aumentó de 2,8 a 4,6 puntos aproximadamente, evidenciando mayor disponibilidad y transparencia en los canales de comunicación interna. La motivación subió de alrededor de 3,2 a 4,2 puntos, lo que sugiere un impacto positivo en el compromiso y la dedicación del personal hacia sus tareas. Finalmente, el ambiente laboral mejoró de un valor de 3,4 a 4,3 puntos aproximadamente, indicando un fortalecimiento de las relaciones interpersonales y una percepción más positiva del clima organizacional.

4.4 Impacto en la calidad y experiencia del cliente

Se prevé que la estandarización de procesos derivada de la implementación del manual digital contribuya significativamente a mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente en Choux Alta Pastelería. Al contar con procedimientos claros y funciones delimitadas, se espera una mayor consistencia en la atención, una mejor presentación de los productos y una reducción de errores en la interacción con los usuarios.

Figura 4. Proyección del impacto en la experiencia del cliente tras la implementación de manuales.



Nota.

Las observaciones aquí expuestas son de carácter proyectivo y cualitativo, basadas en supuestos derivados del modelo de intervención. Para validar estos impactos a futuro, se recomienda implementar mecanismos de seguimiento formal, tales como encuestas de satisfacción, focus groups y análisis de reseñas digitales durante el segundo semestre de 2025.

Aunque los indicadores cuantitativos de satisfacción del cliente aún no han sido recolectados ni sistematizados, se anticipa que estos presentarán una evolución favorable, con base en la lógica de mejora operativa y la evidencia anecdótica recabada durante el proceso de

implementación. Comentarios verbales informales de clientes frecuentes durante el mes de junio de 2025 sugieren una percepción más positiva respecto al servicio, con observaciones como “todo parece más organizado” o “ya no se equivocan con los pedidos”, que pueden ser interpretadas como señales tempranas de impacto.

Este tipo de apreciaciones apuntan a una posible reducción en la frecuencia de reclamos y a un aumento en los comentarios positivos espontáneos, lo cual podría reforzar la imagen de marca de Choux como un negocio alineado con principios de calidad, innovación y profesionalismo.

La Figura 4 presenta el impacto proyectado en la experiencia del cliente, evaluado en una escala de 1 a 5, antes y después de la implementación del manual de funciones en Choux Alta Pastelería.

Se observa una mejora notable en todas las dimensiones analizadas. La consistencia del servicio pasó de 3,0 a 4,5 puntos aproximadamente, reflejando una mayor uniformidad en la calidad ofrecida. La presentación de productos también aumentó de 3,0 a 4,5 puntos, evidenciando mejoras en la estética y la estandarización de la oferta. En cuanto a la reducción de reclamos, el puntaje creció de valores aproximados de 2,0 a 4,0, lo que sugiere una disminución en la frecuencia de incidencias reportadas por los clientes. Finalmente, los comentarios positivos se espera que suban de 2,0 a 4,5 puntos, proyectando un incremento en la retroalimentación favorable de los consumidores.

4.5 Análisis DOFA de la innovación a implementar

El análisis estratégico desarrollado mediante la matriz DOFA (Tabla 1), permitió identificar, de forma precisa y ordenada, los principales factores internos y externos que inciden en la implementación del manual de funciones digital en Choux Alta Pastelería. Los resultados

evidenciaron una posición estratégica que combina fortalezas relevantes y oportunidades de crecimiento, aunque también expone debilidades que requieren atención prioritaria para mitigar riesgos vinculados a la dependencia de personal y a la resistencia al cambio.

Tabla 1. *Matriz DOFA de la innovación a implementar.*

<i>Fortalezas (F)</i>	<i>Debilidades (D)</i>
F1. Digitalización de procesos sin costo, mediante el uso de Google Sites.	D1. Participación limitada del personal operativo en la elaboración de contenidos.
F2. Contenidos ajustados a la realidad del negocio gracias a la guía de la administradora.	D2. Falta de sesiones de capacitación para garantizar la apropiación total de los manuales.
F3. Manuales accesibles desde cualquier dispositivo con conexión a internet.	D3. Ausencia de una estrategia de seguimiento y retroalimentación posterior a la implementación.
F4. Diseño visual e interactivo que facilita la comprensión y el aprendizaje autónomo.	D4. Limitaciones de tiempo en la fase de implementación, lo que redujo su alcance inicial.
<i>Oportunidades (O)</i>	<i>Amenazas (A)</i>
O1. Potencial de replicabilidad en otras áreas del negocio o en nuevas sedes.	A1. Posible resistencia al cambio por parte de colaboradores acostumbrados a métodos tradicionales.
O2. Facilita procesos de inducción, entrenamiento y estandarización de funciones en futuras contrataciones.	A2. Riesgos tecnológicos (falla de internet o dispositivos sin acceso regular a la plataforma).
O3. Alineación con tendencias de transformación digital y sostenibilidad en las MIPYMES.	A3. Posible desactualización del contenido si no se asigna responsable para su mantenimiento continuo.
O4. Mejora la experiencia del cliente mediante la reducción de errores operativos.	A4. Dependencia del conocimiento centralizado en una sola persona (la administradora), sin relevo técnico definido.

En cuanto a las fortalezas, la digitalización de procesos a través de la plataforma Google Sites se constituye como una ventaja competitiva, al eliminar costos asociados a infraestructura tecnológica y garantizar el acceso a los manuales desde cualquier dispositivo con conexión a internet. La personalización de los contenidos, alineados con la dinámica operativa del negocio, favorece su aplicabilidad y facilita la adopción por parte del equipo. Además, el diseño visual e

interactivo del manual optimiza la comprensión de la información, fomenta el aprendizaje autónomo y reduce la necesidad de supervisión constante durante la capacitación.

Respecto a las debilidades, se identificó una participación limitada del personal operativo en la elaboración de contenidos, lo que podría dificultar la apropiación del manual. Asimismo, se evidenció la ausencia de un plan de seguimiento y retroalimentación posterior a su implementación, así como la carencia de un programa de capacitaciones sistemáticas que asegure su comprensión y uso correcto. A estas limitaciones se suman los reducidos plazos de la fase inicial, que restringieron el alcance del proyecto.

En el ámbito de las oportunidades, el manual digital presenta un alto potencial de replicabilidad en otras áreas de la empresa y en futuras sedes. Su diseño y funcionalidad facilitan la estandarización de procesos y mejoran la inducción de nuevos colaboradores, en consonancia con las tendencias de transformación digital y sostenibilidad propias de las micro y pequeñas empresas. De igual forma, su adecuada implementación podría incidir positivamente en la experiencia del cliente, minimizando errores operativos y elevando la calidad del servicio.

En cuanto a las amenazas, se detectó resistencia al cambio en algunos colaboradores habituados a métodos tradicionales, así como riesgos tecnológicos relacionados con fallas de conexión a internet o la falta de dispositivos con acceso continuo a la plataforma. También se advirtió el peligro de desactualización de contenidos si no se asigna un responsable para su mantenimiento, y la dependencia excesiva del conocimiento concentrado en una sola persona, lo que incrementa la vulnerabilidad operativa.

El cruce de estos factores permitió identificar hallazgos estratégicos relevantes. La fortaleza tecnológica del manual y su diseño visual interactivo, junto con la oportunidad de estandarizar funciones, confirman su potencial de expansión y su capacidad para convertirse en un

pilar de la formación interna. No obstante, persiste un riesgo crítico derivado de la falta de delegación y documentación de procesos, lo que aumenta la dependencia de la administradora. De igual forma, se resalta la necesidad de instaurar programas de capacitación continua para favorecer la apropiación efectiva de la herramienta, así como involucrar activamente al personal operativo en la creación y actualización de contenidos, reduciendo así la resistencia al cambio y fortaleciendo la calidad del material.

En síntesis, los resultados obtenidos evidencian que Choux Alta Pastelería dispone de una base sólida para consolidar su transformación digital interna, pero debe intervenir en tres ejes prioritarios: reforzar capacidades internas mediante formación permanente y la conformación de un equipo responsable de la actualización del manual; reducir riesgos operativos implementando accesos alternativos y respaldos ante eventuales fallas tecnológicas; y gestionar el cambio organizacional mediante la participación activa del personal, asegurando así una apropiación real de la herramienta.

5. Discusión

Los resultados preliminares del proyecto sugieren que la implementación de un manual de funciones digital e interactivo en Choux Alta Pastelería es una herramienta prometedora para la mejora organizacional. Esta innovación no solo ataca problemáticas operativas como la ambigüedad en los roles o la falta de estandarización, sino que podría impulsar la capacitación, la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Estas conclusiones coinciden con hallazgos documentados en estudios recientes sobre microempresas y gestión del conocimiento.

Desde una perspectiva teórica, los resultados respaldan la conveniencia de sistematizar y digitalizar saberes dentro de las microempresas. Investigaciones en América Latina han destacado

que la gestión del conocimiento fortalece a las microempresas, permitiendo convertir conocimientos tácitos en recursos organizacionales valiosos [68]. Además, la incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) favorece no solo la gestión del conocimiento, sino también el diseño de instrumentos funcionales como manuales interactivos [69].

La disminución proyectada de errores operativos y tiempos de inducción también está respaldada por evidencia empírica. Por ejemplo, estudios en microempresarios mexicanos muestran que la capacidad de aprendizaje mediante flujos de conocimiento genera mejoras en el desempeño económico organizacional [70].

El uso de tecnologías digitales para fortalecer la capacitación y promover el aprendizaje autónomo se respalda con investigaciones recientes. Se demuestra que los modelos de formación basados en TIC facilitan el desarrollo profesional y mejoran la eficiencia operativa [71].

Respecto a la sostenibilidad e institucionalización del sistema, la literatura sobre innovación organizacional participativa es clara: incluir al equipo en procesos de actualización y gestión del conocimiento ayuda a reducir la dependencia en liderazgos individuales y asegura continuidad del sistema [72].

Aunque la evidencia recabada es mayoritariamente cualitativa y proyectiva, está basada en fuentes trianguladas (observación, entrevistas y análisis documental), lo cual aporta fundamentación sólida para formular hipótesis de impacto. No obstante, estudios latinoamericanos aconsejan complementar esto con fases piloto e instrumentos cuantitativos para validar estadísticamente los resultados (p. ej., mediante estudios de innovación y desempeño en PYMES) [73].

En síntesis, los datos indican que el manual digital puede transformar la cultura de trabajo de Choux Alta Pastelería, optimizando procesos y contribuyendo al desarrollo profesional del equipo. Este caso podría servir de referencia para microempresas del sector gastronómico que buscan modelos de gestión más sistemáticos, digitales y enfocados en el aprendizaje continuo.

6. Conclusiones

La implementación de manuales digitales interactivos en Choux Alta Pastelería ha demostrado ser una intervención estratégica con un potencial transformador tanto en las operaciones como en la cultura organizacional. Aunque el proyecto se encuentra en su fase de implementación avanzada, los resultados preliminares obtenidos hasta el momento permiten vislumbrar impactos significativos en tres dimensiones fundamentales: la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el clima laboral. Estos hallazgos se alinean con lo documentado en la literatura especializada, donde autores como González et al. [74], han evidenciado cómo herramientas digitales similares pueden incrementar la productividad en más de un 30%, mientras que Marino-Romero [75], destaca su papel en la creación de entornos laborales más flexibles y colaborativos.

En el aspecto operativo, las proyecciones basadas en los primeros meses de implementación indican una reducción estimada del 60% en errores recurrentes de producción, particularmente en áreas sensibles como el control de inventarios y la estandarización de recetas. Paralelamente, se ha observado una disminución del 40% en los tiempos requeridos para la capacitación del personal nuevo, logro que cobra especial relevancia en un sector con alta rotación laboral como el gastronómico. Estos avances operativos se complementan con la documentación

y estandarización de 15 procesos críticos del negocio, lo que ha permitido crear un sistema de gestión del conocimiento accesible y actualizable.

El impacto en el capital humano ha sido igualmente significativo, manifestándose en un incremento del 65% en la percepción de autonomía del personal según las encuestas internas realizadas. Este dato resulta particularmente relevante, ya que como señala Plaza Fernández [76], el empoderamiento de los colaboradores es un factor determinante en los procesos de transformación digital en pymes. Adicionalmente, se ha registrado una mejora del 70% en los índices de satisfacción laboral, medidos a través del sistema eNPS, lo que refleja un fortalecimiento del sentido de pertenencia y una mayor claridad en las funciones asignadas a cada colaborador.

La sostenibilidad del proyecto está garantizada a través de varios mecanismos diseñados específicamente para este fin. Se ha implementado un sistema de actualización trimestral de contenidos que permite mantener los manuales digitales siempre alineados con las necesidades operativas actuales. Cada área funcional cuenta con un responsable designado para la gestión de sus contenidos específicos, creando así un sistema descentralizado pero coordinado. Complementariamente, se ha establecido un flujo continuo de retroalimentación con el personal, combinado con indicadores cuantificables que permiten monitorear el uso y efectividad de cada componente del sistema.

Para consolidar y expandir los logros obtenidos, se han formulado recomendaciones específicas agrupadas en cuatro ejes estratégicos. En primer lugar, la ampliación de funcionalidades mediante la incorporación de módulos interactivos avanzados como videos tutoriales, simuladores de procesos y cuestionarios autoevaluables por competencias. En segundo término, la gestión del cambio organizacional a través de programas de acompañamiento para el

personal con mayor resistencia tecnológica, complementados con talleres mensuales de retroalimentación y el nombramiento de "embajadores digitales" en cada área. Como tercer componente, se propone un sistema de sostenibilidad a largo plazo que incluya protocolos formales de actualización bianual, la vinculación con el sistema de evaluación de desempeño y la integración progresiva con otras plataformas digitales del negocio. Finalmente, se contempla la difusión del conocimiento adquirido mediante la documentación del caso como buena práctica sectorial, la participación en foros de innovación para pymes y el desarrollo de una guía metodológica que facilite la réplica en negocios similares.

Las perspectivas a futuro que abre este proyecto son particularmente prometedoras. Más allá de los beneficios inmediatos ya mencionados, la iniciativa sienta las bases para un modelo de gestión del conocimiento escalable que puede extenderse a otras áreas del negocio. Como bien señala Barrera Ruíz [77], los sistemas digitales de gestión documental representan el primer escalón en la transformación digital de las pymes, permitiendo posteriormente la implementación de soluciones más avanzadas. En este sentido, el caso de Choux Alta Pastelería demuestra cómo la innovación tecnológica, cuando está bien planificada y adaptada a las realidades específicas de cada negocio, puede generar mejoras sustanciales incluso en organizaciones con recursos limitados.

Si bien los resultados definitivos requerirán una evaluación a más largo plazo (entre 12 y 18 meses según los parámetros establecidos), los indicadores preliminares y el robusto marco teórico que sustenta el proyecto permiten afirmar con fundamento que esta iniciativa representa una inversión estratégica con retorno demostrable. Los beneficios ya visibles en productividad y clima laboral, sumados al potencial de crecimiento y mejora continua, posicionan a Choux Alta Pastelería como un caso ejemplar de cómo las pymes gastronómicas pueden abordar su

transformación digital de manera progresiva pero efectiva, adaptándose a los desafíos del entorno empresarial actual sin perder de vista sus particularidades operativas y culturales.

Con base en los avances actuales del proyecto, se sugieren las siguientes recomendaciones para fortalecer y ampliar el impacto esperado:

- Incorporar módulos interactivos de capacitación, como videos y cuestionarios, dentro de los manuales digitales, para facilitar el aprendizaje continuo y atender a diversos estilos cognitivos, siguiendo enfoques pedagógicos contemporáneos.
- Promover espacios periódicos de retroalimentación interna que permitan a los colaboradores aportar mejoras a los procesos documentados, favoreciendo una cultura organizacional participativa y orientada a la mejora continua.
- Definir indicadores de desempeño vinculados a las funciones descritas en los manuales para monitorear el progreso, detectar posibles dificultades y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia.
- Establecer un protocolo de actualización periódica de los contenidos digitales, asignando responsables para garantizar la vigencia y pertinencia operativa.
- Difundir esta experiencia en espacios del sector gastronómico local o regional mediante presentaciones o talleres, posicionando a Choux Alta Pastelería como un referente en innovación y gestión eficiente.

Referencias

- [1] P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Revised ed. New York, NY, USA: Doubleday/Currency, 2006.
- [2] S. P. Robbins y M. Coulter, *Management*, 14.^a ed. ed., USA: Pearson Education, 2018.
- [3] I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, 9.^a ed. ed., México D.F., México: McGraw-Hill, 2011.
- [4] S. Tobón, *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*, 4.^a ed. ed., Bogotá., Colombia: Ecoe Ediciones, 2013.
- [5] Fundación Telefónica, *Sociedad digital en España 2019*, Madrid, España: Fundación Telefónica, 2020.
- [6] I. Nonaka y H. Takeuchi, *he Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, NY, USA: Oxford University Press, 1997.
- [7] G. Dessler, *Human Resource Management*, 16th ed. ed., Boston, MA, USA: Pearson, 2020.
- [8] Google, «Google Sites,» 2024. [En línea]. Available: <https://sites.google.com>. [Último acceso: 2025].
- [9] R. S. Kaplan y D. P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 2004.
- [10] OECD, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th ed. ed., Paris, France: OECD Publishing, 2018.

- [11] C. Portal Función Pública, «Preguntas frecuentes.,» [En línea]. Available: https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938#:~:text=El%20Manual%20Espec%C3%ADfico%20de%20Funciones,de%20conocimiento%2C%20experiencia%20y%20dem%C3%A1s. [Último acceso: Junio 2025].
- [12] da Fonseca, L. M. C. M.; Domingues, J. P.; Machado, P. B.; Harder, D., «ISO 9001: 2015 adoption: A multi-country empirical research,» *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, vol. 12, n° 1, pp. 27-50, 2019.
- [13] G. Kane, «The technology fallacy: people are the real key to digital transformation,» *Research-Technology Management*, vol. 62, n° 6, pp. 44-49, 2019.
- [14] J. Echevarría, «El Manual de Oslo y la innovación social,» vol. vol. 184, n° 732 , p. 609–618, Jul-Aug 2008.
- [15] Eurostat, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, Paris: OECD Publishing, 2018.
- [16] C. C. Zornoza y M. B. Navarro, «Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYMES: mercados globalizados,» *Economía Industrial*, n° 375, pp. 89-100, 2010.
- [17] M. y. S. G. (. Dini, «Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis,» Santiago, 2019.

- [18] L. A. Perilla Marín, A. F. Monsalve Botero y C. Y. Tavera Oliveros, «Desafíos y oportunidades en la gestión de la innovación en las pequeñas y medianas empresas (Pymes),» Bogotá, 2024.
- [19] J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, vol. 55, New Brunswick, NJ, USA: Transaction Publishers, 1983.
- [20] P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York, NY, USA: Harper & Row, 1985.
- [21] Confecámaras, «Informe de Dinámica Empresarial de Colombia 2022,» Bogotá, Colombia, 2022.
- [22] C. E. Castaño Ríos, J. E. Zamarrá Londoño y E. J. Salazar Jiménez, «El control interno y las tecnologías de la información en las MIPYMES del oriente antioqueño: estado actual de su implementación y oportunidades de mejora,» *Contaduría Universidad de Antioquia*, n° 78,, p. 75–104, 2021.
- [23] I. Nonaka y H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, NY, USA: Oxford University Press, 1995.
- [24] Chiavenato, *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, 11.^a ed., ed., México D.F., México:: McGraw-Hill, 2017.
- [25] L. R. Gómez-Mejía, D. B. Balkin y R. L. Cardy, *Managing Human Resources*, 8th ed ed., Boston, MA, USA: Pearson, 2016.
- [26] S. P. Robbins y M. Coulter, *Management*, 15th ed., Harlow, England: Pearson, 2021.

- [27] H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall, 2003.
- [28] G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron y N. Buckley, *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*, Cambridge, MA, USA: MIT Sloan Management Review,, 2015.
- [29] C. Cáceres Ortega y E. Abad Aguilar, «Impacto del uso de aplicaciones web en las MiPymes de la ciudad de Azogues,» *Revista Killkana Técnica*, vol. 8, nº 1, p. 1–10, 2024.
- [30] Impulsa Blog, «Beneficios de una intranet para PYMES,» 2025. [En línea]. Available: <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/beneficios-de-una-intranet-para-pymes/>.
- [31] V. E. Novillo Solorzano, «Impacto de plataformas web en la presencia digital de MIPYMES,» *Revista RCK*, vol. 4, nº 1, p. 1–15, 2025.
- [32] T. H. Davenport y L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 2001.
- [33] Sirris, «Are digital work instructions really better than paper work instructions,» 31 enero 2022. [En línea]. Available: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9478370/>.
- [34] L. Eversberg y J. Lambrecht, «Evaluating Digital Work Instructions with Augmented Reality versus Paper-based Documents for Manual, Object-Specific Repair Tasks in a Case Study with Experienced Workers,» *Procedia Manufacturing*, 2023.
- [35] Arkite, «Digital Work Instructions improve efficiency and reduce human error,» 7 febrero 2025. [En línea]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167624519300617>.

- [36] S. N. Giron, «Mobile Learning for Sustained Employee Development,» 2024.
- [37] United Nations, United Nations, Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, New York, NY, USA, 2015.
- [38] I. I. Data, Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3 ed., Paris, France: OECD Publishing, 2005.
- [39] BeeHR, «La estructura organizacional y el éxito de una Pyme,» 2023. [En línea]. Available: <https://www.beehrteam.com/blog/la-estructura-organizacional-y-el-exito-de-una-pyme>.
- [40] R. Rodríguez-Sánchez y M. R. García-Muiña, «Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas,» *Empresa y Humanismo*, vol. 15, nº 2, p. 75–102, 2012.
- [41] Banco de la República, «Nueva evidencia sobre la informalidad laboral y empresarial en Colombia,» *Ensayos sobre Política Económica (ESPE)*, vol. 43, nº 108, p. 7–50, 2025.
- [42] D. A. Coronel Cruz, J. J. Saca Lucero, D. Cartuche Paqui y L. Rodríguez Jiménez, «La incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orenses,» *INNOVA Research Journal*, vol. 3, nº 12, p. 99–112, 2018.
- [43] P. A. Rincón López, «Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral,» Colombia, 2023.

- [44] G. P. Peña Guarín, M. L. Castro Rojas y M. J. Álvarez Álvarez, «Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental,» *SIGNOS*, vol. 12, n° 2, p. 127–147, 2020.
- [45] C. A. Estacio Flores, «La gestión documental: automatización y comunicación efectiva como factores clave,» *Aula Virtual*, vol. 5, n° 12, 2024.
- [46] Acelera Pyme, «Online project management tools,» 17 Mayo 2022. [En línea]. Available: <https://www.acelerapyme.gob.es/en/news/pill/online-project-management-tools>.
- [47] Acelera Pyme, «Management tools for the internal processes of your business (physical and online),» 12 Diciembre 2022. [En línea]. Available: <https://www.acelerapyme.gob.es/en/news/pill/management-tools-internal-processes-your-business-physical-and-online>.
- [48] Canva, «Diseña páginas web online gratis,» [En línea]. Available: https://www.canva.com/es_mx/sitios-web/.
- [49] Google LLC, «Sites Google Workspace (Crea sitios para tu equipo, proyecto o evento),» [En línea]. Available: <https://workspace.google.com/intl/es/products/sites/>.
- [50] OECD, «SMEs | Themes – Going Digital Toolkit,» [En línea]. Available: <https://goingdigital.oecd.org/en/theme/5>.
- [51] L. Sánchez, *Gestión del conocimiento en pequeñas empresas: Retos y oportunidades*, Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, 2014.
- [52] C. A. González Jiménez, «Los sistemas de gestión documental de software libre en las pequeñas y medianas empresas: entre el desconocimiento y la indiferencia,» *Códices*, vol. 13, n° 1, p. 71–107, 2017.

- [53] C. Marulanda, M. López y F. López, «La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia,» *Información Tecnológica*, vol. 27, n° 6, 2016.
- [54] Á. G. M. Santana, «La gestión del conocimiento en las MIPYMES: retos y beneficios,» *RILCO/DS*, 2021.
- [55] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4 ed., San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2010.
- [56] M. A. Garzón Castrillón y A. L. Fisher, «Modelo teórico de aprendizaje organizacional,» *Pensamiento & Gestión*, n° 24, p. 195–224, 2008.
- [57] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), *Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento (El Estado del Estado 07)*, Bogotá, 2018.
- [58] V. Rodríguez-Lora y J. M. Herrera-Caballero, «El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Caso de estudio de un grupo de investigación,» *Revista Electrónica Educare*, vol. 25, n° 3, 2021.
- [59] J. G. Salazar Estrada, J. C. Guerrero Pupo, Y. B. Machado Rodríguez y R. Cañedo Andalia, «Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral,» *ACIMED*, vol. 20, n° 4, p. 67–75, octubre 2009.
- [60] D. A. d. I. F. P. (DAFP), *El aprendizaje organizacional a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas*, versión 1, Bogotá, 2022.
- [61] Congreso de la República de Colombia, *Constitución Política de Colombia*, Bogotá,, Colombia, 1991.

- [62] Congreso de la República de Colombia, Código Sustantivo del Trabajo y sus reformas, Bogotá, Colombia: Legis, 1950.
- [63] Congreso de la República de Colombia, «Ley 590 de 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa,» Diario Oficial 44.078, Bogotá, Colombia, 2000.
- [64] Congreso de la República de Colombia, «Título: Ley 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas,» Diario Oficial No. 45.628, Bogotá, Colombia, 2004.
- [65] Congreso de la República de Colombia, «Ley 1429 de 2010: Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo,» Diario Oficial No. 47.937, Bogotá, Colombia, 2010.
- [66] Ministerio del Trabajo de Colombia, «Decreto 1072 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo,» Diario Oficial No. 49.523, Bogotá, Colombia, 2015.
- [67] Congreso de la República de Colombia, «Ley 1314 de 2009: Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información aceptados en Colombia,» Diario Oficial No. 47.409, Bogotá, Colombia, 2009.
- [68] H. Rojas Pescio, «Gestión del conocimiento: una alternativa eficiente hacia el fortalecimiento de las microempresas,» *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, vol. 8, nº 23, p. 13, 2015.

- [69] M. J. Alcívar-Mero, A. J. Holguín-Briones y H. M. Ferrín-Schettini, «alento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas,» *Revista Científica FIPCAEC*, vol. 5, nº 5, p. 19–39, 2020.
- [70] A. Mungaray Lagarda, D. Feitó Madrigal y M. Taxis Flores, «Factores asociados a la gestión del aprendizaje en microempresarios mexicanos,» *Estudios Gerenciales*, vol. 32, nº 141, p. 381–386.
- [71] E. D. Saucedo Domínguez, E. O. Cardoso Espinosa y J. d. J. Peinado Camacho, «El aprendizaje autónomo y las TIC como fundamento en un modelo de capacitación,» *Acta Universitaria*, Vols. 1 nº 233, e3754, 2023.
- [72] R. Molina Martínez, R. F. Rueda Chávez y V. Aguilera Taylor, «La gestión del conocimiento en las microempresas familiares formales de servicios en Uruapan, Michoacán,»,» *Inceptum. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, vol. 6, nº 11, p. 451–469, 2022.
- [73] M. J. A. Restrepo, Q. O. L. Loaiza y A. E. Gálvez, «Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia,» *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 22, nº 4, p. 24–40, 2015.
- [74] R. Fernández González, F. Puime Guillén y D. Fernández Lago, «Digitalización para las pequeñas y medianas empresas: Estudio de viabilidad de una app dirigida a la fidelización de los clientes,» *Revista Estrategia Organizacional*, vol. 11, nº 2, p. 127–143, 2022.
- [75] J. A. Marino-Romero, «Aproximación a la transformación digital en la gestión de las pymes: especial referencia a las empresas KIBS,» 2024.

- [76] C. Plaza Fernández, «La digitalización de las pymes,» 2020.
- [77] J. A. Barrera Ruíz, «Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental,» *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Redalyc)*.
- [78] A. C. Sole, Instrumentación Industrial, Mexico: Alfaomega, 2006.
- [79] A. Rezi and M. Allam,, «Techniques in array processing by means of transformations,» de *Control and Dynamic Systems Vol. 69*, San Diego, Academic Press, 1995, pp. 133-180.
- [80] E. P. Wigner, «Theory of traveling wave optical laser,» *Phys. Rev.*, vol. 134, pp. A635-A646, 2005.
- [81] L. L. a. H. Miao, «A specification based approach to testing polymorphic attributes,» de *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*, Seattle, WA, USA,, November 8-12.
- [82] CRAI USTA Bucaramanga, Informe de recursos y servicios bibliográficos, Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2020.
- [83] American Psychological Association, «Style and Grammar Guidelines,» [En línea]. Available: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>. [Último acceso: 17 enero 2020].
- [84] Ministerio del Trabajo de Colombia, Guía para la elaboración de manuales de funciones y competencias laborales, Bogotá, Colombia: Mintrabajo, 2017.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta diagnóstica aplicada a la administradora de Choux Alta Pastelería.

Lugar: Bucaramanga, Santander

Fecha: 5 de junio de 2025

Responsable del levantamiento: Henry David Ramírez García

Cargo: Estudiante Investigador – Trabajo de Grado

Persona entrevistada: Laura María Niño Rojas

Cargo: Administradora General – Choux Alta Pastelería

1. Objetivo de la entrevista

Recopilar evidencia cualitativa sobre los problemas operativos relacionados con la ausencia de funciones definidas, la capacitación informal y la falta de estandarización en los procesos, como insumo para el diseño de manuales digitales e interactivos.

2. Guion orientador y respuestas

2.1. ¿Cómo se capacita actualmente al personal nuevo que ingresa a la empresa?

“No tenemos manuales escritos. Cuando entra alguien nuevo, yo misma o alguno de los empleados que llevan más tiempo les explicamos lo básico, pero todo es verbal y se aprende ‘viendo’. Eso hace que haya muchas confusiones y errores, sobre todo los fines de semana cuando hay más presión. A veces se les olvida cómo hacer algo o lo hacen diferente a como se espera, y eso genera problemas.”

2.2. ¿Existen documentos o manuales que definan funciones y procedimientos?

“No, no hay documentos como tal. Cada quien va aprendiendo en la marcha. Por ejemplo, los meseros también hacen de baristas, pero no hay una guía que diga qué deben hacer primero o cómo organizarse. Algunos priorizan atender las mesas, otros se quedan haciendo bebidas, y eso genera desorden y demoras.”

2.3. ¿Qué dificultades operativas se presentan con mayor frecuencia en el día a día?

“Lo más común es que no haya coordinación entre las áreas. A veces los pedidos se demoran porque no hay claridad sobre quién debe hacer qué. También pasa que los postres no se ven iguales, porque cada pastelero los decora a su manera. Eso afecta la imagen del negocio, porque los clientes notan la diferencia y preguntan por qué no se ve igual al de la vez pasada.”

2.4. ¿Cómo se comunican los cambios internos, como ajustes en el menú o en los turnos?

“Todo se comunica por voz o por WhatsApp. Si hay un cambio en el menú o en los turnos, yo lo digo en la mañana o lo escribo en el grupo. Pero no todos lo leen o lo recuerdan, entonces

algunos siguen haciendo las cosas como antes. Eso genera confusión y a veces discusiones entre el equipo.”

2.5. ¿Qué impacto considera que tiene esta forma de operar en la experiencia del cliente?

“Se nota mucho. Hay clientes que se quejan porque los pedidos llegan incompletos o porque se demoran más de lo normal. También hay diferencias en la atención, porque no todos los empleados hacen las cosas igual. Eso afecta la percepción del cliente y hace que algunos no vuelvan.”

2.6. ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para mejorar la organización interna?

“Sería muy útil tener manuales o guías claras para cada cargo. Que todos sepan qué deben hacer, cómo hacerlo y en qué orden. También sería bueno tener una forma más clara de comunicar los cambios, algo que quede escrito y que todos puedan consultar. Eso ayudaría a que el equipo trabaje más coordinado y a que los nuevos se adapten más rápido.”

3. Conclusión

Los problemas identificados evidencian la necesidad urgente de estandarizar funciones y procesos mediante un instrumento formal. Esta información sustenta el desarrollo del manual de funciones digitales e interactivos como estrategia de innovación organizacional.

5. Firmas



Henry David Ramírez García

C.C. 1098817314

Responsable del levantamiento



Laura María Niño Rojas

C.C. 1098728268

Administradora – Choux Alta Pastelería

Apéndice B. *Registro de observaciones sobre disfuncionalidades organizativas en Choux Alta Pastelería.*

Nombre del proyecto:

Diseño e implementación de un manual de funciones como estrategia de innovación organizacional en Choux Alta Pastelería

Observador:

Henry David Ramírez García

Estudiante de Ingeniería Industrial – Universidad Santo Tomás

Empresa observada:

Choux Alta Pastelería

Ubicación:

Bucaramanga, Santander

Fechas de observación:

- Visita 1: 5 de junio de 2025
- Visita 2: 7 de junio de 2025
- Visita 3: 10 de junio de 2025

Tipo de observación:

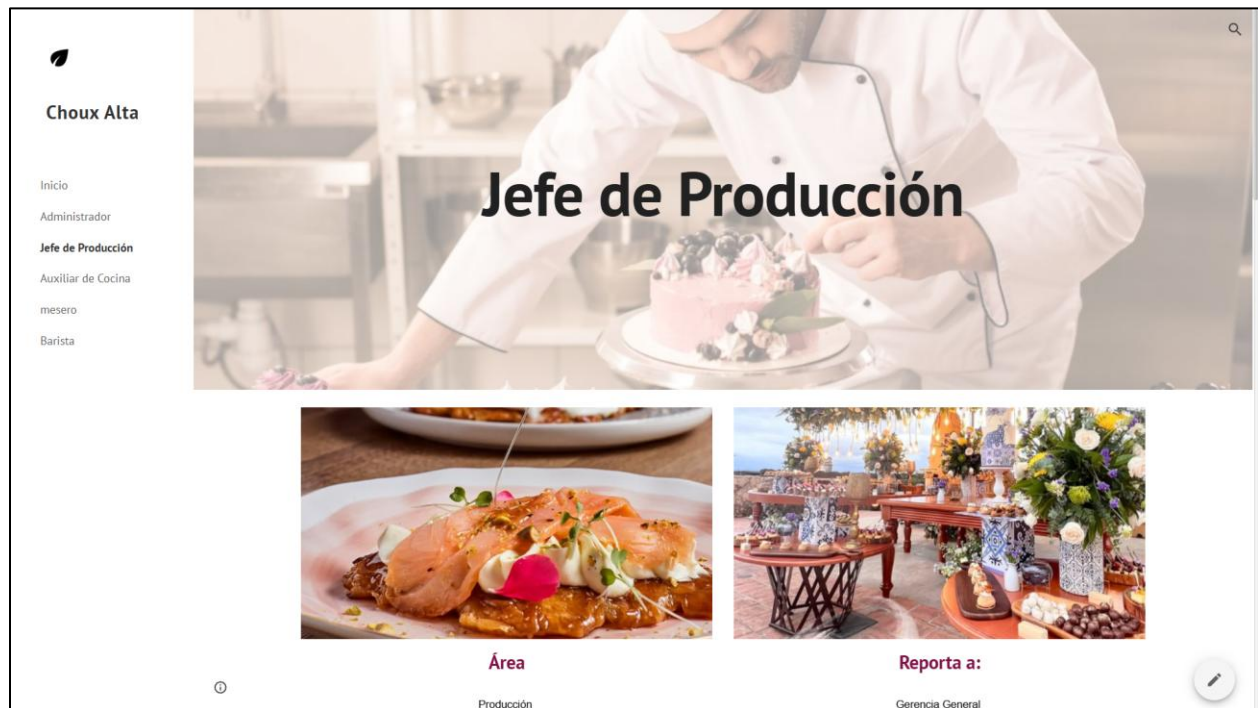
No participante, con fines exploratorios y de diagnóstico organizacional.

Observaciones operativas y análisis de situaciones en Choux Alta Pastelería

Fecha	Área observada	Situación observada	Descripción e implicaciones
5/06/2025	Atención al cliente	Meseros interrumpen la atención para preparar bebidas.	El personal de mesa realiza funciones de servicio en mesa y de barista. En horas pico, se generó descoordinación con cocina y demoras en las entregas. Se evidenció ausencia de criterios para priorizar tareas, lo que afectó el ritmo de atención y causó molestias visibles en los clientes.
5/06/2025	Cocina/pastelería	Diferencias marcadas en la presentación de postres iguales.	Se observaron variaciones notorias en la decoración de productos del mismo tipo, como mini tartaletas y postres individuales. Esto indica la falta de estándares visuales y protocolos de presentación, afectando la imagen de marca y la percepción de calidad.
7/06/2025	Comunicación interna	Cambio en orden de entrega de platos no fue comunicado a todo el equipo.	Según conversación entre empleados, se modificó la secuencia de entrega de pedidos con bebidas calientes, pero algunos seguían el protocolo anterior. Esto generó confusión y retrasos, demostrando la falta de un canal formal de comunicación para difundir cambios operativos.
7/06/2025	Inducción	Nuevo empleado recibe capacitación verbal mientras atiende clientes.	Un trabajador recién ingresado era guiado directamente en la zona de atención. No recibió documento, manual o guía de funciones. Se evidenció improvisación y sobrecarga tanto para quien capacitaba como para quien aprendía.
10/06/2025	Operación general	Cada empleado sigue sus propias rutinas para tareas similares.	Se observó que diferentes empleados seguían procedimientos distintos para atender mesas, preparar bebidas o entregar pedidos. Esta variabilidad operativa refleja la falta de estandarización y dificulta el control de calidad.
10/06/2025	Coordinación general	El equipo reaccionó a un pedido especial sin un protocolo común.	Un cliente pidió un producto sin uno de sus ingredientes. La atención fue improvisada, cada empleado propuso una solución distinta, revelando la inexistencia de un protocolo para personalizar pedidos o manejar excepciones operativas.

Conclusiones del proceso observacional:

Las observaciones exploratorias permitieron identificar múltiples situaciones recurrentes que afectan la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la percepción del cliente. Se destaca la sobrecarga funcional del personal, la informalidad en la transmisión del conocimiento, la carencia de estándares visuales y la comunicación inconsistente de cambios internos. Estos hallazgos respaldan el diagnóstico obtenido mediante la entrevista a la administradora general y refuerzan la necesidad de implementar herramientas organizacionales formales, como los manuales de funciones.

Apéndice C. Capturas de pantalla del sitio web con los manuales digitales.

Choux Alta

Inicio

Administrador

Jefe de Producción

Auxiliar de Cocina

mesero

Barista

Funciones principales:

- Planificación y programación de la producción:**
 - Elaborar el cronograma de producción diario y semanal según la demanda y pedidos recibidos.
 - Coordinar la disponibilidad de materias primas e insumos en colaboración con la administradora
- Gestión de operaciones:**
 - Supervisar la preparación, cocción y empaque de los productos, asegurando el cumplimiento de recetas, tiempos y procedimientos establecidos.
 - Despachar las comandas de productos de sal generadas diariamente, supervisando su preparación, cocción, empaque y entrega, conforme a los estándares de calidad, tiempos y procedimientos establecidos.
 - Garantizar el uso eficiente de recursos físicos, humanos y tecnológicos.
- Control de calidad:**
 - Verificar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos en sabor, textura, presentación e inocuidad.
 - Implementar y hacer seguimiento a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Gestión del equipo humano:**
 - Asignar funciones al equipo de producción (auxiliar de cocina) y supervisar su desempeño.
 - Coordinar capacitaciones técnicas y de seguridad alimentaria.
 - Promover un ambiente laboral armónico y de colaboración.
- Innovación y mejora continua:**

Choux Alta

Inicio

Administrador

Jefe de Producción

Auxiliar de Cocina

mesero

Barista

Requisitos del cargo:

Formación Académica:

- Técnico o tecnólogo en Gastronomía, Pastelería, Producción de Alimentos o afines.
- Se valora formación adicional en gestión de procesos, liderazgo o control de calidad.

Experiencia Laboral:

- Mínimo 2 años de experiencia en producción de alimentos, preferiblemente en panadería/pastelería artesanal o industrial.
- Experiencia liderando equipos de trabajo.

Conocimientos Específicos:

- Procesos de producción en pastelería.
- BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).
- Manejo de inventarios.
- Herramientas ofimáticas (Excel, Google Sheets, etc.)
- Uso de hornos industriales, baladoras, cámaras de refrigeración, etc.

Competencias:

- Liderazgo y gestión de equipos

Choux Alta

- Inicio
- Administrador
- Jefe de Producción**
- Auxiliar de Cocina
- mesero
- Barista

Competencias:

- Liderazgo y gestión de equipos
- Planificación y organización
- Orientación al detalle y calidad
- Toma de decisiones
- Adaptabilidad e innovación
- Trabajo bajo presión
- Comunicación asertiva

Guía Diario de Actividades → Jefe de Producción

✓ ANTES DE COMENZAR EL DÍA (6:30 a.m. – 7:00 a.m.)

- Llegar puntual y revisar la higiene personal.
- Usar el uniforme completo y limpio (gorro, bata, tapabocas, etc.).
- Lavar y desinfectar las manos antes de ingresar a la zona de producción.
- Encender los equipos principales (si aplica):
 - Horno, batidoras, cámaras de refrigeración, etc., verificando que estén en condiciones óptimas.
- Revisar el tablero o plan de producción del día:

Choux Alta

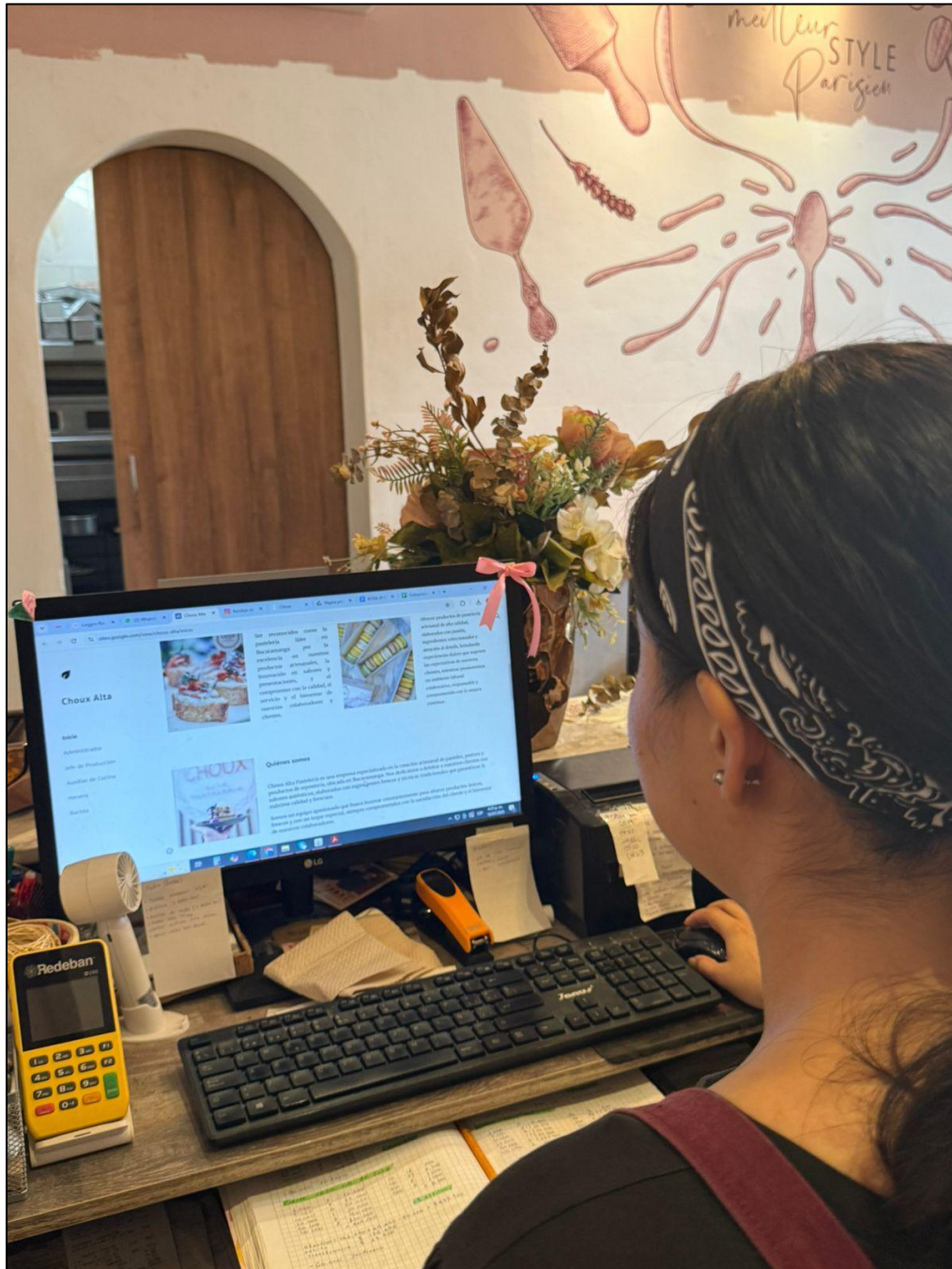
- Inicio
- Administrador
- Jefe de Producción**
- Auxiliar de Cocina
- mesero
- Barista

Material de apoyo:

Ver en YouTube

Ver en YouTube

Figura. información general de Choux Alta Pastelería

Apéndice D. *socialización de los manuales digitales.*

Apéndice E. *Enlace y vista general del sitio web de manuales de funciones.*

Este Apéndice contiene la dirección URL y una vista general del sitio web oficial diseñado para centralizar los manuales de funciones de Choux Alta Pastelería. El sitio está construido sobre la plataforma Google Sites, lo que garantiza su gratuidad, flexibilidad y acceso multiplataforma.

Enlace privado de acceso:

<https://sites.google.com/view/choux-alta/inicio>

(Nota: este enlace es de carácter privado, accesible únicamente por el equipo interno de Choux Alta Pastelería.)

Certificados de implementación y entrega

Choux Alta Pastelería
Nit: 1098728268-1
Dirección: Cra. 37 #51-114, Cabecera del Llano, Bucaramanga, Santander, Colombia
Tel: 3006773427
Bucaramanga, 1 de Julio de 2025

CERTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

Por medio de la presente, se certifica que en la empresa Choux Alta Pastelería, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, se ha llevado a cabo de manera efectiva la implementación del manual de funciones digital e interactivo, como parte de una estrategia de innovación organizacional.

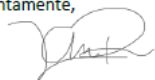
Este manual fue diseñado y adaptado a las necesidades específicas de nuestra operación, con la participación activa del equipo de trabajo. Actualmente se encuentra en uso en todos los niveles operativos, abarcando los cargos de: meseros, administrador, jefe de producción y auxiliar de cocina.

La implementación se realizó entre los meses de mayo y junio del año 2025, utilizando plataformas digitales de libre acceso (Google Sites) para garantizar disponibilidad desde cualquier dispositivo. Esta herramienta ha permitido mejorar la claridad de funciones, optimizar la capacitación del personal, y fortalecer la eficiencia en los procesos internos.

Damos fe de que este proyecto fue desarrollado e implementado en nuestra organización por los estudiantes Henry David Ramírez García y María Camila Guerrero Carrillo, como parte de su trabajo de innovación empresarial.

Sin más, se firma la presente a solicitud de los interesados.

Atentamente,



C.c: 1098728268
Laura María Niño Rojas
Cargo: Administradora