

**IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES CON EL FIN DE  
MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO  
DE INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA EN CRISALLTEX S.A.**

**JUAN DAVID LÓPEZ GIRALDO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PRACTICAS PROFESIONALES  
PEREIRA  
2009**

**IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES CON EL FIN DE  
MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO  
DE INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA EN CRISALLTEX S.A.**

**JUAN DAVID LÓPEZ GIRALDO**

**Informe de Práctica Profesional**

**Tutor**

**JUAN CARLOS MUÑOZ MONTAÑO**

**Administrador de empresas**

**Especialista en Administración**

**Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA**

**PRÁCTICAS PROFESIONALES**

**PEREIRA**

**2009**

## **DEDICATORIA**

A mis padres que hacen todo lo posible por sacarme adelante y me han dado el apoyo para poder estudiar y hacerme un profesional.

A una persona muy especial la cual fue mi base de inspiración y la que me dio alientos para culminar este trabajo con éxito

## **PÁGINA DE AGRADECIMIENTOS**

Reciban mis muestras de gratitud y aprecio de forma especial,  
Las siguientes personas:

César soto	Jefe de infraestructura y logística
Alfonso Castillo	Propietario de la empresa
Juan Carlos Muñoz	Tutor

## CONTENIDO

	PG
INTRODUCCION.....	11
RESEÑA HISTORICA.....	12
GENERALIDADES.....	20
<b>1. NATURALEZA</b>	
1.1 DIAGNOSTICO DEL AREA DE INTERVENCION.....	23
1.2 EJE DE INTERVENCION.....	24
1.3 JUSTIFICACION.....	24
1.4 OBJETIVOS.....	25
1.4.1 Objetivo General.....	25
1.4.2 Objetivos específicos.....	25
<b>2. REFERENTE CONCEPTUAL.....</b>	<b>26</b>
<b>3. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
3.1 CRONOGRAMA.....	34
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>35</b>
RECOMENDACIONES.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	37
<b>LISTADO DE ANEXOS.....</b>	<b>38</b>
• MANUALES DE FUNCIONES .....	38

## GLOSARIO

**Calidad:** Resultado de una serie de procesos que llevan a un desarrollo oportuno y continuo de cada acción en la organización.

**Manual de calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de calidad de la organización.

**Manual de funciones:** Descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos para su ejercicio.

**Sistema de Gestión de calidad:** Conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

**Instructivo:** Documento que sirve para instruir. Son disposiciones de carácter general emitidas para regular el uso de servicios e instalaciones y su funcionamiento interno y operativo.

**Normalización:** Proceso de establecer y aplicar reglas con el fin de abordar ordenadamente una actividad específica, para beneficio y con la participación de todos los interesados.

**Norma:** Regla de conducta obligatoria en su cumplimiento orientada a regular determinada actividad y que es emitida por autoridad competente.

**Procedimiento:** Modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

**Proceso:** Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado

**Control Interno** Sistema que al interior de cada entidad procura garantizar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen de acuerdo con las normas vigentes y dentro de las políticas trazadas por la dirección, en cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

## **RESUMEN**

Debido a los a los grandes cambios de la economía, las organizaciones deben ser mas competitivas ya que el mercado cambiante y el mundo globalizado lo exige. Una forma para empezar a hacerlo es fortalecer la parte organizacional ya que esto hace que las empresas mejoren sus procesos internos y demás procedimientos derivando en mejores dividendos para los dueños y accionistas.

Por estas razones la empresa Crisalltex S.A. ha decidido implementar nuevos procesos de gestión de calidad dentro de la organización mediante la elaboración de manuales de funciones que contribuyan al mejoramiento continuo de los empleados, que ayuden a evidenciar las falencias o debilidades existentes para buscar su respectiva solución, trayendo así mejores beneficios para la organización y llevando mayor satisfacción a los clientes.

## **ABSTRACT**

Due to the large changes in the economy, organizations must become more competitive as the market changing and globalized world demands it. One way to start doing is to strengthen the organization because it makes companies improve their internal processes and other processes resulting in better dividends for owners and shareholders.

For these reasons the company Crisalltex S.A. has decided to implement new processes and quality management within the organization through the development of manuals of functions that contribute to the continuous improvement of employees, to help highlight the shortcomings or weaknesses to find their solution, thereby bringing greater benefits for organization and bringing greater satisfaction to customers.

## **INTRODUCCION**

El presente documento muestra la implementación de los manuales de funciones con el fin de mejorar el sistema de gestión de calidad del departamento de infraestructura y logística de la empresa Crisalltex S.A., ya que de esta manera se pretende mejorar el rendimiento de los trabajadores, y estandarizar las funciones de cada uno, permitiendo así minimizar errores en la ejecución de tareas y actividades, derivando en un mejoramiento continuo de todos los procesos al interior de la organización.

La elaboración de los manuales de funciones era una necesidad que tenía el departamento de infraestructura y con una decisión conjunta con el jefe de infraestructura se optó por intervenir esta área, de acuerdo con las prioridades de la organización.

Se elaboraron los manuales para los siguientes cargos: jefe de infraestructura, Coordinador de infraestructura, asistente de infraestructura, arquitecto, metalista, carpintero, carpero, conductor, oficial de construcción, electricista.

**CRISALLTEX S.A.**  
**“GINO PASSCALLI”**

**PRESENTACION DE LA ORGANIZACION**

En el año de 1980 nace la empresa “Confecciones Crisalltex”, sus propietarios JESUS ALFONSO CASTILLO RUIZ y su esposa ISABEL CRISTINA GALLÓN DE CASTILLO deciden diversificar su actividad enfocándose hacia las condiciones de la industria tradicional de la región: la producción y distribución de camisas formales e informales.

Ante la gran inversión que significaría la compra de maquinaria, inicialmente se utilizó la confección por terceros. Para esa fecha, Crisalltex se encontraba localizada en la Cra. 7 N° 21-56 y contaba con el siguiente personal: 1 secretaria y auxiliares, 7 vendedores y el contador. Tres años mas tarde la empresa traslada sus instalaciones a la Calle 17 N° 17-16, una sede más amplia, que permitió un mayor manejo de la materia prima, pues allí se inicio el proceso de corte de telas. Amplia así mismo su planta de personal, incluyendo 2 cortadores, 2 auxiliares contables, 1 jefe de ventas y 1 programador de sistemas.

En el año de 1985, como resultado de un análisis del mercado ya conocido y de definir completamente el perfil del consumidor, estilos, materia prima y el nivel de calidad, se crea la marca “Gino Passcalli”, que se constituye en la marca líder de la empresa, con texturas nacionales e importadas. Accesorios de gran calidad y la acertada combinación de diseños tradicionales con la moda casual moderna constituyen las principales características de los productos.

De acuerdo a resultados y perspectivas, se hace posible la adquisición de maquinaria y equipo, lo cual obliga a fortalecer la estructura administrativa, la fuerza de ventas y se consolida la actividad exportadora de la empresa.

Otra fuente representativa para la participación la constituyeron sus puntos de venta en Pereira, San Andrés, Medellín y Bucaramanga. A finales de 1987, Confecciones Crisalltex adquiere la sede principal, donde funcionan hoy las áreas administrativa y comercial, además de la bodega distribuidora y su principal punto de venta, lo cual ha contribuido a la consolidación de la imagen corporativa de la empresa.

El 20 de noviembre de 1990, en Madrid España, el señor Jesús Alfonso Castillo recibe de la Trade Leadres Club, el trofeo como premio a la mejor imagen de marca. Este reconocimiento a nivel mundial los motiva a iniciar una campaña publicitaria que es lanzada en octubre de 1991 con la salida en televisión del primer comercial con una duración de 30 segundos.

Durante los siguientes 2 años la empresa presentó un importante crecimiento y desarrollo, teniendo en cuenta la dimensión, el volumen de venta y su responsabilidad social como generadora directa de 160 empleos e indirecta de 120 empleo más; sus dueños se preocupan por una sistematización y vinculación de personal profesional a su organización para lograr responder al medio y en especial a la modernización de la economía del país.

Para el año de 1993, la empresa tomaría un rumbo distinto y definitivo: se reemplaza el canal de distribución que hasta ese entonces eran almacenes que distribuían diferentes marcas, por una venta directa al consumidor a través de los almacenes directos de fábrica.

La logística y el modo de operar se concibe ya de una manera distinta, el departamento de ventas al por mayor es orientado a pocos clientes y en las

zonas más rentables, mientras que nace el departamento de almacenes con sus tareas propias de manejo de fuerza de ventas, inventarios, decoración, etc.

El área de mercadeo se fortalece y la apertura de los almacenes de fábrica se toma la empresa de tal manera que se conforman talleres de ebanistería, electricidad, publicidad, todo cumpliendo con unos estándares de exhibición, decoración, publicidad, capacitación.

Para finales del año 1998, se logró contar con una cadena de distribución o puntos de fábrica importantes, con presencia en las principales capitales del País a excepción de la ciudad de Bogotá. Para este momento los clientes distribuidores ya se habían dejado de atender en su totalidad. Gino Passcalli se constituye entonces en una reconocida marca a nivel nacional, todas las regiones en donde no existían almacenes pedían que se instalara allí uno, en la mente del consumidor ya estaba este concepto de calidad, exclusividad y variedad que se habían transmitido mediante los productos, su presentación, la publicidad y los almacenes que han quedado ubicados en los mejores sitios y/o centros comerciales de cada ciudad. Bajo el slogan de Moda Italiana de Colección se tiene una gran responsabilidad, Gino Passcalli debe lanzar su colección basada en las tendencias de la moda europea, siguiendo a la vanguardia de las marcas que ofrecen la línea masculina.

En los almacenes de fábrica se ofrecen además las líneas complementarias para el vestuario masculino, es por eso que se hacen importantes las alianzas con proveedores de calzado, correas, ropa interior y accesorios en general, cuidando siempre que la calidad de estos artículos se encuentre a la par con los ofrecidos en vestuario.

Paralelamente y como una línea secundaria nace la marca infantil “Crescendo”. Simultáneamente, en 1999, se lanza al mercado la línea femenina “Sophie Cris”, cuya venta se hace en los almacenes más grandes de la empresa; marca que comienza a ser posicionada en el mercado acertadamente; se trata de una

línea sobria, clásica pero muy actualizada en cuanto a colores, texturas y diseños.

A finales del año 2004 la empresa entra al mercado de Bogotá con 9 almacenes ubicados en sectores estratégicos de la ciudad. Los locales se tomaron en calidad de arrendamiento.

Del total de almacenes, a diciembre de 2006, el 82% funcionan en calidad de arriendo, 7% son propios y el otro 11% se ha tomado a través de operaciones de Leasing y crédito ordinario, así:

Adicionalmente, para la entrega de dotaciones y por exigencia del contratante, se abren algunos almacenes temporales en calidad de arriendo, generalmente por el plazo de la entrega de la dotación respectiva.

En temporadas: Junio, septiembre y diciembre, se abren otros puntos de venta móviles y temporales denominados: “Carpatiendas” o “Outlet Móviles”.

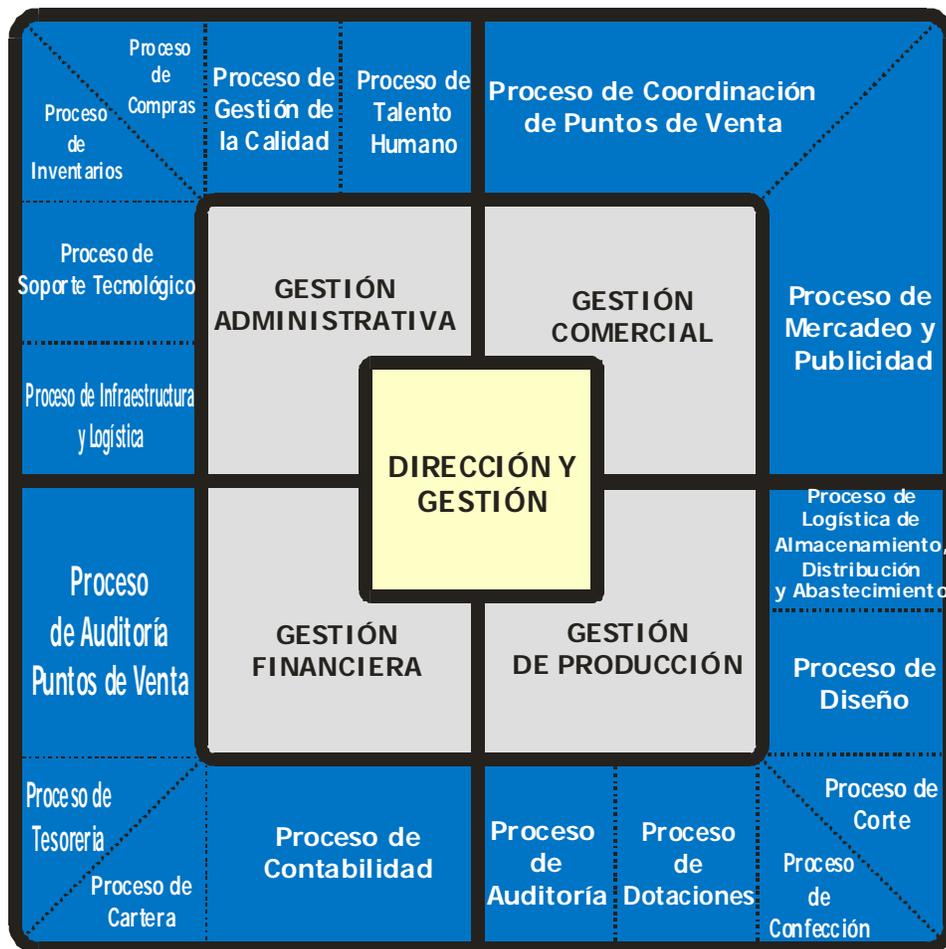
La empresa está presente en la cadena de valor del producto, es decir que adicional a los almacenes propios, cuenta con la producción del 100% de las prendas que distribuye, la cual se realiza a través de la siguiente cadena de producción ubicada en la ciudad de Pereira:

## **CADENA DE PRODUCCION**

- **2 Fabricas: 1. Calle 38 con Cra. 7ª.  
2. Detrás del Hotel Torreón**
- **Aproximadamente 20 talleres maquiladores**

A partir del año 2005 se comenzó a maquilar una parte de la producción en la China, dada la pérdida de competitividad de la producción local frente a la de ese país, lo que estaba haciendo que la empresa perdiera competitividad en el mercado colombiano en especial en términos de precio.

### Organigrama General de la Empresa



## Planta de Personal:

En total, la Empresa cuenta con una planta de 662 personas, de las cuales, en el nivel Directivo se ubican 5, en el nivel Staff o de Asesoría 5, a la Gerencia Administrativa le corresponden 94 personas, en la Gerencia Financiera se ubica 7, en la Gerencia Comercial 267 y en la Gerencia de Producción 278, así:

### CRISALLTEX S.A. - Gino Passcalli

#### ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA: PLANTA DE PERSONAL

CARGO	No.	CARGO	No.
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	<b>5</b>	<b>GERENCIA FINANCIERA</b>	<b>7</b>
Presidente	1	Jefe de Contabilidad	1
Gerente de Producción	1	Jefe de Tesorería y Recaudos	1
Gerente Comercial	1	Asistente	1
Gerente Administrativo	1	Auxiliar	4
Gerente Financiero	1	<b>GERENCIA COMERCIAL</b>	<b>267</b>
<b>NIVEL STAFF</b>	<b>5</b>	Director Nacional de Ventas Almacenes	1
Asesor Jurídico	1	Director Nacional de Dotaciones	1
Asesor Financiero	1	Director de Servicio al Cliente	1
Asesor Tributario	1	Director de Exportaciones	1
Arquitecto	1	Director de Marca Sophie Cris	1
Agencia de publicidad	1	Jefe de Publicidad	1
<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>6</b>	Jefe de Zona	3
Auditora Interna	1	Jefe de Dotaciones	1
Auxiliares de Auditoría Interna	5	Asistente de Exhibición y Vitrinismo	1
<b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>94</b>	Asistente de Publicidad	1
Director de Sistemas	1	Auxiliar de Taller de Publicidad	2
Jefe de Talento Humano	1	Administrador de Almacén	53
Jefe de Logística	1	Vendedor	147
Jefe Bodega de Producto Terminado	1	Cajero	58
Jefe de Inventarios	1	<b>GERENCIA DE PRODUCCION</b>	<b>278</b>
Auxiliar de Sistemas	3	Jefe de Diseño	1
Asistente de Nómina	1	Jefe de Planta Crissalltex	1
Sicóloga	1	Jefe de Planta Sophie Cris	1
Asistente de Salud Ocupacional	1	Diseñador	3
Auxiliar de Bodega Producto Terminado	22	Jefe de Control de Calidad	1
Auxiliar de Inventarios	1	Asistente de Calidad	2
Auxiliar de Recepción	1	Auxiliar de Diseño	3
Auxiliar de Archivo	1	Auxiliar de Corte	15
Auxiliar de Servicios Generales	18	Supervisor de Planta	8
Auxiliar de mantenimiento	3	Auxiliares Operadores	243
Ebanista	2		
Electricista	3		
Conductor	4		
Auxiliar de Vigilancia	28		
		<b>TOTAL</b>	<b>662</b>

La sede principal de la Empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Pereira, Avenida 30 de agosto No. 47-80 y cuenta con aproximadamente 2,000 m<sup>2</sup> construidos y un parqueadero, en la cual funcionan las oficinas administrativas siguientes: Presidencia, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia Comercial, Control Interno, Asesoría Jurídica, Asesoría de

Presidencia, Unidad de Diseño y Arquitectura, Control de Calidad, Dirección de Inventarios y la Dirección de Sistemas.

Adicionalmente, en la sede principal se encuentra ubicada la bodega principal así como uno de los mayores almacenes: “Plazoleta de la Moda Pereira”.

La fábrica principal se encuentra ubicada en la ciudad de Pereira, Calle 38 con Carrera 7ª.-Esquina, en la cual se encuentra ubicada la Gerencia Comercial con las respectivas áreas de Diseño, Corte y Jefatura de Planta; ubicándose en la misma el Área de Dotaciones.

La organización administrativa de la Empresa es del tipo Corporativo. Cuenta con una Junta Directiva conformada por los socios que figuran en el Certificado de Cámara de Comercio, consta en orden jerárquico de una Presidencia y la respectiva Revisoría Fiscal, así como cuatro (4) Gerencias: Administrativa, Financiera, De Producción y Comercial. Estas áreas conforman la base directiva de la Empresa.

Como instrumentos de enlace entre las áreas directivas para la planeación, control y toma de decisiones, la empresa cuenta con tres comités: Financiero-Administrativo, Comercial y Directivo de Presidencia.

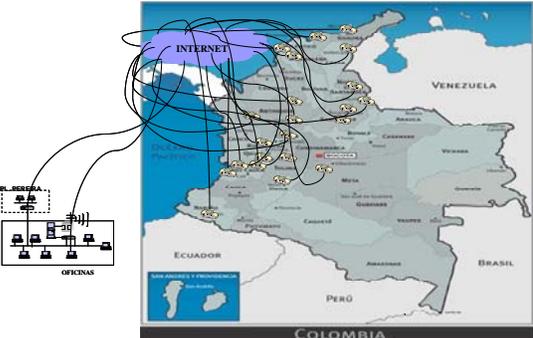
Dependiendo de la Gerencia Administrativa está la Dirección de Sistemas, la Dirección de Inventarios y el Jefe de Gestión Humana, las cuales a su vez cuentan con los niveles asistenciales y auxiliares que corresponden a este tipo de actividades, tal como se ilustra en el Organigrama adjunto.

Por su parte, la Gerencia Financiera cuenta con una Jefatura de Contabilidad, así como la de Tesorería y Recaudos. La Empresa cuenta con contabilidad general y de costos sistematizada.

La Gerencia Comercial cuenta con Jefaturas de Zona que se encargan de grupos de almacenes, dependiendo de su ubicación geográfica. Cada almacén cuenta con un Administrador, uno o dos cajeros, dependiendo del tamaño, asesores de imagen y vendedores. Esta Gerencia cuenta además con una Jefatura de Publicidad y Mercadeo, Un Jefe de Marca “Sophie Cris”, un Jefe de Comercio Exterior y desde lo comercial una Jefatura de Dotaciones.

La Gerencia de Producción cuenta con un Departamento de Diseño, cuya área esta totalmente sistematizada, es decir, los diseños se efectúan de manera digital. Consta de una Jefatura de Corte, la cual se encarga de la recepción de telas e insumos. Cuenta con una Jefatura de Planta en cada una de las fabricas que constan de Operarias, Bordados, Analistas de Métodos y Tiempos, Lavandería y el Control de Calidad a cargo de las Supervisoras.

A continuación se presenta el resumen general de la plataforma informática:

PLATAFORMA INFORMÁTICA	CONEXIÓN NACIONAL EN LINEA
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Red Inalambrica para consolidar informacion entre todas las dependencias de la Empresa</li> <li>■ Conexión a internet de cualquier usuario de la red</li> <li>■ Poderoso Servidor Central: Dell poweredge 2600</li> <li>■ Base de datos Oracle 9i, 60 PCs de almacenes y bodegas</li> <li>■ Programas: Administrativo, inventarios, cartera, activos fijos, tesoreria, nomina, Contabilidad general, costos y otros.</li> <li>■ 25 PCs en área administrativa</li> </ul>	

## **PLATAFORMA ESTRATEGICA**

### **Misión**

Crisalltex tiene como misión satisfacer las necesidades de vestuario masculino y femenino, produciendo y comercializando prendas de calidad en cuanto a confección, moda, presentación y mayor variedad en diseños, colores y texturas.

Para lograrlo, Crisalltex centrara su organización en función de los clientes, por medio de una inquebrantable vocación de servicio, que sustentara en el talento de sus empleados y por consiguiente propenderá por el bienestar permanente de los mismos.

Crisalltex buscará, con ética, lograr márgenes de rentabilidad que la hagan altamente competitiva, para beneficio tanto de sus dueños como empleados, clientes y sociedad en general.

### **Visión**

Ser en el 2008, la empresa de vestuario masculino y femenino líder en brindar a los clientes la mejor combinación de calidad, precio, variedad y asesoría; con el mejor posicionamiento de marca y la mayor innovación en el desarrollo de canales de distribución, de tal manera que consolide a la empresa en el mercado colombiano.

### **Política de calidad**

Nuestra Política de Calidad está centrada en la satisfacción de los clientes a través de una excelente atención, calidad y variedad de productos; contando

para ello con solidez financiera, personal competente, buena infraestructura y un sistema de gestión de calidad en constante mejora.

### Objetivos de calidad

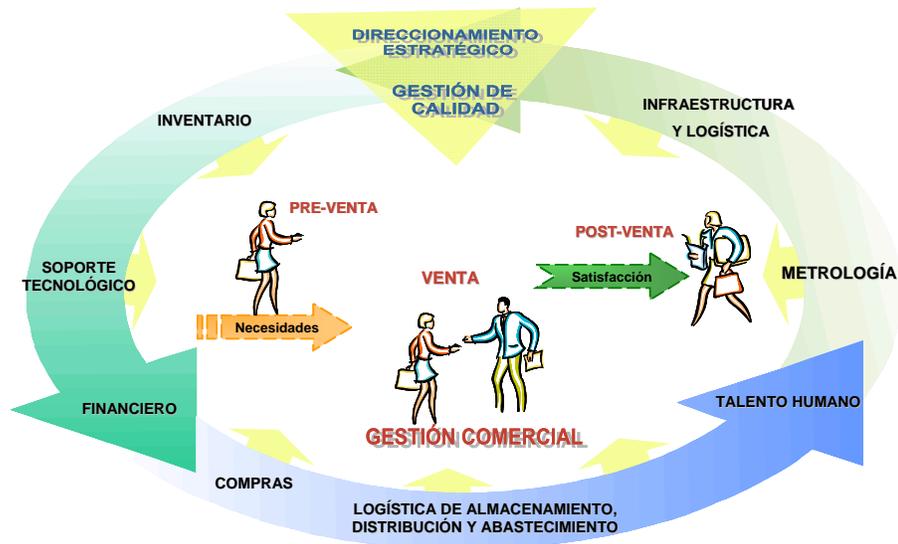
- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Disminuir las quejas de los clientes.
- Disminuir el producto no conforme.
- Mantener variedad en los productos ofrecidos al cliente.
- Reducir el nivel de endeudamiento.
- Mejorar la competencia del personal que afecta la calidad de la prestación del servicio.
- Mantener en buen estado la infraestructura.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

	<b>MAPA DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO: GQ-OT-004</b> <b>VERSIÓN: 01</b> <b>Páginas: 1 de 2</b>
<b>ESTADO:</b>		

**Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales**



 <b>CRISALLTEX S.A.</b>	<b>MAPA DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO: GQ-OT-004</b> <b>VERSIÓN: 01</b> <b>Páginas: 2 de 2</b>
<b>ESTADO:</b>		



El pasado mes de octubre de 2006 y luego de un proceso que duró aproximadamente 15 meses, la Empresa obtuvo la Certificación de Calidad ISO 9001.

## EVOLUCIÓN EMPRESARIAL

Con el fin de unir las empresas unipersonales y demás sociedades que estaban en cabeza de la familia, todas ellas cobijadas bajo la marca “Gino Passcalli”, se toma la decisión de constituir una sola Sociedad por Acciones denominada “Crisalltex S.A.”, la cual absorbe a las demás, por las siguientes razones:

- Unidad de empresa
- Unidad contable y financiera
- Manejo administrativo y de control de Imagen
- Mayor solidez y fortaleza ante entidades financieras, proveedores y terceros
- Seguridad → Personas Naturales a Sociedad Anónima

## EL CAMBIO: CONVERSIÓN A SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)

- Etapa I: Enero de 2003

Absorbe a: Alfonso Castillo Ruíz   
e Isabel Cristina Gallón 

- Etapa II: A Diciembre de 2004

Absorbe a: L.F. Distribuciones y a   
Marta Castillo 

- Etapa III: Año 2006

Absorberá a: G.A. Distribuciones 

## **1. NATURALEZA**

### **1.1 DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN**

El departamento de infraestructura y logística tenía una serie de falencias en el tema administrativo, esto hace que haga falta una serie de documentos necesarios para el buen funcionamiento no solo del departamento sino también de la empresa. Mediante la observación directa se puede observar que el departamento de infraestructura y logística carecía de ciertos documentos importantes que hacen parte de la estructura organizacional de la empresa y que son vitales a la hora de recibir las respectivas certificaciones de los diferentes procesos que la empresa pretende alcanzar.

Los trabajadores no conocían la totalidad de las tareas a realizar en cada cargo, y la mayoría de las veces pasan por alto algunas funciones que deben realizar periódicamente, lo cual, les traía inconvenientes con el jefe a cargo.

Los instrumentos de recolección de la información empleados en la elaboración de los manuales funciones son la entrevista, ya que se va indagar a cada trabajador del departamento acerca de las funciones que deben realizar, y posteriormente se procede a la observación directa donde se confronta la información obtenida.

Los manuales pretenden ser aprobados por el sistema de gestión de calidad de la empresa, el cual hace estos requerimientos a todos los departamentos de la compañía, esto con el fin, de contribuir a las respectivas certificaciones, como también ayudar a que cada departamento tenga un mejor funcionamiento y pueda llevar acabo el cumplimiento de sus actividades, teniendo un mejor desempeño y mejoramiento continuo.

## **1.2 EJE DE INTERVENCION**

Una vez realizado el diagnóstico de las necesidades se define que la realización de los manuales de funciones para los empleados es importante realizarla durante el periodo de práctica, y que va a hacer de gran ayuda para los trabajadores y para la empresa, la cual va a mejorar no solo en su rendimiento sino también en el cumplimiento de la totalidad de las actividades de cada cargo, delimitando funciones, facilitando el trabajo y la comunicación interna.

Junto con el jefe de infraestructura y logística se definió que la elaboración de los manuales de funciones sería una contribución importante para la empresa y especialmente al departamento, ya que era una necesidad que se tenía y lo más importante era la utilidad que estos iban a generar. Por estas razones se definió de acuerdo con las prioridades de la organización el eje el cual se iba a intervenir.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN**

A pesar de la importancia que se otorga al área financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran trascendencia que tiene en la compañía el tener actualizados una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la empresa en sus procesos productivos. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Debido a la necesidad de la empresa de avanzar en el sistema de gestión de calidad, la cual exige que los departamentos estén debidamente constituidos y contengan toda la información necesaria para que la empresa pueda obtener sus certificaciones respectivas, como ISO 9001-2000, la cual es la normatividad

que la empresa utiliza en sus procesos de certificación, se observa la necesidad que el departamento de infraestructura y logística implementara los manuales de funciones para cada uno de los cargos que hay dentro del mismo, esto con el fin no solo de lograr el mejoramiento del sistemas de gestión de calidad de la empresa sino también contribuir a los empleados del área de infraestructura a que conozcan la totalidad de sus funciones y además que cuando una persona llegue por primera vez al departamento, pueda hacer un mejor empalme de sus funciones a realizar dentro de la organización, además esto conlleva a que se puedan implementar mejoras dentro de cada cargo. Haciendo así un mejor entendimiento de las funciones a realizar para cada persona y además corregir las falencias existentes.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Lograr el mejoramiento del sistema de gestión de calidad en el departamento de infraestructura y logística mediante la elaboración de manuales de funciones para la empresa Crisalltex S.A.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Garantizar el cumplimiento de los manuales de funciones dentro del departamento de infraestructura y logística.
- Implementar la totalidad de los manuales de funciones para cada uno de los trabajadores del departamento de infraestructura y logística.
- Verificar que los empleados tengan un conocimiento de las labores a realizar dentro del área de infraestructura y logística.
- Permitir ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo y evitando de esta manera la repetición de instrucciones.

- Utilizarlo como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando así la adaptación a su nuevo trabajo.

## 2. REFERENTE CONCEPTUAL

En la actualidad las empresas y las industrias en general son los motores que mueven la economía mundial, y debido a esto se vive una gran competencia entre ellas, lo cual lleva a que deban tener sus políticas, normas, funciones, y procedimientos que los lleven a crecer.

Factores como la globalización y la implementación de nuevas tecnologías hacen que las empresas necesiten ser más competitivas y busquen cada vez más llegar a altos índices de producción y desarrollo sostenible, ya que si las organizaciones no avanzan al ritmo que se mueve el mundo están van a tender a desaparecer.

Las organizaciones se vienen especializando e implementando modelos al interior que ayudan a mejorar los procedimientos y la realización de actividades, esto con el fin de facilitar los procesos internos y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Una de las herramientas muy útiles, que sirven de gran apoyo a las organizaciones en el seguimiento y control a sus procesos de recursos humanos es la implementación de los manuales de funciones, también llamados manuales de descripción de cargos, que ayudan a obtener una mejor visión sobre las responsabilidades que se van a delegar al interior de estas, no solamente en funciones, sino también en materia de jerarquía.<sup>1</sup>

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno

---

<sup>1</sup> BOHLANDER, George. Administración de recursos humanos (México DF. Thomson Learning, 2001). Pág. 72.

de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de Personal.
- Reglamento laboral.

Cabe aclarar que para implementar exitosamente todos documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de mas alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser consientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> GOMEZ F, José M. Recursos Humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Ediciones EE Encuentro.1999. Madrid (España). Pág. 163

Por otro lado, los manuales de funciones presentan una serie de ventajas sobre los sistemas de gestión, entre las cuales podemos encontrar las siguientes:

1. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad a través del tiempo.
3. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
4. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
5. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
6. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir
7. Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido
- 8.- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas.

9. Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

10. Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.

12. Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

En la implementación de este tipo de herramientas, se utilizan una serie de formatos que varían entre una empresa y otra, según las necesidades que estas puedan tener y según el tipo de información que quieran obtener, almacenar y suministrar.<sup>3</sup>

Algunas de las características elementales que deben contener los manuales de funciones son las siguientes:

#### **Descripción básica del cargo**

Donde se describe el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo del jefe inmediato.

#### **Objetivo estratégico del cargo**

Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesaria la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

---

<sup>3</sup> Ibíd. Pág. 166

Se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

### **Funciones básica**

Donde se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el como hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Es importante describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda de forma objetiva medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, se pueda tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo mas objetivamente posible.

Para la eficaz implementación de estas herramientas, es importante tener en cuenta que existen una serie de métodos que pueden aplicarse y deben tenerse en cuenta al momento de tomar la decisión de ejecutarlos dentro de la organización, los cuales son:<sup>4</sup>

Método de observación directa: Este método es muy utilizado para actividades que tienen relación con micro movimientos, métodos y tiempos.

---

<sup>4</sup> CHIAVENTATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. (México DF, Mc Graw-Hill Latinoamericana S.A, 1983)

Método de cuestionario:

Método de entrevista directa

Método Mixto

Los sistemas de gestión de calidad en la actualidad se han convertido en parte fundamentales de las empresas ya que de esta forma se han organizado internamente y se han implementado diferentes procesos administrativos que acompañados de una buena gestión de calidad hace que las empresas alcancen unos altos estándares de calidad lo cual las lleva a que puedan ser certificados por las diferentes Normas ISO.

**Sistema de gestión de la calidad** es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

- 1. La estructura de la organización:** La estructura de la organización responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.
- 2. La estructura de responsabilidades:** La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- 3. Procedimientos:** Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- 4. Procesos:** Los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- 5. Recursos:** Los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y

además de estarlo de forma circunstancial. Además de eso me gustaría implementar

### **3. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Para realizar los manuales de funciones se requiere dar a conocer la importancia de su elaboración a los empleados de la empresa, y además que conozcan la utilidad que estos tienen dentro de la organización.

Después se realiza un detallado estudio de las actividades de cada empleado, para así tener claridad a la hora de redactar cada función dentro del manual, esto con el fin de generar una buena interpretación para las personas que lo consultan, por ello se diseñan los manuales de funciones de forma clara para facilitar el buen desarrollo de los mismos.

El proceso de recopilación de la información debe estar orientado en hechos que permitan conocer y analizar la información específica, confiable y útil para realizar los manuales de funciones, para no incurrir en errores. Así mismo se debe evaluar y revisar continuamente la información para mantenerla actualizada

Una de las técnicas de recolección de la información que se utiliza para ejecutar los manuales de funciones es la entrevista, que consiste en realizar unos encuentros con cada trabajador para así obtener información detallada de cada una de las actividades que este realiza.

Posteriormente se pasa a la observación directa, donde se observa a cada trabajador realizar sus actividades para así confrontar la información de la entrevista.

Para los manuales de funciones el proceso que se va a seguir es el siguiente:

- **Identificación básica del cargo:** El formato describe el área del cargo, el nivel, y la subárea.
- **Objetivo del cargo:** Se refiere a la actividad principal que define el grupo de funciones y responsabilidades.
- **Requisitos:** El formato describe los conocimientos específicos y la experiencia requerida para el cargo y además el entrenamiento que debe tener.
- **Habilidades específicas:** Se refiere a sexo, valores y habilidades tanto manuales como mentales.
- **Responsabilidades:** Se refiere a todo el conjunto de responsabilidades por: información, contactos, valores y dineros, bienes de la empresa, errores y supervisión.

Luego de todo el proceso se formulan conclusiones y recomendaciones, con base en los resultados obtenidos del proyecto

## CRONOGRAMA

ACTIVIDAD TIEMPO	FEBRE				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones de tutoría																								
Identificación de la necesidad																								
Recolección de información																								
Método de observación directa en los puestos de trabajo																								
Elaboración del borrador final																								
Construcción de manuales de funciones																								
Implementación a los empleados																								
Entrega de informe final																								

## CONCLUSIONES

La globalización, las nuevas tecnologías y los nuevos métodos y procedimientos que se están implementando actualmente, obligan a que las empresas introduzcan dentro de su sistema nuevas formas para planear, organizar, dirigir y controlar todos sus procesos, y a su vez, hacer que logren su mas alto nivel de posicionamiento en el mercado y en el mundo de los negocios.

Para ello se deben diseñar estrategias que mejoren su funcionamiento y que permita una optima utilización de sus recursos físicos, técnicos, tecnológicos y humanos en la generación de productos y/o servicios que le brinden calidad, y es allí donde se determina que la calidad la define el cliente y que la empresa debe realizar sus mayores esfuerzos para satisfacer sus necesidades y expectativas

Por lo anterior se puede afirmar que aunque la calidad la define el cliente. La dirección y gestión empresarial debe definir estándares que permitan medirla y evaluarla en todo el interior de la organización y a todos los procesos que intervienen en ella, los cuales trabajan de manera interrelacionada para el logro de los objetivos y metas planeadas.

Para ello la empresa empieza por priorizar su recurso humano ya que es sin duda el factor más importante en la realización de todas las actividades encaminadas a la búsqueda de dichos objetivos y a la toma de decisiones.

Es por esto que para CRISALLTEX S.A y por la actividad económica que realiza, es de gran importancia implementar, para el mejoramiento del S.G.C y para el proceso de infraestructura y logística, los manuales de funciones y requisitos de los cargos que pertenecen a este proceso y que apoyan día a día todas las actividades y procedimientos que este representa.

## **RECOMENDACIONES**

Todo cambio genera diferentes inconvenientes dentro de la empresa, y por eso CRISALLTEX S.A debe trabajar en cada proceso de manera conjunta, mejorando el trabajo en equipo y la comunicación interna con el fin de que haya un cumplimiento a cabalidad de los objetivos y de esta manera prevenir cuellos de botella o problemas que interfieran en las actividades.

Es necesario que los empleados hagan conciencia del cumplimiento de los objetivos propuestos con el fin de mejorar todas las actividades y generarles conciencia de que un cargo es el complemento del otro y que solo con una comunicación asertiva, los procesos se ejecutan de manera fluida, eficiente y eficaz.

La empresa actualmente se encuentra en procesos de certificación, por esta razón tendrá auditoría para la renovación de certificación por parte del ICONTEC, por ende se considera pertinente la realización de auditorías internas para evaluar los procesos y así realizar acciones correctivas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. Quinta edición, Bogota: Mc Graw Hill, 2000.
- BURITICA. Carlos Alberto. Manufactura. Flexible.Guías.
- BOHLANDER, George. Administración de recursos humanos (México DF. Thomson Learning, 2001).
- GOMEZ F, José M. Recursos Humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Ediciones EE Encuentro.1999. Madrid (España).

### **Paginas web**

- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm> - 52
- <http://www.bcp.gov.py/gee/funcion/MANUALGEE.pdf>



*MANUAL DE  
FUNCIONES*

**SISTEMA GESTION DE  
CALIDAD**