

RESUMEN

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA
EDITORIAL MONTEMORELOS

por

Jonatán David Ponce Andrade

Asesor: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DEL PROYECTO DE MAESTRÍA

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EDITORIAL MONTEMORELOS

Investigador: Jonatán David Ponce Andrade

Asesor: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de terminación: Marzo de 2014

Problema

El proyecto consiste en la elaboración de un Manual Administrativo para la Editorial Montemorelos.

Método

Este proyecto requirió la adaptación de distintos formatos para organigramas, análisis de puesto, descripción de puesto, descripción narrativa de procesos y diagramas de flujo. Para la obtención de la información se utilizaron los siguientes métodos: (a) revisión de la información existente, (b) entrevista directa con los empleados en sus puestos de trabajo, (c) reuniones por departamento para el llenado de formatos y (d) revisiones, evaluaciones y aprobación de los distintos jefes departamentales y de la gerencia general.

Resultados

Con este proyecto se lograron desarrollar (a) organigramas, (b) análisis de puesto, (c) descripciones de puesto, (d) descripción narrativa de procesos y (e) diagramas de flujo de procesos. Se construyó un organigrama, se aplicaron 21 análisis de puesto y 21 descripciones de puesto de un total de 21 empleados en la Editorial Montemorelos; siete descripciones narrativas de procesos con los siete diagramas de flujo correspondientes a las descripciones narrativas de proceso.

Conclusiones

A continuación se presentan algunas conclusiones de este proyecto:

1. Los manuales administrativos son importantes e indispensables para un mejor funcionamiento de cualquier organización. Los formatos adaptados para este proyecto son contruidos con un amplio contenido que permite instruir al nuevo personal de una manera fácil y rápida.
2. La tarea de elaborar un manual administrativo requiere la participación voluntaria de todos los empleados de cada departamento.
3. La elaboración del manual es un proceso continuo debido a los constantes cambios en la estructura organizacional y en las tareas operativas.
4. No fue posible elaborar todos los procesos operativos, dada la magnitud del trabajo y la limitación del tiempo.
5. La necesidad de crear manuales es un punto importante dentro de las organizaciones que se manejan de manera estructurada y que cumplen con los pasos del proceso administrativo.

6. El hecho de contar con procesos estandarizados y documentados facilita la aplicación de principios de mejora continua y de calidad total.

7. Contar con un manual administrativo facilita la contratación, capacitación e inducción de nuevos empleados.

Universidad de Morelos
Facultad de Ciencias Administrativas

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EDITORIAL
MONTEMORELOS

Proyecto
presentado en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración

por

Jonatán David Ponce Andrade

Marzo de 2014

“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EDITORIAL MONTEMORELOS”

“Proyecto presentado en cumplimiento Parcial de los Requisitos para el
grado de Maestría en Administración con acentuación en Recursos
Humanos”

POR:

Jonatán David Ponce Andrade

APROBADA POR LA COMISIÓN


Dr. Manuel Ramón Meza Escobar
Asesor Presidente


Mtro. Arturo Salazar Otáñez
Examinador Externo


Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk
Miembro Asesor


Mtro. Aarón García Méndez
Miembro Asesor


Dra. Raquel Bouvet de Korniejczuk
Directora de Estudios Graduados

07 de mayo de 2014
Fecha de Aprobación

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	vi
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	3
Declaración del proyecto	5
Definición de términos	5
Objetivos	5
Justificación	6
Justificación testimonial	7
Justificación práctica	8
Limitaciones	8
Delimitaciones	9
Supuestos	10
Trasfondo filosófico	10
Organización del estudio	11
II. MARCO TEÓRICO	13
Introducción	13
Manuales administrativos	13
Conceptos de manual	13
Tipos de manuales	15
Importancia de los manuales	17
Contenido de los manuales	18
Organigramas	20
Análisis de puestos	21
Descripción de puestos	23
Descripción narrativa de procesos	25
Diagramas de flujo	27
Conceptos	27
Clasificaciones	28
Objetivos	30
III. METODOLOGÍA	31
Introducción	31
Población y muestra	31
Elaboración de los instrumentos	31

Organigrama	32
Análisis de puestos	32
Descripción de puestos	33
Descripción narrativa de proceso	34
Diagrama de flujo	35
Recolección de la información	36
Organigramas	36
Análisis de puestos	36
Descripción de puestos	37
Descripción narrativa de procesos	37
Diagrama de flujo	39
 IV. MANUAL ADMINISTRATIVO	 39
Introducción	39
 V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 41
Introducción	41
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Para la administración	42
Para futuros proyectos	43
 Apéndices	
A. FORMATO DE ORGANIGRAMA	44
B. FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTO GERENCIAL Y OPERATIVO	46
C. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENCIAL Y OPERATIVO	67
D. FORMATO DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO	82
E. FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO	84
F. ORGANIGRAMA	86
G. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	88
H. DESCRIPCIÓN NARRATIVA Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS	218
 LISTA DE REFERENCIAS	 241

AGRADECIMIENTOS

A mi Creador y Salvador por darme salud y oportunidades para poder superarme.

A mis queridos padres por su apoyo invaluable e incansables muestras de ánimo para terminar este proyecto.

A mi asesor principal, el Dr. Manuel Ramón Meza, por su gran apoyo y atinadas observaciones que ayudaron eficazmente al desarrollo correcto de este proyecto.

A la Mtra. Martha Olivas por su asesoría y la revisión de formato y estilo.

Al Mtro. Aaron García Méndez por su apoyo de asesoría en este proyecto.

Al C.P. Arturo Salazar por su apoyo incondicional así como las facilidades para realizar este proyecto en mi muy apreciada Editorial Montemorelos.

A mis compañeros y amigos de la Editorial Montemorelos por su paciencia y disposición en ayudar a la conclusión de este proyecto, de manera especial a Héctor Vásquez, José Fabián, Teresa Quinto y Joel Castellanos.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes

La administración consiste en dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Se puede definir como una especialidad acerca de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en todas las organizaciones. Es un intento por crear un futuro deseable, sin dejar a un lado el pasado y el presente.

La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo (Stoner, Freeman, Córdova Just y Mascaró Sacristán, 1994).

Chiavenato (1999) menciona que la administración es la forma como la organización trata a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información; ya no como recursos organizacionales pasivos, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos, que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales.

Según Robbins (2005) la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. La eficacia se define como la manera correcta de realizar las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

En un concepto administrativo, la organización es un grupo de personas ordenadas de forma sistemática, reunidas para un propósito específico. Toda organización cuenta con tres características en común: la primera es el propósito distintivo de cada organización, que suele estar expresado en términos de una meta o un conjunto de metas; la segunda es la serie de decisiones que deben tomar las personas integrantes de la organización para establecer el propósito y realizar un conjunto de actividades para convertir una meta en realidad y la tercera es la estructura sistemática que se desarrolla en cada organización, la cual define y limita el comportamiento de sus miembros (Robbins y De Cenzo, 2009).

Desde una perspectiva administrativa, Ramírez Cardona (2002) afirma que la organización es un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado.

El estudio cuantitativo de la administración tiene su origen en la Segunda Guerra Mundial, cuando los administradores requerían de mejores instrumentos para tomar decisiones, más complejos que los que tenían a su disposición, a efectos de abordar los problemas que generaban las operaciones bélicas (Da Silva, 2002).

Reyes Ponce (1992) define el manual como una forma de estructurar la administración, donde se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa (Rodríguez Valencia, 2002).

Álvarez Torres (1996) dice que el manual de organización puede desarrollarse en base a procedimientos especialmente diseñados para ello y que incluya principalmente los procedimientos para elaborar y actualizar organigramas y descripciones de puesto. Es conveniente que cada área organizada tenga su propio manual.

Planteamiento del problema

La Editorial Montemorelos tiene su antecedente en el taller de artes gráficas de lo que fue el Colegio Vocacional y Profesional Montemorelos, iniciado bajo la dirección de Dale Collins y Valentín Díaz. Taller que en 1980 fue aprovechado para establecer una sucursal que difundiera las publicaciones adventistas, al cual se le nombró Pacific Press de México. De este proyecto quedó como gerente Abelardo Urdiales.

El 15 de octubre de 1992 la Universidad de Montemorelos tomó propiedad de la empresa, nombrándola Editorial Montemorelos.

En marzo de 2002 la Editorial Montemorelos y el centro de producción de la Unión Mexicana del Norte unificaron esfuerzos para operar juntos. Se seleccionó a Ismael Ramírez como gerente general.

Esta fusión produjo el incremento de trabajo a tal grado que los dueños de la editorial, la Unión Mexicana del Norte y la Universidad de Montemorelos, se vieron en la necesidad de adquirir maquinaria actualizada para la producción de las páginas impresas.

En el año 2003 Ismael Ramírez aceptó el llamado de unirse al ministerio pastoral en la Unión Mexicana del Norte, por lo que quedó como gerente general Donato Ramírez, quien inició una nueva etapa en la editorial.

Durante este nuevo periodo aumentó el trabajo, debido a que GEMA Editores concedió las impresiones de los programas y lecciones de escuela sabática tanto de divisiones infantiles como de adultos, materiales auxiliares como *Notas de E.G. de White*, entre otros folletos y revistas; así mismo la Asociación Publicadora Inter-Americana (APIA) favoreció con encargos permanentes como lecciones de escuela sabática de divisiones infantiles en español, francés e inglés, con sus respectivos programas y publicaciones misioneras en estos idiomas.

Todo este notable incremento en la producción hizo necesaria la renovación y adquisición de maquinaria de última generación, para esto se hicieron visitas a una imprenta de primer nivel en la ciudad de Torreón, Coahuila, donde se recibió asesoría para la compra de una máquina impresora de excelente calidad, por lo que hoy en día la empresa opera con maquinaria vanguardista.

En agosto de 2010 Arturo Salazar Otáñez tomó posesión de la gerencia general, enfrentando el reto de sanar serios problemas financieros y administrativos de la Editorial Montemorelos.

Actualmente, dentro de las gestiones realizadas por el actual administrador se ha definido un nuevo organigrama, donde destacan un director general, un subdirector de producción y un subdirector financiero. Quedan pendientes otras necesidades en materia de gerencia de recursos humanos, entre las más importantes poseer un manual administrativo, ya que las exigencias del mundo competitivo globalizado y el afán de la Unión Mexicana del Norte por servir productivamente a la iglesia hacen necesario el desarrollo de un documento oficial de descripción de puestos y procedimientos, que

defina claramente la función de cada miembro del personal así como sus responsabilidades.

Declaración del proyecto

El propósito de este proyecto es elaborar el manual administrativo de la Editorial Montemorelos.

Definición de términos

Se definen los siguientes términos utilizados en el presente proyecto, para mejor entendimiento e interpretación.

Manual administrativo: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Proceso administrativo: Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Objetivos

Al precisar el estudio, tomando como base la operatividad y el alcance del proyecto, se desprenden los siguientes objetivos:

1. Adaptar formatos para análisis de puesto, descripción de puesto, descripción narrativa de procesos y diagrama de flujo de los principales procesos utilizados en la Editorial Montemorelos.
2. Actualizar los organigramas administrativos de la Editorial Montemorelos.
3. Analizar los puestos de la Editorial Montemorelos.
4. Describir los diversos puestos de trabajo de la Editorial Montemorelos.

5. Describir en forma narrativa los principales procesos de la Editorial Montemorelos.
6. Definir la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento por medio de diagramas de flujo.

Justificación

Es de suma importancia que exista una adecuada organización en cada institución. De ello dependen en gran manera la calidad y el éxito que pueda obtener. El manual administrativo es clave para lograr la excelencia en la administración, organización y rendimiento de la empresa que desee trabajar con los más altos estándares de calidad.

El mundo globalizado al que están sometidas las empresas hoy en día exige la más alta competitividad para poder sobrevivir, por lo que es una necesidad para cualquier organización poseer un documento formal donde se describa de manera estructurada y sistemática la coordinación de toda la serie de elementos administrativos a fin de orientar, uniformar y optimizar la conducta de cada empleado en la empresa.

Desarrollar el manual administrativo favorecerá en gran manera la consecución de las metas y objetivos de la administración, que busca hacer de la Editorial Montemorelos la imprenta más eficiente en su campo de acción.

En esta empresa, como en cualquier otra del rubro, existe una plena interdependencia de cada uno de los factores humanos que componen la administración y el proceso de producción.

Es de gran importancia definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa y operativa que facilite al capital humano realizar las labores encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo; consiguiendo así la

eficiencia y calidad esperada en los servicios y el ahorro de tiempos y esfuerzos de los empleados administrativos. Evitar funciones de control y supervisión innecesarias trae consigo una reducción de costos, por el aumento de la eficiencia general de la empresa y la disminución significativa de desperdicios de recursos humanos y materiales.

Otro aspecto quizá no tan vital, pero no menos importante, es el beneficio que el manual administrativo da a la organización al facilitar la selección de nuevos empleados, su adiestramiento y capacitación.

Justificación testimonial

La dirección general de Editorial Montemorelos ha expresado algunos problemas enfrentados en su afán de incrementar la productividad y eficiencia de la planta, que justifican la necesidad de elaborar un manual administrativo con el afán de agilizar el periodo de capacitación y adaptación de los nuevos empleados y al mismo tiempo elevar la productividad, al definir responsabilidades en cada uno de los puestos.

No existe un manual administrativo que incluya cada uno de los puestos de trabajo y los principales procesos de los mismos, por lo cual se considera de relevancia su elaboración para el alcance de las metas y objetivos de eficiencia que busca alcanzar la Editorial Montemorelos (Salazar Otáñez, comunicación personal, 2 de junio de 2011).

Justificación práctica

Dentro del ámbito de los negocios se reconoce cada vez más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo manuales de políticas y procedimientos, que permitan a la organización formalizar sus sistemas de trabajo y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y posición competitiva.

Los manuales son de las mejores herramientas administrativas, porque permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización, dándole estabilidad y solidez (Álvarez Torres, 1996).

Limitaciones

En todo estudio existen aspectos que directa o indirectamente impiden o desvían los procesos para seguir los objetivos planeados, por lo cual es importante denotar aquellos que se consideran limitaciones para el presente proyecto:

1. El manual elaborado es útil solo para la organización de la Editorial Montemorelos.
2. Las entrevistas se planificaron en tiempos en que los empleados estaban realizando sus labores normales.
3. Se requirió la participación del personal de los diferentes departamentos en sus horarios de trabajo normales.
4. Los procesos fueron especificados por escrito por los empleados que los ejecutan, no se pudieron corroborar por observación las tareas que reportaron en su totalidad.

5. No todos los empleados están concientizados con la importancia de un manual administrativo.

Delimitaciones

Para fines de la presente investigación, se plantearon las siguientes delimitaciones:

1. El tiempo en que se elaboró el manual fue entre el año 2013 y el 2014.
2. El método para el análisis de puestos fue por medio de cuestionarios y entrevistas personales.
3. El método para formular descripciones de puestos fue tomar la información más importante obtenida de los análisis de puestos y vaciarla en el formato de descripción de puesto, añadiendo alguna otra información pertinente obtenida de los superiores y de empresas competitivas.
4. El método para hacer descripción narrativa de procesos fue recopilar la información obtenida de archivos y entrevistas personales.
5. Se describieron solo los procesos más importantes según criterio de la administración.
6. No se incluyeron en este proyecto las políticas de la institución.
7. El manual administrativo se delimitó a la elaboración de organigramas, análisis de puestos, descripción de puestos, descripción narrativa de procesos y diagramas de flujo.
8. El contenido del manual fue dividido en dos partes fundamentales: la primera sección es organizacional, describe los organigramas así como los análisis de puestos y las descripciones de puestos. La segunda sección es de procedimientos; aquí se

describen en detalle las operaciones que integran los procedimientos en forma narrativa y en diagrama.

Supuestos

Es relevante aclarar que existen aspectos que se espera estén incluidos para el correcto desarrollo del proyecto, denominados supuestos; para el presente proyecto son los siguientes:

1. Se espera que la información obtenida de los empleados sea verídica.
2. Los empleados que colaboraron para hacer el análisis de puestos lo hicieron con honestidad.
3. En el análisis de puestos y de procesos, la interpretación del instrumento fue de la misma manera para todos los empleados.
4. Se preparó adecuadamente el ambiente para contestar los instrumentos.
5. Se dio el tiempo necesario para hacer el análisis de puestos y el análisis de procesos.
6. Los empleados conocen suficientemente bien su puesto y los procesos en los que participan.

Trasfondo filosófico

Las reglas más valiosas para la organización empresarial, social y familiar se encuentran en la Biblia. Ella contiene no solo la norma de moralidad mejor y más pura, sino también el código de urbanidad más valioso. El sermón que en el monte pronunció Jesús, contiene instrucciones inestimables para ancianos y jóvenes. “La regla de oro: ‘Todas las cosas que quisierais que los hombres hiciesen con vosotros, así también

haced vosotros con ellos'. Debe formar parte del hogar y de las normas de la sociedad” (White, 1910).

A través de la historia Dios ha dado reglamentos y normas, con el fin de fomentar la igualdad social y ayudar a su pueblo para tener éxito en todos los aspectos. Dios quería evitar el amor excesivo del hombre hacia los bienes materiales, el poder desenfrenado de los ricos resultó en monopolio, y los pobres fueron considerados inferiores; para evitar este tipo de problemas sociales, puso reglas, normas a seguir para la prosperidad y armonía del ser humano (White, 1896).

Si los hombres estuviesen en libertad para apartarse de lo que requiere el Señor y pudieran fijarse una norma de deberes, habría una variedad de normas que se ajustarían a las diversas mentes y se quitaría el gobierno de las manos de Dios. La voluntad de los hombres se haría suprema, y la voluntad santa y altísima de Dios, sus fines de amor hacia sus criaturas, no serían honrados ni respetados (White, 1890).

Los que no respetan el orden o la disciplina en esta vida, no respetarían el orden que se observa en el cielo. No serán admitidos en el cielo porque todos los que sean dignos de entrar en el cielo amarán el orden y respetarán la disciplina. Los caracteres formados en esta vida determinarán el destino futuro (White, 1915).

Deuteronomio 16:18 expresa que Dios ha puesto desde los inicios de las organizaciones humanas jueces y magistrados para cada ciudad, a que juzguen al pueblo con justo juicio. Ese es el principio de la administración.

Organización del estudio

Este proyecto que propone la elaboración del manual administrativo de la Editorial Montemorelos está integrado por cinco capítulos, estructurados de la siguiente manera:

El Capítulo I define de diversas formas el concepto de manual, también menciona los diferentes tipos de manual, su importancia y contenidos, así mismo trata acerca de los organigramas, análisis y descripción de puesto y de los diagramas de flujo.

El Capítulo II delinea el marco teórico, expone los conceptos de manual, sus tipos e importancia, así como su contenido. Amplía la información acerca de la importancia de los organigramas, de los análisis y descripciones de puesto, de las descripciones narrativas y flujograma de los procesos en las organizaciones.

El Capítulo III explica a detalle todo el proceso de elaboración y la propuesta de los formatos para realizar organigramas, análisis de puestos, descripción de puestos, descripción narrativa de procesos y diagramas de flujo de procesos para los departamentos de la Editorial Montemorelos.

El Capítulo IV corresponde al manual administrativo y en su contenido se encuentran los organigramas, las descripciones de puesto, descripción narrativa de los procesos y diagramas de flujo.

El Capítulo V contiene la discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

El propósito del proyecto fue elaborar el manual administrativo de la Editorial Montemorelos.

Este capítulo abarca conceptos de diferentes autores acerca de los manuales y sus diversos tipos, su importancia e impacto en una institución, así como el contenido del manual; también incluye conceptos de organigramas, análisis de puestos, descripción de puestos, descripción narrativa de procesos y diagramas de flujo.

Manuales administrativos

Esta sección contiene algunos conceptos, tipos, importancia y contenido de los manuales.

Conceptos de manual

Un manual de políticas y procedimientos documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, gerencia, dirección u organización. Generalmente estos manuales contestan preguntas sobre lo que hace cada área, departamento, gerencia, dirección u organización y los procedimientos realizados en cada uno; también describen la manera en que se lleva un control de cada proceso asociado a la calidad de producto o servicio ofrecido en la organización (Álvarez Torres, 1996).

Cuando el proceso de actividades de trabajo es analizable dentro del manual, se puede seguir un procedimiento objetivo para cada actividad laboral. Esto permite la prevención y solución de problemas en cada puesto, lo cual es de suma importancia para la organización (Daft, 2005).

Gómez (2001) menciona que el manual de procedimientos es un componente clave del sistema de control interno de cada organización, el cual se crea con el objetivo de obtener información a detalle, ordenada, sistemática e integral; que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas actividades en la organización.

Los manuales administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución; concentran información amplia y a detalle de su quehacer, bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad y responsabilidad, funciones, actividades, operaciones o puestos en general, sin duplicar los ordenamientos legales emanados del Poder Legislativo o Ejecutivo tales como leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, etcétera (Herrera Beltrán y Torres Hernández, 2005).

Hernández Orozco (2007) describe un manual como un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información válida, actualizada y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de tareas y descripciones seleccionadas y fácilmente localizables.

El manual de procedimientos es un instrumento de información que consigna por medio de un sistema metódico las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias áreas de la organización. Es útil porque permite conocer

el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de actividades, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución (Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2009).

El manual administrativo propone el análisis de una organización basado en el proceso administrativo y en el código de ética del administrador (Franklin, 2007).

Rodríguez Valencia (2002) menciona que en México los manuales son una técnica relativamente moderna, que se utilizan como instrumento de control sobre las actividades del personal. Se dice que un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo; suelen ser las rutas por las cuales opera todo el sistema organizacional y una manifestación concreta de la mentalidad directiva.

Tipos de manuales

El manual puede clasificarse, según Rodríguez Valencia (2002), de acuerdo a varios criterios tales como el de área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, el personal al que va dirigido. Él clasifica el área de ampliación en dos tipos de manuales: manuales generales de organización, son aquellos que abarcan toda una empresa; y los manuales específicos de organización, aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización.

Los tres manuales administrativos principales se dividen en: manual de organización, manual de procedimientos y manual de políticas.

El manual de organización es aquel que detalla la estructura de una empresa, tiene como objetivo servir como herramienta de comunicación de los planes de la organización; el manual de procedimientos tiene como objetivo asegurar la funcionalidad de la organización; y el manual de políticas especifica las guías de acción que norman

la toma de decisiones de las actividades generales de la administración (Soto Ramírez, 2011).

El concepto de manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender, así lo describe Reyes Ponce (2004), quien también lo define como un folleto, libro o carpeta en los que, de una manera fácil de manejar, se concentran de forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la organización. Agrega que existen muy diversos tipos de manuales, algunos de los principales son los siguientes: (a) manual de objetivos y políticas (objetivos propios de la empresa), (b) manuales departamentales (políticas de cada departamento), (c) manuales del empleado, o de bienvenida (de interés al empleado) y (d) manuales de organización (explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización).

Según Barberena (2000), existen varias clases de manuales, los cuales se pueden agrupar por su contenido o por su área de actividad; se explican a continuación:

1. Por contenido se dividen en los siguientes: (a) manuales de historia, que incluyen el inicio de las actividades de la institución, logros y situación actual; (b) manuales de organización, que tratan de la estructura de la organización y describen los puestos; (c) manuales de políticas, que orientan sobre todas las acciones a realizar; (d) manuales de procedimiento, que describen cada una de las etapas o pasos para ejecutar un determinado trabajo y (e) manuales de contenido, que son combinaciones de varios manuales.

2. La clasificación por área de actividad son los siguientes: manuales de selección natural, de adquisición, de procesos técnicos, de consulta y de préstamo.

Importancia de los manuales

La importancia del manual abarca no solo servir las necesidades de los directivos y especialistas en calidad, sino tienen como objetivo principal servir a la función completa de la calidad, y esto incluye la participación de cada uno de los principales departamentos de la organización (Juran, Gryna y Bingham, 2005).

Los manuales de especificación de puestos constituyen una invaluable ayuda, que se percibe fácilmente al estudiar cuidadosamente cada uno de sus fines (Domínguez Oajaca, 1997).

Soto Ramírez (2011) considera que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, menciona los siguientes objetivos: (a) presentar una visión de conjunto de la organización, (b) precisar las funciones de cada unidad administrativa, (c) facilitar el reclutamiento de personal, (d) presentar una visión integral de cómo opera la organización, (e) precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento y (f) precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.

Los manuales de procedimientos explican y enfocan la atención en las normas que deben respetarse durante el desarrollo de las actividades. Presentan sugerencias acerca de la selección y alcance de los procedimientos que se deben emplear en cada actividad, proporcionan información relativa a la preparación de los papeles de trabajo. Sin los manuales se corre el riesgo de omitir con la práctica ciertos aspectos fundamentales en cada actividad laboral (Téllez Trejo, 2004).

Los manuales son un instrumento de consulta para todo aquel que necesite familiarizarse con una determinada área de la organización y constituyen un instrumento útil en el proceso de adiestramiento y capacitación de los funcionarios (Pintos, 1998).

Contenido de los manuales

El manual de funciones es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización. De cada puesto de trabajo se incluyen los siguientes: (a) el objeto (finalidad), (b) el puesto (descripción del cargo, misiones y funciones básicas), (c) la responsabilidad (descripción de tareas por las cuales responde el sector), (d) la autoridad, (e) la información (que debe generar) y (f) la actualización. El manual de funciones es una parte clave del proceso de comunicación en la organización y es indispensable para resolver los problemas que se puedan producir en cada puesto (Mintzberg, 1991).

Para la elaboración o actualización de los manuales administrativos de una dependencia o entidad, se pueden considerar las siguientes etapas: (a) planeación de trabajo, (b) aplicación de técnicas de investigación, (c) análisis de la información, (d) estructuración del manual, (e) validación de la información, (f) autorización del manual, (g) distribución y difusión, (h) la revisión e (i) la actualización (Herrera Beltrán y Torres Hernández, 2005).

La Universidad Nacional de Educación a Distancia (2009) describe el contenido de un manual en tres partes principales: (a) la narrativa o texto, donde se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que contiene el procedimiento; (b) los diagramas de flujo, que es el método gráfico de cualquier fenómeno de la organización y (c)

las formas o documentos, que son formularios empleados en las operaciones que llevan secuencia en el procedimiento que se describe.

Hernández Orozco (2007) menciona que el contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se le piensa dar. Las secciones básicas que debe contener un manual son las siguientes: (a) introducción, (b) directivas básicas, (c) organización, (d) descripción de procedimientos y (e) reglamentación o normas.

Rodríguez Valencia (2002) comenta que el contenido del manual de procedimientos no siempre es uniforme. No existe una forma determinada de elaborarlos, sin embargo hay secciones que se encuentran casi siempre en ellos, como son: (a) introducción (objetivo del manual), (b) organigrama (interpretación de la estructura básica de la organización), (c) gráficas (diagramas de flujo), (d) estructura procedimental (descripción narrativa de los procedimientos), (e) formas (instructivos de las formas) y (f) políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección (planeación, comunicaciones, control y desarrollo del personal).

El manual contiene información o instrucciones referentes a un tema, esto significa que puede ser de carácter descriptivo o prescriptivo. El manual de procedimientos debe incluir (a) una descripción detallada de todos los procedimientos a cumplir, incluyendo la descripción literal de los mismos y su diagramación; (b) los formularios y papeles de trabajo a utilizar en cada paso y (c) mención al espacio físico donde se desarrolla cada paso, entre otras cosas (Pintos, 1998).

Organigramas

El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es un elemento constitutivo del manual de organización. Incluye la descripción detallada de las funciones, tareas, responsabilidades y nivel de autoridad de cada puesto representado en el diagrama (Araya, 1987).

Un organigrama aporta varios beneficios. En primer lugar, presenta información de cómo está armada la organización entera, también señala la existencia de “lagunas” o duplicidad de actividades (Hellriegel y Slocum, 2009).

Las tareas, actividades y relaciones formales de autoridad proporcionan un marco de referencia para el control vertical de la organización. Las características de una estructura vertical se presentan de una manera gráfica en el organigrama, el cual es la representación visual de la estructura organizacional (Daft y Marcic, 2006).

Hitt (2006) describe a los organigramas como una ilustración de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos. Representan aspectos fundamentales de la estructura organizacional.

La importancia del organigrama radica en la estructura de cada organización/institución, donde se muestra en forma gráfica el diseño vertical de la organización el cual tiene cinco aspectos principales: (a) la jerarquía, (b) el alcance del control, (c) la autoridad y responsabilidad, (d) la delegación y (e) la centralización/descentralización (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2006).

Un organigrama es la representación gráfica de los principales órganos funcionales que constituyen una institución u organización determinada y los diferentes tipos de relaciones que existen entre ellos (Lépiz Jiménez, 1986).

El organigrama es una representación de la jerarquía de una organización, es decir, de los resultados de un proceso de agrupación que puede verse como una formación de sucesivos conjuntos. Los puestos individuales se agrupan en conjuntos o unidades mayores y así sucesivamente, hasta abarcar en el conjunto final la totalidad de la organización (Mintzberg, 2005).

Para representar gráficamente las funciones y todas las relaciones existentes entre los departamentos de una organización, se utiliza el organigrama de una empresa, donde se reflejan las relaciones de dependencia formales entre los diferentes componentes de la organización: divisiones, departamentos, oficinas y empleados (Talaya, García de Madariaga Miranda, Narros González, Olarte Pascual, Reinares Lara y Saco Vázquez, 2006).

Análisis de puestos

El análisis de puestos se centra en estructurar o reestructurar los componentes que son fundamentales de cada puesto. Normalmente incluye las responsabilidades. Es el proceso que determina cuáles componentes deben colocarse juntos y cómo deben armonizarse para mejorar el desempeño (Hitt, 2006).

Daft (2004) da lugar a la importancia del análisis de puestos; afirma que mejora la eficacia del reclutamiento pues permite presentar el puesto en una forma realista. Así se aumenta la satisfacción del empleado y se reduce la rotación, porque facilita acoplar los individuos, los puestos y la empresa. Los candidatos al puesto tienen una base más sólida para determinar su adecuación a la empresa y a partir de ella se autoexcluyen o se autoincluyen.

El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual cada puesto de trabajo es separado en unidades menores e identificables. La unidad menor de un proceso suelen ser las tareas o actividades; pero el proceso analítico va más allá de la descripción de actividades, incluye la identificación de requerimientos y de otras características del entorno del puesto del trabajo (Fernández - Ríos, 1995).

El análisis de puesto proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, las condiciones de trabajo en las que se realiza. La información se reúne, analiza y registra, si el puesto existe. Este proceso corresponde generalmente a ingenieros industriales, analistas de métodos y otros profesionales. El análisis de puesto se realiza después de que el puesto ha sido diseñado, el trabajador ha sido capacitado y el puesto se esté llevando a cabo (Mondy y Noe, 2005).

Fernández López (2005) aclara que el análisis de puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. El análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de organización científica del trabajo. El núcleo de esta corriente está constituido por el estudio organizado del trabajo, su posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El análisis de puestos puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales

que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve (Sánchez Pérez, 2011).

El análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas; para organizar eficazmente los trabajos de estas es indispensable conocer con toda precisión las actividades de cada trabajador y las aptitudes que requiere para hacerlo correctamente.

El análisis de puestos se divide en dos partes principales: la descripción y la especificación. En la descripción se obtienen datos como la ubicación del puesto, el título, la jerarquía y contactos, entre otros. Y en la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado (Kramis Joubanc, 1994).

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes y las características de las personas que se contratan para ocuparlos. Produce información acerca de los requisitos para el puesto; la cual generalmente se usa para elaborar las descripciones y las especificaciones de los puestos (Dessler, 2001).

Descripción de puestos

Como parte de la integración del proceso administrativo, se recomienda establecer la estructura en cada organización de manera que se puedan delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear descripciones detalladas indicando atribuciones, relaciones de autoridad y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal por cada puesto. Así como seleccionar personal competente para los puestos de la organización: reclutar y seleccionar personal calificado

para cada puesto, orientar al nuevo personal para que se familiarice con el trabajo, adiestrar mediante la instrucción y la práctica y desarrollar para mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades (Robles Valdés y Alcérreca, 2000).

Se le llama descripción de puestos al registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos para los candidatos a ocupar dichos puestos. Las descripciones de puestos dependen en gran manera de los factores que se escojan, tanto para la clasificación como para la valoración, así como del sistema de clasificación que se aplique, por lo que podemos encontrar diversos estilos y formas de descripción de puestos (Zelaya Lücke, 2006).

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enlistar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos de puesto (Sosa Sállico, 2006).

La descripción de puesto es un documento en el que se enumeran los objetivos y las funciones, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto; es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización (SIE-Paris5, 2009).

Para Salinas (2001) la descripción de cargos es una fuente de información elemental para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo distinguen de los demás en una empresa; es la enumeración detallada de las

atribuciones o tareas, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las actividades y los objetivos del cargo. Es como un inventario de los aspectos significativos del cargo.

La especificación y la descripción del puesto son declaraciones de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que requiere reunir la persona que va a desempeñarlo. Es una declaración de tareas, deberes y responsabilidades. Debido a que las especificaciones del puesto establecen las calificaciones que se requieren a los solicitantes para una vacante, estas cumplen un papel muy importante en el proceso de reclutamiento de personal. Estas características generalmente se encuentran en los avisos de vacantes (Bohlander y Snell, 2008).

Descripción narrativa de procesos

Las organizaciones empresariales se asientan sobre tres pilares: los procesos, las personas y las tecnologías. Estas tres bases se organizan en relación a las interdependencias necesarias para la obtención del resultado que orientan a los mercados, pero cada uno de ellos se adapta a una serie de principios. En el caso de los procesos, se basan en los siguientes factores: las exigencias de los clientes reales y potenciales, ya que son los que adquieren los productos o servicios; tendencia de la demanda; limitaciones de capacidad en política de empresa, recursos financieros, materiales, humanos y energéticos y metas de eficiencia, entre otros (De Val Pardo, 1997).

La narración literaria es la representación de un acontecimiento o de una sucesión de acontecimientos, reales o ficticios, por medio del lenguaje escrito (Rausell Koster, 2006).

La descripción de procesos es un método estructurado que usa un manual para entender el contexto a detalle de los procesos clave. Cuando un proceso es diseñado, es vital su narración desde el inicio (Aiteco Consultores, 2006).

La descripción narrativa de los procesos es la descripción literal de los procedimientos asociados a un flujo de trabajo, recoge toda la información relativa a los mismos, incluyendo ámbito de aplicación, documentación asociada, producto final, etcétera; es el método normal de documentar un procedimiento. En ella se describen todas las operaciones de un proceso, de manera secuencial y cronológica. Se trata de explicar qué se hace, quién lo hace, cómo y cuándo se hace (UNED, 2009).

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas narradas sucesivamente, a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Bustos Farías, 2003).

La descripción de procedimientos es la representación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se hacen; señalando a las personas que lo llevan a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe señalarse el nombre de la persona que tiene a su cargo cada operación. La descripción narrativa es la explicación escrita, en forma lógica y secuencial, de cada una de las actividades u operaciones a realizar dentro de un procedimiento, expresa el orden en que se desempeña el trabajo y señala quiénes son los responsables de su ejecución (Herrera Beltrán y Torres Hernández, 2005).

Diagramas de flujo

Esta sección contiene conceptos, clasificaciones y objetivos de los diagramas de flujo.

Conceptos

El diagrama de flujo es un medio gráfico para mostrar los pasos de un proceso. La proliferación de productos y procesos crea la correspondiente proliferación de clientes. Para averiguar en quién repercute, se debe proporcionar herramientas; el diagrama de flujo es una herramienta importante para este fin (Juran, 1996).

Los flujogramas o diagramas de flujo, son representaciones gráficas de un proceso, utilizados normalmente por los analistas; su función principal es describir el flujo de documentos y la secuencia de trabajos que se realizan en un proceso manual, así como el flujo del proceso en un sistema mecanizado. Los diagramas de flujo representan de forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de los impresos o materiales. Muestra los departamentos o puestos que intervienen para cada operación descrita, en algunos casos indican también el equipo e instrumentos utilizados (UNED, 2009).

Para Estupiñán Gaitán (2006), el diagrama de flujo o flujograma es la representación gráfica de los procedimientos o rutinas, formando parte de la secuencia sistemática de acciones que cumplir para alcanzar las principales finalidades u objetivos de la administración, constituyéndose además en una herramienta fundamental para la simplificación y normalización de las tareas administrativas.

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades

involucradas y los responsables de su ejecución; es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Es de gran importancia, ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; representa el flujo de información de un procedimiento (Mercado, 2008).

Los diagramas de flujo constituyen, según Ugalde Víquez (1980), un instrumento importante en el trabajo en las ciencias en general. En las ciencias de la computación se puede apreciar su principal función ya que señalan los pasos necesarios que deben efectuarse para llegar a la solución de un problema. Es un instrumento aparentemente sencillo, pero tiene una de las aplicaciones más notorias en la administración moderna de operaciones programadas.

Herrera Beltrán y Torres Hernández (2005) definen el diagrama de flujo como la representación gráfica de un procedimiento, el cual refleja el desarrollo de las actividades indicando a los responsables de su ejecución. En los procedimientos que integran el manual, existe congruencia entre la parte narrativa y los diagramas de flujo, es decir que cada actividad se ve reflejada en ambos apartados.

Clasificaciones

Según Mercado (2008) los diagramas de flujo se clasifican en base a los métodos que utilizan, dependiendo del objetivo principal por el cual son diseñados. Existe el método de ordenación por burbuja, el más conocido y popular en el ambiente de programación; se basa principalmente en la ordenación por cambios de elementos. Por otro lado, menciona que también existe el método de búsqueda secuencial y el de búsqueda binaria, la búsqueda es una operación que tiene por objeto la localización de un elemento dentro de la estructura de datos.

Los diagramas de flujo, según Vivas (2008), se pueden clasificar de la siguiente forma:

1. Por su presentación. Pueden ser de bloque (en términos generales), o de detalle (plasman las actividades detalladas).

2. Por su formato. Pueden ser vertical (de arriba abajo), horizontal (de un lado hacia el otro), tabular (columnar o panorámico), o arquitectónico (movimiento o flujo de personas, formas, materiales, etc.).

3. Por su propósito. Pueden ser de forma (documentos con poca descripción de operaciones), de labores (flujo o secuencia de las operaciones), de método (secuencia y forma de hacer las operaciones), analítico (quién hace el procedimiento y cómo hacer cada operación), de espacio (indica el espacio por el que se desplaza una forma integrada), combinados (dos o más diagramas en forma integrada), de ilustraciones (ilustra el manejo de la información con textos y dibujos) y asistido por computadora (en base a recursos de software).

Según la UNED (2009) los flujogramas o diagramas de flujo, en función de su mayor o menor nivel de detalle, pueden ser los siguientes:

1. Detallados. Muestran cada actividad y cada documento separadamente, se caracterizan por desarrollar todos los pasos y tareas para cada módulo del sistema y se presentan en operaciones excepcionales.

2. Generales. Dan una idea general del proceso, se omite la documentación de referencia y se suprimen todas aquellas operaciones que no se consideran importantes.

Objetivos

Cuando los diagramas de flujo son preparados por equipos multifuncionales, generalmente se obtienen muchas ventajas, debido a que permiten comprender el proceso en general, identifican a los clientes previamente ignorados, identifican oportunidades para mejorar, hacen más fácil fijar los límites de cada proceso y procedimiento, principalmente (Juran, 1996).

Czinkota e Ilkka (2007) mencionan que las funciones principales de una organización son proporcionar una ruta y lugar para la toma de decisiones y coordinación, así como un sistema de reporte y comunicación a través de las diferentes unidades corporativas. Estas redes por lo general se indican en el organigrama de la empresa u organización.

El diagrama de flujo ayuda a sintetizar con un enfoque jerárquico de lo general a lo específico, de arriba hacia abajo, de manera sistemática (Kendall, Kendall y Núñez Ramos, 2005).

Los diagramas de flujo son importantes en toda organización y departamento, ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifican si la distribución del trabajo está equilibrada o distribuida en las personas. También son importantes para el diseñador porque ayudan al concepto, formulación, análisis y solución de problemas; ayudan al análisis al comprender el sistema de información de acuerdo con las actividades de procedimientos incluidos (Mercado, 2008).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

En este capítulo se incluyen la población y la muestra, se describe el método para alcanzar el fin del proyecto, que fue la adaptación de los instrumentos: organigrama, análisis de puesto, descripción de puesto, descripción narrativa de proceso y diagrama de flujo. Estos pasos determinaron la recolección de la información.

Población y muestra

En este proyecto la población está representada por los empleados de la Editorial Montemorelos. Al momento en que se realizaron los análisis de puestos y descripciones de procesos el total del personal era de 42 empleados, de todos ellos se logró obtener información, ya sea para la creación de la descripción de puestos o de procesos.

No se tomaron en cuenta alumnos que laboraban como parte de su servicio social o de prácticas profesionales.

Elaboración de los instrumentos

Esta sección describe los pasos seguidos en la recolección y registro de la información, para la adaptación de los instrumentos para hacer los: organigramas, análisis

de puesto, descripción de puesto, descripción narrativa de proceso y diagramas de flujo.

Organigrama

En esta parte se describen los pasos realizados para la construcción del formato de los organigramas:

1. El software que se utilizó fue InDesign, de Adobe.
2. Se realizó una búsqueda en diversos medios, principalmente internet y revistas especializadas, sobre la manera estandarizada de realizar un organigrama.
3. Se consultaron diversos formatos de organigramas de imprentas líderes.
4. Después de constantes revisiones y modificaciones con el objetivo de tener el análisis de puestos más conveniente para la Editorial Montemorelos, se logró una propuesta que fue presentada a la gerencia para su revisión, de donde se recibieron aportes y sugerencias.
5. Una vez realizadas las modificaciones, la propuesta final fue presentada y autorizada por los asesores.

Los formatos de organigrama se presentan en el Apéndice A.

Análisis de puestos

Esta sección incluye la descripción detallada del procedimiento para la adaptación de los formatos de análisis de puestos:

1. Se adaptaron a los términos y necesidades de la Editorial Montemorelos los formatos ya existentes de análisis de puesto creados para la Universidad de Montemorelos por Claudia Victoria Pérez García y Manuel Ramón Meza Escobar (Pérez García, 2009).

2. Se decidió usar ambos formatos para recolectar y analizar la información de cada uno de los puestos vigentes en la Editorial Montemorelos: análisis de puesto operativo y análisis de puesto directivo.

3. La junta administrativa de la Editorial Montemorelos analizó el contenido de los análisis de puesto y se realizaron nuevos ajustes a los formatos.

4. Después de constantes revisiones y modificaciones, con el objetivo de tener el análisis de puestos más conveniente para la empresa, se logró una propuesta que fue presentada al asesor principal del proyecto.

5. El asesor principal del proyecto dio las últimas observaciones. Se corrigió y quedó definido y autorizado el formato de análisis de puestos de la Editorial Montemorelos.

Los formatos para hacer los análisis de puestos directivos y operativos se presentan en el Apéndice B.

Descripción de puestos

En este apartado se hace una descripción detallada del procedimiento seguido para la adaptación de los formatos de descripción de puestos:

1. Se adaptó a los términos y necesidades de la Editorial Montemorelos el formato ya existente de descripción de puestos creado para la Universidad de Montemorelos por Claudia Victoria Pérez García y Manuel Ramón Meza Escobar (Pérez García, 2009).

2. La propuesta de descripción de puesto se presentó al asesor principal en varias ocasiones, quien comunicó recomendaciones para adaptarla a los requerimientos de la Editorial Montemorelos.

3. Una vez hechas las correcciones se solicitó a otro de los asesores hacer una nueva revisión de esta propuesta, quien aportó observaciones y sugerencias finales.

Los formatos para hacer la descripción de puestos directivos y operativos se presentan en el Apéndice C.

Descripción narrativa de proceso

Se hace una descripción detallada del procedimiento que se siguió para la construcción de los formatos de descripción narrativa de procesos:

1. Se adaptó a los términos y necesidades de la Editorial Montemorelos el formato ya existente de descripción narrativa de procesos, hecho para la Universidad de Montemorelos por Claudia Victoria Pérez García y Manuel Ramón Meza Escobar (Pérez García, 2009).

2. La adaptación del formato propuesto fue sometido a varias revisiones por los diferentes asesores, hasta estar todos de acuerdo con la información presentada.

Los formatos de descripción narrativa de procesos se encuentran en el Apéndice D.

Diagrama de flujo

En esta sección se describe detalladamente el procedimiento para la construcción del formato de los diagramas de flujo:

1. El software elegido para elaborar los diagramas de flujo fue Microsoft Visio 2007.
2. Se encontró que el ANSI regula los estándares de creación de diagramas de flujo.
3. Se acordó utilizar nueve de los símbolos más conocidos de los organismos mencionados y con ellos se elaboró un formato.
4. El formato donde se presentan los diagramas de flujo surgió de la consulta de información existente en la Editorial Montemorelos y de una búsqueda en internet, obteniendo la información necesaria para crearlo.
5. Posteriormente se acordó con el asesor colocar el número de la etapa de la descripción narrativa dentro de la estructura del diagrama, para reconocer más fácilmente la posición donde aparece cada símbolo.
6. Se utilizaron colores, para diferenciar cada departamento que integra el diagrama de flujo.
7. Finalmente, la propuesta del formato de diagrama de flujo se revisó cuidadosamente y se hicieron las correcciones necesarias, que surgieron a partir de las observaciones y recomendaciones del asesor principal.

Los formatos de diagrama de flujo se encuentran en el Apéndice E.

Recolección de la información

Para todo proceso de investigación se requiere el uso de diversas técnicas que permitan al investigador obtener toda la información o datos necesarios. Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este proyecto fueron las siguientes:

Organigramas

Pasos para determinar la estructura de la Editorial Montemorelos.

1. La información fue proporcionada por entrevistas con Arturo Salazar, gerente general de la Editorial Montemorelos.

2. Se analizaron diferentes opciones y después de pruebas piloto con diferentes propuestas, se fijó el que se considera el organigrama más adecuado por ahora para la Editorial Montemorelos.

3. De acuerdo con las observaciones del asesor principal del proyecto se hicieron las correcciones pertinentes, finalmente dando por terminado este trabajo.

Análisis de puestos

Pasos para recolectar la información del análisis de puestos directivos y operativos:

1. Se pidió autorización al gerente general para recolectar la información en cada uno de los puestos, dentro del horario de trabajo.

2. Se reprodujo el formato de análisis de puesto y con estas copias se procedió a visitar a cada uno de los empleados en los puestos a analizar para que contestaran el formato, orientándolos en cada una de las dudas al llenarlo.

3. Cada análisis de puesto aplicado fue revisado para verificar que la información contenida fuese la correcta.

4. Algunos análisis se encontraron confusos o con muy escasa información, por lo que se procedió a visitar de nuevo al empleado y aclarar ciertos puntos, además se decidió ampliar la información comparando con otras descripciones de puestos de empresas similares.

Descripción de puestos

Pasos para recolectar la información de las descripciones de puestos directivos y operativos:

1. En ambos casos se tomó la información contenida en el análisis de puesto y se vació en el formato de descripción de puesto.

2. Posteriormente los formatos fueron entregados a cada empleado responsable del puesto, para confirmar que la información fuese la correcta.

3. En algunos casos se necesitó realizar modificaciones.

Descripción narrativa de procesos

Pasos para recolectar la información de la descripción narrativa de procesos:

1. Antes de comenzar con las descripciones narrativas de procesos se tuvo una entrevista con Arturo Salazar, gerente general, quien expresó cuáles eran, a su juicio, los procesos más importantes de la Editorial Montemorelos.

2. Los procesos seleccionados a describir fueron en total siete.

3. Por medio de entrevistas con cada responsable se recolectó la información de cómo se realiza cada proceso. Después se redactó la descripción narrativa del proceso en el formato adaptado anteriormente.

4. Se presentó la información a los asesores, quienes revisaron minuciosamente e hicieron observaciones y recomendaciones para mejorar la descripción.

5. Se realizaron varias revisiones, hasta asegurarse de que la información contenida en el formato era la más completa.

Diagrama de flujo

Pasos para elaborar los diagramas de flujo:

1. Se utilizó la información obtenida en la descripción narrativa de los procesos.

2. A cada símbolo del diagrama se le colocó el número y el color acordado, para identificar el departamento responsable de la etapa.

3. En entrevista con el empleado responsable del proceso se presentó cada diagrama de flujo con su descripción narrativa, con la finalidad de rectificar la secuencia de las etapas y la lógica del diagrama; los errores encontrados fueron corregidos puntualmente.

4. Una vez que el empleado estuvo de acuerdo con el diagrama, los asesores revisaron cuidadosamente cada parte del mismo y dieron algunas recomendaciones.

5. Se presentó el diagrama de flujo y el proceso narrativo a los asesores, quienes revisaron cada uno de los pasos y realizaron observaciones finales.

CAPÍTULO IV

MANUAL ADMINISTRATIVO

Introducción

Este proyecto tiene como objetivo documentar la experiencia acumulada, así como contar con un instrumento actualizado que indique de forma precisa los objetivos, funciones y procedimientos de trabajo de cada área que integra la Editorial Montemorelos.

El contenido de este manual administrativo se organizó con base en los criterios de la Editorial Montemorelos.

Se presentan en forma sucesiva el organigrama general (Apéndice F), las descripciones de puesto (Apéndice G) en orden jerárquico descendente iniciando con el gerente general y gerente financiero, seguido de los jefes de diseño, producción y proyectos comerciales quienes conforman la junta administrativa; continúan las descripciones de puesto de caja/facturación y cheques, compras/tráfico, contador, diseñador/diagramador, almacén, corrector, empaque y distribución, operador de acabados, operador de prensa, secretaria/recepcionista terminando con los puestos de ayudante de operador, ayudante de prensa, intendencia y mensajería y envíos.

Finalmente se muestran las descripciones narrativas de procesos con sus respectivos diagramas de flujos (Apéndice H), dentro de los cuales se eligieron los principales procesos de la imprenta, siendo los siguientes los seleccionados: proceso de

cobranza, proceso de compras, proceso de cotización, proceso de envíos, proceso de producción, proceso de selección de personal y el proceso de contratación de servicios.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Introducción

En este capítulo se encuentran algunas conclusiones y recomendaciones pertinentes después de haber finalizado este manual.

Conclusiones

A continuación se presentan algunas conclusiones de este proyecto:

1. Los manuales administrativos son importantes e indispensables para un mejor funcionamiento de cualquier organización. Los formatos adaptados para este proyecto son construidos con un amplio contenido que permite instruir al nuevo personal de una manera fácil y rápida.
2. La tarea de elaborar un manual administrativo requiere la participación voluntaria de todos los empleados de cada departamento.
3. La elaboración del manual es un proceso continuo debido a los constantes cambios en la estructura organizacional y en las tareas operativas.
4. No fue posible elaborar todos los procesos operativos, dada la magnitud del trabajo y la limitación del tiempo.
5. La necesidad de crear manuales es un punto importante dentro de las organizaciones que se manejan de manera estructurada y que cumplen con los pasos del proceso administrativo.

6. El hecho de contar con procesos estandarizados y documentados facilita la aplicación de principios de mejora continua y de calidad total.

7. Contar con un manual administrativo facilita la contratación, capacitación e inducción de nuevos empleados.

Recomendaciones

Los resultados de este proyecto han conducido a señalar las siguientes recomendaciones para los administradores de Editorial Montemorelos y para futuros proyectos.

Para la administración

1. Analizar los nombres de algunos puestos. Comunicar a cada empleado el título oficial de su puesto, escalafón y categoría salarial.

2. Actualizar periódicamente el contenido del manual para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación. Se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

3. Llevar un registro de cada cambio o modificación a los manuales administrativos, notificando a los usuarios, para mejor manejo de la información.

4. Ejercer un control estricto sobre cada ejemplar asignado, siendo únicamente la gerencia general quien los maneje y provea a quienes considere adecuado.

5. Que los jefes y empleados de cada departamento evalúen juntos semestralmente la información contenida y la complementen si es necesario.

6. Hablar a los empleados acerca de la importancia del *Manual administrativo*, haciendo énfasis especial en este tema para que con la debida seriedad se le dedique el tiempo que requiera.

7. Continuar realizando las descripciones de los nuevos puestos que se susciten, así como desarrollar las descripciones narrativas de procesos y los diagramas de flujo de los procesos que quedaron pendientes por definir.

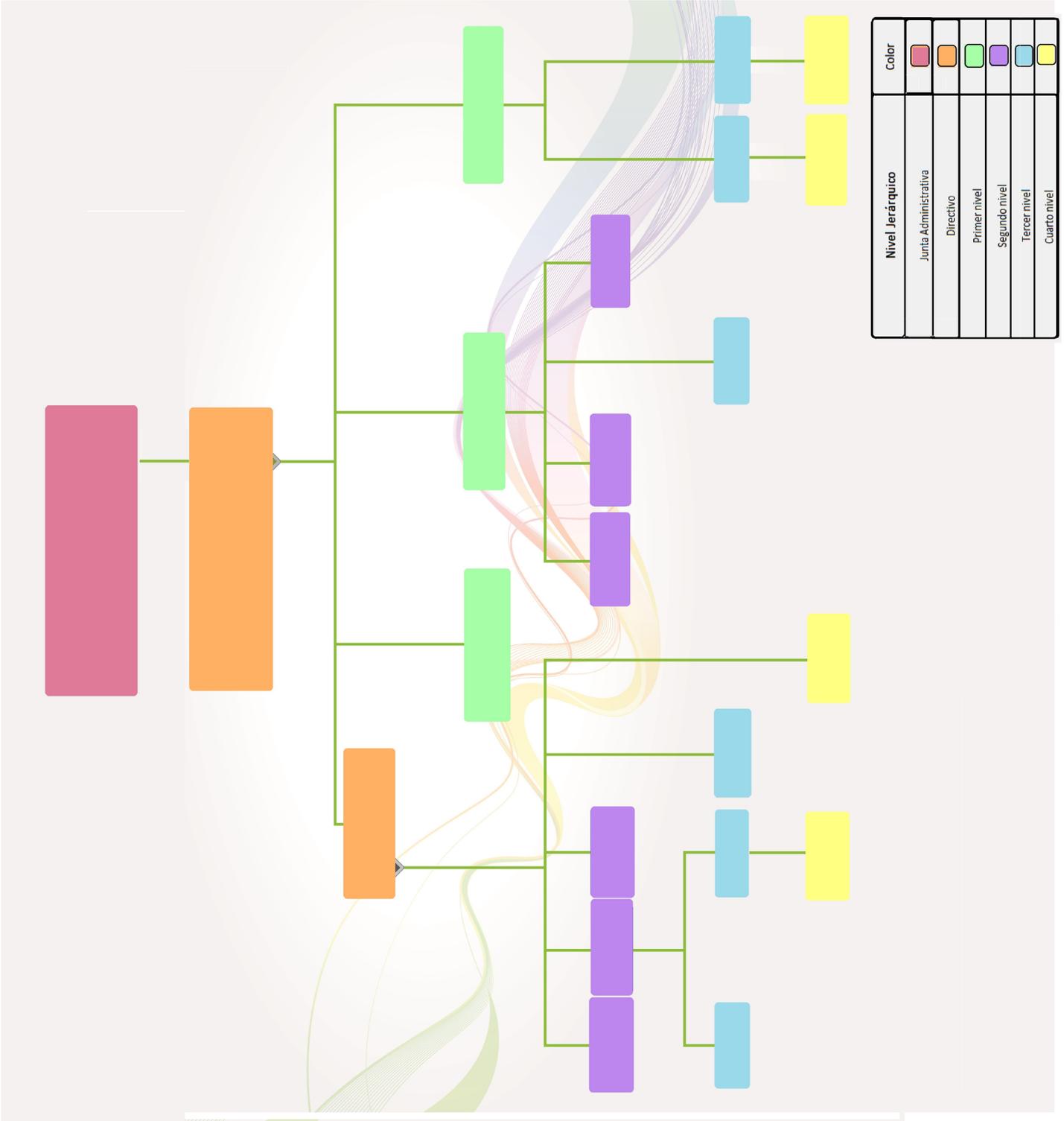
Para futuros proyectos

Se recomienda:

1. Mantener actualizado el *Manual administrativo* de la Editorial Montemorelos.
2. Calendarizar cada actividad que se realiza para la recolección de la información de los organigramas, análisis de puesto, descripciones de puesto, proceso narrativo y diagrama de flujos.
3. Para la revisión o actualización de los manuales de procesos o procedimientos se debe asegurar que se involucren los cargos o las áreas que participaron en la elaboración y aprobación del manual vigente.
4. Ampliar el *Manual administrativo*, incluyendo un manual de políticas de personal, un manual de finanzas, de ventas o de imagen corporativa, por mencionar algunos.

APÉNDICE A

FORMATO DE ORGANIGRAMA



APÉNDICE B

FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTO GERENCIAL Y OPERATIVO



ANÁLISIS DE PUESTO DIRECTIVO

INTRODUCCIÓN

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información acerca de su puesto. Es importante que piense en función del puesto en el que se desempeña. Esta información será de gran utilidad para elaborar la descripción del puesto y aportará algunas recomendaciones a la administración de la EDITORIAL MONTEMORELOS, que ayuden a la realización de todas las tareas en formas más eficientes. ¡Apreciamos mucho su colaboración!

I. ANALISTA

- | | |
|--|--|
| 1. Género: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> | 4. Grado de conocimiento de puesto: |
| 2. Tipo de empleo: Contrato laboral <input type="checkbox"/> | Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> |
| 3. Años trabajando en el puesto: _____ | 5. Años de servicio en la EMO: _____ |

II. GENERALIDADES

1. Título de puesto: _____ No lo conozco
2. ¿El título del puesto es adecuado?
Sí No De una sugerencia para el título: _____

3. En la siguiente tabla escriba el horario actual de acuerdo al día y turno correspondiente.

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Ejemplo:	8:00 a 12:00	2:00 a 6:00	6:00 a 7:00	21
Domingo				
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Total de horas semanales				

II. GENERALIDADES

4. ¿El horario de trabajo es satisfactorio para atender las necesidades de la Editorial Montemorelos tales como clientes, proveedores o empleados?

Sí No Recomiende un horario para la atención.

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Total de horas semanales				

5. Si tiene personas a su cargo, escriba los puestos inmediatos:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

6. ¿Considera que se necesitan más personas?

No Sí Número de personas que necesita: _____

7. Si no tiene personal a su cargo, ¿cree que necesita personal de apoyo?

No Sí Número de personas que necesita: _____

8. En caso de ausencia al trabajo por causa mayor, ¿requiere ser remplazado?

Sí No

9. El puesto requiere de una persona de:

Medio tiempo Tiempo completo Otro: _____

10. El puesto requiere primordialmente de una persona:

Soltera Casada No importa el estado civil

11. El puesto debe ser ocupado por:

Hombre Mujer No importa el género

12. Realiza viajes relacionados con su puesto de trabajo:

Muy frecuente Frecuente Ocasiones Nunca

13. ¿Una persona recién contratada necesita ser capacitada para desempeñar este trabajo?

No Sí ¿Cuánto tiempo? Días _____ Semanas _____ Otro _____

III. TOMA DE DECISIONES

Marque con una "x" la opción correcta.

- 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones Lento Moderado Ágil
- 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias Bajo Medio Alto
- 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas Bajo Medio Alto
- 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias Bajo Medio Alto
- 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas Bajo Medio Alto
- 6. Grado de supervisión que necesita Bajo Medio Alto

7. Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece
- 1. _____
 - 2. _____
 - 3. _____
 - 4. _____
 - 5. _____
 - 6. _____

No pertenece a ninguna junta, pero considera que debería ser miembro de:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____

8. Juntas que preside
- 1. _____
 - 2. _____
 - 3. _____
 - 4. _____

9. ¿Qué opinión tiene acerca de la cantidad de juntas en las que se participa en este puesto?
Son demasiadas Son pocas Son las necesarias

10. En seguida se presenta un ejemplo de toma de decisiones para que le sea de utilidad en la redacción de las decisiones más importantes que su puesto exige.

Ejemplo:

Puesto: Subdirector Financiero

Elegir prioridad de pago a proveedores

Escriba las decisiones que considera más importantes y frecuentes de su puesto.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____

IV. OBJETIVOS

Los objetivos del puesto describen las metas que se desean con el mismo. Su redacción debe comenzar con una acción como: Analizar, supervisar, evaluar, planificar, controlar, actuar, coordinar, organizar, etc.

Ejemplo:

Puesto: Subdirector de finanzas

Planificar y dirigir la administración financiera de la empresa, establecer los sistemas de presupuesto, contraloría interna, información contable, fiscal y tesorería de las dos razones sociales.

1. Redacte el objetivo de su puesto:

2. Indique los principales procesos que considere necesitan ser mejorados actualmente en el puesto:

Ejemplo:

Puesto: Recursos Humanos

Definir el proceso de capacitación de empleados.

No tiene procesos que requieran actualmente ser mejorados

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

V. RESUMEN DEL PUESTO

El resumen del puesto consiste en describir en forma textual y breve las principales tareas generales.

Ejemplo:

Puesto: Recepcionista

Contestar el teléfono, atender al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutar y controlar la recepción, recibir correspondencia y servir como apoyo a las demás actividades administrativas de la Editorial.

1. Describa de manera general el puesto de trabajo en el que se desempeña:

VI. TAREAS PARA PUESTO

1. Planeación:

- 1.1 _____
- 1.2 _____
- 1.3 _____
- 1.4 _____
- 1.5 _____
- 1.6 _____
- 1.7 _____
- 1.8 _____
- 1.9 _____

2. Organización:

- 2.1 _____
- 2.2 _____
- 2.3 _____
- 2.4 _____
- 2.5 _____
- 2.6 _____
- 2.7 _____
- 2.8 _____
- 2.9 _____

3. Dirección:

- 3.1 _____
- 3.2 _____
- 3.3 _____
- 3.4 _____
- 3.5 _____
- 3.6 _____
- 3.7 _____
- 3.8 _____
- 3.9 _____

4. Control:

- 4.1 _____
- 4.2 _____
- 4.3 _____
- 4.4 _____
- 4.5 _____
- 4.6 _____
- 4.7 _____
- 4.8 _____
- 4.9 _____

VII. REPORTES

Liste los reportes que elabora y recibe. Indique a quién va dirigido, quién recibe cada reporte, así como la periodicidad: diaria (D), semanal (S), mensual (M) y otras frecuencias.

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
No elabora ningún reporte		

Reportes recibidos	Periodicidad	Dirigido a (puesto):
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
No recibe ningún reporte		

VIII. RESPONSABILIDADES

1. Si tiene bienes en custodia en este puesto, coloque el nombre de cada uno de ellos en la columna correspondiente. (Custodia = guardar con cuidado y vigilancia).

No tengo bienes en custodia Dinero

Documento	Equipo	Mobiliario
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

Materiales	Herramientas	Otro
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

IX. RELACIONES

Internas

1. Indique los departamentos con los que se relaciona internamente y catalogue la frecuencia, marcando con una "x" la columna correspondiente.

Departamento	Diaria	Frecuente	Eventual
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

2. Marque con una "x" cómo es el grado de dificultad de las relaciones internas.

Bajo Medio Alto

Externas

3. Indique los públicos con los que se relaciona externamente (empresas, instituciones, proveedores) y catalogue la frecuencia, marcando con una "x" la columna correspondiente.

Público	Diaria	Frecuente	Eventual
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

4. Marque con una "x" cómo es el grado de dificultad de las relaciones externas en el puesto.

Bajo Medio Alto

X. EXIGENCIAS

Coloque una "X" al lado derecho de las características, según el grado de exigencias que considere necesarias en su puesto.

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		
	Agudeza auditiva		
	Agudeza olfativa		
	Buena presentación		
	Vigor muscular		
	Estatura		
	Salud		
Intelectual	Coordinación motriz		
	Aritmética		
	Creatividad		
	Capacidad de juicio		
	Redacción		
	Lectura		
	Ortografía		
Social	Trabajo en equipo		
	Trato con público		
	Comunicación verbal		
	Iniciativa		

XI. PERFIL PROFESIONAL

1. ¿Cuál considera que sea la profesión más adecuada para desempeñar su puesto?

_____.

No requiere ninguna profesión.

2. Conocimientos. Exigencias intelectuales que considere indispensables para un buen desarrollo de las actividades de este puesto.

Ejemplo: Técnicas de negociación.

1. _____

3. _____

2. _____

4. _____

3. Habilidades para hacer determinadas tareas:

Ejemplo: Elaborar presupuesto.

1. _____

3. _____

2. _____

4. _____

4. Marque con una "x" el nivel de estudio mínimo que considere se requiera para desempeñarse en este puesto.

Primaria

Licenciatura

Secundaria

Maestría

Preparatoria

Doctorado

Técnico

5. Marque con una "x" el/los idioma(s) que considere se requieren para trabajar en este puesto.

Español Inglés Otros: _____

6. Campo laboral en el que necesita experiencia previa para desempeñarse en este puesto.

XII. CONDICIONES LABORALES

Marque con una "x" las condiciones bajo las que trabaja.

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			
Ventilación			
Higiene			
Estrés			
Confort			
Seguridad			
Riesgo de enfermedades			
Riesgo de accidentes			

Comentarios adicionales. (Escriba en el siguiente espacio alguna inquietud o sugerencia que considere debemos conocer y no estén incluidas en este formato):

Nombre y firma del empleado:

Fechas de elaboración

___ de ___ del ___

Revisado por:

Jefe inmediato

Aprobado por:

Director general



ANÁLISIS DE PUESTO OPERATIVO

INTRODUCCIÓN

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información acerca de su puesto. Es importante que piense en función del puesto en el que se desempeña. Esta información será de gran utilidad para elaborar la descripción del puesto y aportará algunas recomendaciones a la administración de la EDITORIAL MONTEMORELOS, que ayuden a la realización de todas las tareas en formas más eficientes. ¡Apreciamos mucho su colaboración!

I. ANALISTA

- | | |
|--|--|
| 1. Género: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> | 4. Grado de conocimiento de puesto: |
| 2. Tipo de empleo: Contrato laboral <input type="checkbox"/> | Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> |
| 3. Años trabajando en el puesto: _____ | 5. Años de servicio en la EMO: _____ |

II. GENERALIDADES

1. Título de puesto: _____ No lo conozco
2. ¿El título del puesto es adecuado?
Sí No De una sugerencia para el título: _____

3. En la siguiente tabla escriba el horario actual de acuerdo al día y turno correspondiente.

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Ejemplo:	8:00 a 12:00	2:00 a 6:00	6:00 a 7:00	21
Domingo				
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Total de horas semanales				

II. GENERALIDADES

4. ¿El horario de trabajo es satisfactorio para atender las necesidades de la Editorial Montemorelos tales como clientes, proveedores o empleados?

Sí No Recomiende un horario para la atención.

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Total de horas semanales				

5. Si tiene personas a su cargo, escriba los puestos inmediatos:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

6. ¿Considera que se necesitan más personas?

No Sí Número de personas que necesita: _____

7. Si no tiene personal a su cargo, ¿cree que necesita personal de apoyo?

No Sí Número de personas que necesita: _____

8. En caso de ausencia al trabajo por causa mayor, ¿requiere ser remplazado?

Sí No

9. El puesto requiere de una persona de:

Medio tiempo Tiempo completo Otro: _____

10. El puesto requiere primordialmente de una persona:

Soltera Casada No importa el estado civil

11. El puesto debe ser ocupado por:

Hombre Mujer No importa el género

12. Realiza viajes relacionados con su puesto de trabajo:

Muy frecuente Frecuente Ocasiones Nunca

13. ¿Una persona recién contratada necesita ser capacitada para desempeñar este trabajo?

No Sí ¿Cuánto tiempo? Días _____ Semanas _____ Otro _____

III. TOMA DE DECISIONES

Marque con una "x" la opción correcta.

- 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones Lento Moderado Ágil
- 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias Bajo Medio Alto
- 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas Bajo Medio Alto
- 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias Bajo Medio Alto
- 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas Bajo Medio Alto
- 6. Grado de supervisión que necesita Bajo Medio Alto

7. Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece:
- 1. _____
 - 2. _____
 - 3. _____
 - 4. _____
 - 5. _____
 - 6. _____

No pertenece a ninguna junta, pero considera que debería ser miembro de:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____

8. Juntas que preside
- 1. _____
 - 2. _____
 - 3. _____
 - 4. _____

9. ¿Qué opinión tiene acerca de la cantidad de juntas en las que se participa en este puesto?
- Son demasiadas Son pocas Son las necesarias

10. En seguida se presenta un ejemplo de toma de decisiones, para que le sea de utilidad en la redacción de las decisiones más importantes que su puesto exige.

Ejemplo:

Puesto: Subdirector Financiero

Elegir prioridad de pago a proveedores

Escriba las decisiones que considera más importantes y frecuentes de su puesto.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____

IV. OBJETIVOS

Los objetivos del puesto describen las metas que se desean con el mismo. Su redacción debe comenzar con una acción como: Analizar, supervisar, evaluar, planificar, controlar, actuar, coordinar, organizar, etc.

Ejemplo:

Puesto: Subdirector de finanzas

Planificar y dirigir la administración financiera de la empresa, establecer los sistemas de presupuesto, contraloría interna, información contable, fiscal y tesorería de las dos razones sociales.

1. Redacte el objetivo de su puesto:

2. Indique los principales procesos que considere necesitan ser mejorados actualmente en el puesto:

Ejemplo:

Puesto: Recursos Humanos

Definir el proceso de capacitación de empleados

No tiene procesos que requieran actualmente ser mejorados

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

V. RESUMEN DEL PUESTO

El resumen del puesto consiste en describir en forma textual y breve las principales tareas generales.

Ejemplo:

Puesto: Recepcionista

Contestar el teléfono, atender al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutar y controlar la recepción, recibir correspondencia y servir como apoyo a las demás actividades administrativas de la Editorial.

1. Describa de manera general el puesto de trabajo en el que se desempeña:

VI. TAREAS PARA PUESTO

1. Diaria:

- 1.1 _____
- 1.2 _____
- 1.3 _____
- 1.4 _____
- 1.5 _____
- 1.6 _____
- 1.7 _____
- 1.8 _____
- 1.9 _____

2. Semanal:

- 2.1 _____
- 2.2 _____
- 2.3 _____
- 2.4 _____
- 2.5 _____
- 2.6 _____
- 2.7 _____
- 2.8 _____
- 2.9 _____

3. Mensual:

- 3.1 _____
- 3.2 _____
- 3.3 _____
- 3.4 _____
- 3.5 _____
- 3.6 _____
- 3.7 _____
- 3.8 _____
- 3.9 _____

4. Eventual:

- 4.1 _____
- 4.2 _____
- 4.3 _____
- 4.4 _____
- 4.5 _____
- 4.6 _____
- 4.7 _____

VII. REPORTES

Liste los reportes, que elabora y recibe. Indique a quién va dirigido, quién recibe cada reporte, así como la periodicidad: diaria (D), semanal (S), mensual (M) y otras frecuencias.

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
No elabora ningún reporte		

Reportes recibidos	Periodicidad	Dirigido a (puesto):
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
No recibe ningún reporte		

VIII. RESPONSABILIDADES

1. Si tiene bienes en custodia en este puesto, coloque el nombre de cada uno de ellos en la columna correspondiente. (Custodia = guardar con cuidado y vigilancia).

No tengo bienes en custodia Dinero

Documento	Equipo	Mobiliario
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

Materiales	Herramientas	Otro
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

IX. RELACIONES

Internas

1. Indique los departamentos con los que se relaciona internamente y catalogue la frecuencia, marcando con una "x" la columna correspondiente.

Departamento	Diaria	Frecuente	Eventual
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

2. Marque con una "x" cómo es el grado de dificultad de las relaciones internas.

Bajo Medio Alto

Externas

3. Indique los públicos con los que se relaciona externamente (empresas, instituciones, proveedores) y catalogue la frecuencia, marcando con una "x" la columna correspondiente.

Público	Diaria	Frecuente	Eventual
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

4. Marque con una "x" cómo es el grado de dificultad de las relaciones externas en el puesto.

Bajo Medio Alto

X. EXIGENCIAS

Coloque una "X" al lado derecho de las características, según el grado de exigencias que considere necesarias en su puesto.

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		
	Agudeza auditiva		
	Agudeza olfativa		
	Buena presentación		
	Vigor muscular		
	Estatura		
	Salud		
Intelectual	Coordinación motriz		
	Aritmética		
	Creatividad		
	Capacidad de juicio		
	Redacción		
	Lectura		
	Ortografía		
Social	Trabajo en equipo		
	Trato con público		
	Comunicación verbal		
	Iniciativa		

XI. PERFIL PROFESIONAL

1. ¿Cuál considera que sea la profesión más adecuada para desempeñar su puesto?

_____.

No requiere ninguna profesión.

2. Conocimientos. Exigencias intelectuales que considere indispensables para un buen desarrollo de las actividades de este puesto.

Ejemplo: Técnicas de negociación.

1. _____

3. _____

2. _____

4. _____

3. Habilidades para hacer determinadas tareas:

Ejemplo: Elaborar presupuesto.

1. _____

3. _____

2. _____

4. _____

4. Marque con una "x" el nivel de estudio mínimo que considere se requiera para desempeñarse en este puesto.

Primaria

Licenciatura

Secundaria

Maestría

Preparatoria

Doctorado

Técnico

5. Marque con una "x" el/los idioma(s) que considere se requieren para trabajar en este puesto.

Español Inglés Otros: _____

6. Campo laboral en el que necesita experiencia previa para desempeñarse en este puesto.

XII. CONDICIONES LABORALES

Marque con una "x" las condiciones bajo las que trabaja.

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			
Ventilación			
Higiene			
Estrés			
Confort			
Seguridad			
Riesgo de enfermedades			
Riesgo de accidentes			

Comentarios adicionales. (Escriba en el siguiente espacio alguna inquietud o sugerencia que considere debemos conocer y no estén incluidas en este formato):

Nombre y firma del empleado:

Fechas de elaboración

___ de ___ del ___

Aprobado por:

Jefe inmediato

Revisado por:

Director general

APÉNDICE C

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENCIAL Y OPERATIVO



DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENCIAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:
Departamento:
Área:

Fecha de descripción:
Responde a:

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
a.
b.
c.
d.
2. El puesto requiere una persona de tiempo _____.
3. Para este puesto el estado civil es _____.
4. Para este puesto el género es _____.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación de _____.
6. En este puesto _____ se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal _____ es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A.
- B.

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:

2. Retos:

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

VI. FUNCIONES

1. Planear:

- a.
- b.
- c.

2. Organizar:

- a.
- b.

3. Dirigir:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- f.
- g.

4. Controlar:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia

EXTERNAS	
Público	Frecuencia

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	

Juntas que dirige	<input type="checkbox"/> No dirige

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		
	Agudeza auditiva		
	Agudeza olfativa		
	Buena presentación		
	Vigor muscular		
	Estatura		
	Salud		
Intelectual	Coordinación motriz		
	Aritmética		
	Creatividad		
	Capacidad de juicio		
	Redacción		
	Lectura		
	Ortografía		
Social	Trabajo en equipo		
	Trato con público		
	Comunicación verbal		
	Iniciativa		

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Total de horas semanales				

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			
Ventilación			
Higiene			
Estrés			
Confort			
Seguridad			
Riesgo de enfermedades			
Riesgo de accidentes			



DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:
Departamento:
Área:

Fecha de descripción:
Responde a:

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
a.
b.
c.
d.
2. El puesto requiere una persona de tiempo _____.
3. Para este puesto el estado civil es _____.
4. Para este puesto el género es _____.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación de _____.
6. En este puesto _____ se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal _____ es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A.
- B.

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:

2. Retos:

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

VI. FUNCIONES

1. Diarias:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- f.
- g.

2. Semanales:

- a.
- b.

3. Mensuales:

- a.

4. Eventuales:

- a.
- b.
- c.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

ELECTRÓNICOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia

EXTERNAS	
Público	Frecuencia

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	

Juntas que dirige	<input type="checkbox"/> No dirige

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		
	Agudeza auditiva		
	Agudeza olfativa		
	Buena presentación		
	Vigor muscular		
	Estatura		
	Salud		
Intelectual	Coordinación motriz		
	Aritmética		
	Creatividad		
	Capacidad de juicio		
	Redacción		
	Lectura		
	Ortografía		
Social	Trabajo en equipo		
	Trato con público		
	Comunicación verbal		
	Iniciativa		

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Total de horas semanales				

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			
Ventilación			
Higiene			
Estrés			
Confort			
Seguridad			
Riesgo de enfermedades			
Riesgo de accidentes			

APÉNDICE D

FORMATO DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:		Fecha:	
Departamento:		Elaboró	
Nombre del proceso:		Revisó:	
			Autorizó:

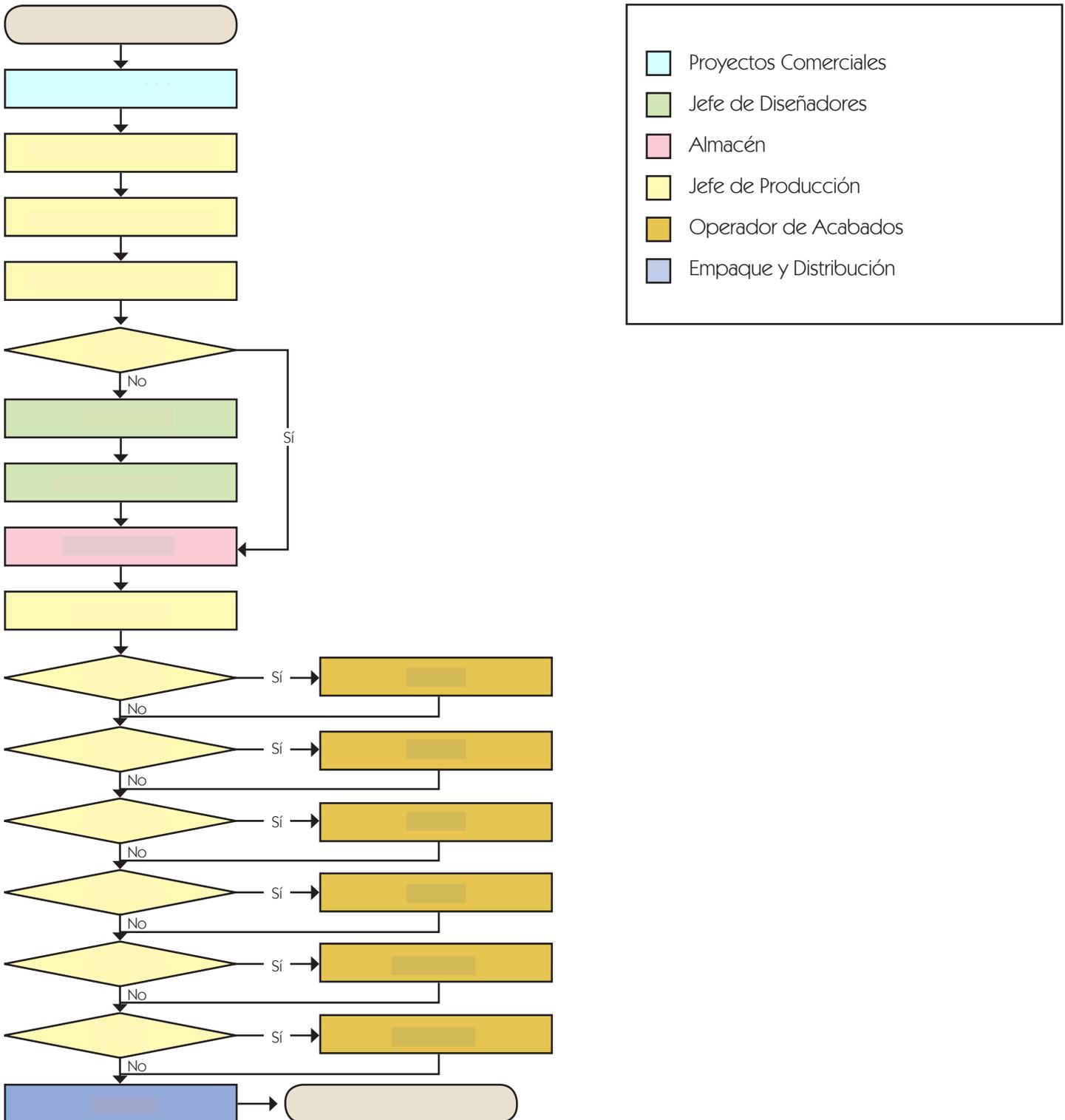
ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA

APÉNDICE E

FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO

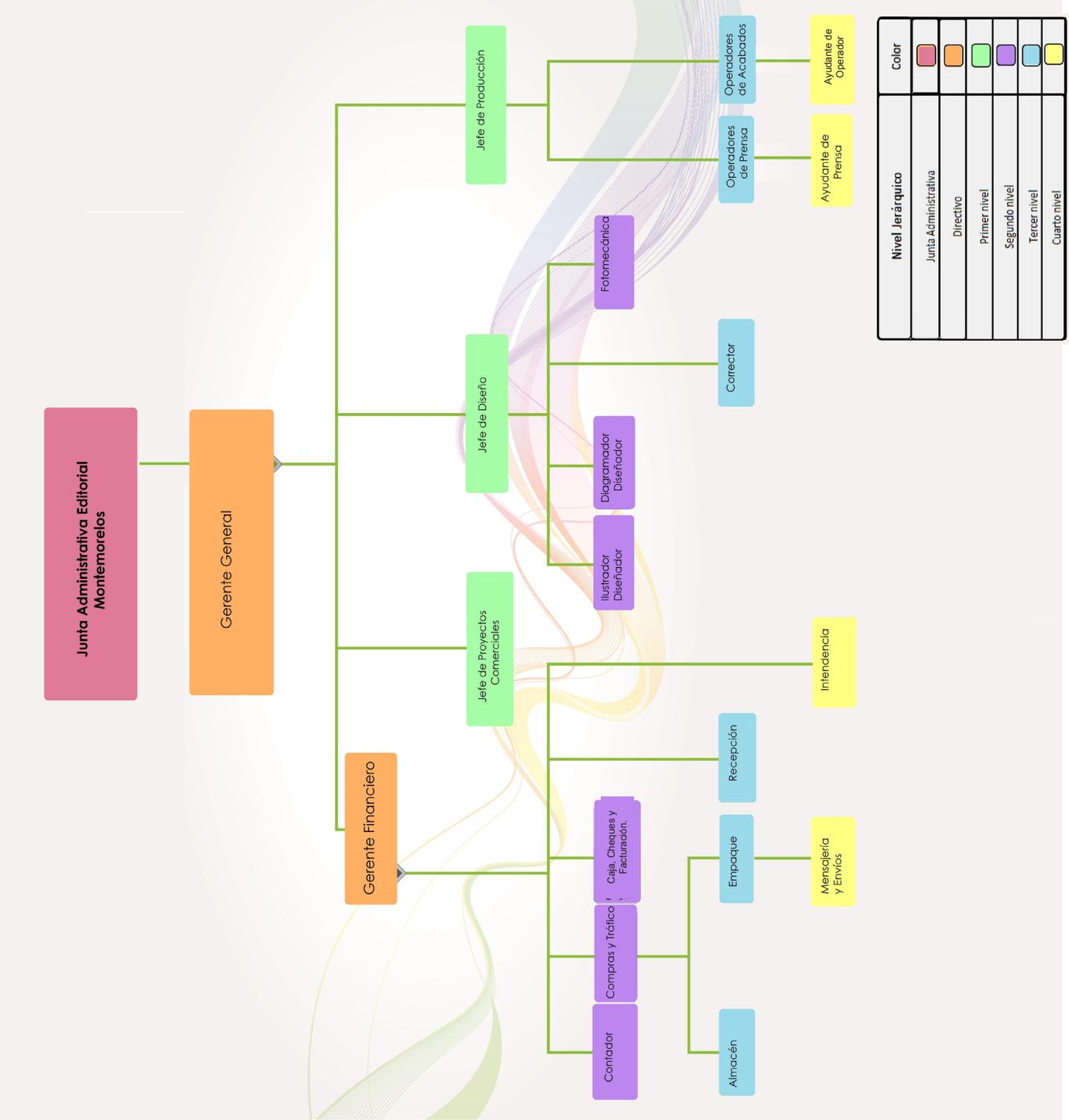
FORMATO DIAGRAMA DE FLUJO

Dirección		Página	
Departamento		Proceso:	



APÉNDICE F

ORGANIGRAMA



Nivel Jerárquico	Color
Junta Administrativa	■
Directivo	■
Primer nivel	■
Segundo nivel	■
Tercer nivel	■
Cuarto nivel	■

APÉNDICE G

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENTE GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Gerente general
Departamento: Administración
Área: Administrativa

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Junta directiva

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. Gerencia Financiera
 - b. Jefe de proyectos comerciales
 - c. Jefe de producción
 - d. Jefe de diseño
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación de 4 semanas.
6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. JUNTA EDITORIAL
- B. GERENTE GENERAL

IV. OBJETIVOS

1. **Objetivos:**
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
2. **Retos:**
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa, informando al consejo administrativo de la situación actual de la empresa. Tomar decisiones inteligentes basadas en análisis que ayuden a coordinar y actualizar las diferentes áreas, manteniendo una línea directa con el subdirector financiero, jefe de proyectos comerciales, jefe de diseño, jefe de producción y ventas, para estar bien informado. Todo esto con el fin de lograr ventajas competitivas que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica.

VI. FUNCIONES

1. Planear:
 - a. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, establecer los objetivos y metas específicas de la empresa.
 - b. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
 - c. Presentar a la Junta Directiva EMO los programas anuales de inversión, proyectos, planes de trabajo, presupuesto e informes y estados financieros que reflejen la situación y funcionalidad del organismo.
2. Organizar:
 - a. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir, optimizando los recursos disponibles.
 - b. Definir y vigilar la implementación de los cambios estructurales de organización y de operación de la Editorial Montemorelos.
3. Dirigir:
 - a. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
 - b. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
 - c. Supervisar la gestión del jefe de producción en la planeación de la producción de planta.
 - d. Supervisar la gestión del gerente financiero en todas las gestiones financieras que ejecuta.
 - e. Supervisar la gestión del jefe de proyectos comerciales en sus cotizaciones y atenciones para con los clientes.
 - f. Supervisar y autorizar los procesos de la administración del personal y de capacitación y desarrollo del mismo, tales como: contrataciones, validación de nombramientos, emisión de la nómina, calendarios y temática de los cursos de capacitación y evaluación del desempeño, entre otros.
 - g. Supervisar el funcionamiento de las instalaciones del edificio y mobiliario de la Editorial, así como su uso adecuado.
4. Controlar:
 - a. Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo, enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.
 - b. Verificar el cumplimiento del proceso de nombramiento y contratación de personal.
 - c. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
 - d. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
 - e. Vigilar la correcta administración de los recursos financieros.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe anual	Semestral	Junta Directiva

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Informe de producción	Diaria	Jefe de producción
Informe financiero	Frecuente	Gerente financiero
Informe de cotizaciones	Mensual	Jefe de proyectos comerciales

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS

Puesto o departamento	Frecuencia
Jefe de producción	Diaria
Gerente financiero	Diaria
Jefe de proyectos comerciales	Diaria
Jefe de diseño	Diaria
Ventas	Diaria

EXTERNAS

Público	Frecuencia
Clientes	Eventual
Proveedores	Eventual
Miembros de junta	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|-----------------------------------|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. Junta Directiva	4. Junta de personal
2. Junta Ejecutiva	5. Junta de comisiones
3. Junta Administrativa	6.

Juntas que dirige	■ No dirige
1. Junta de personal	3. Junta de comisiones
2. Junta administrativa	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Despido de trabajadores	4. Definir estructuras
2. Autorización de sueldos y salarios	5.
3. Contratación de personal	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz		X
	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Lic. Administración de Empresas, Lic. Contaduría Pública, Ingeniero Civil.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Maestría.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Administrativo.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés			X
Confort		X	
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENTE FINANCIERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Gerente financiero
Departamento: Gerencia financiera
Área: Financiera

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Director general

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. Caja, facturación y cheques
 - b. Contador
 - c. Secretaria recepción
 - d. Empaque y distribución
 - e. Compras y tráfico
 - f. Intendencia
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación de 4 semanas.
6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. GERENTE FINANCIERO

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:

Revisar, integrar y rubricar los informes y estados financieros de la Editorial Montemorelos, que se generan mes a mes. Revisar diariamente el comportamiento de las inversiones y efectuar las conciliaciones bancarias respectivas. Elaborar informes financieros para distintas dependencias y para áreas internas del organismo.

2. Retos:

Optimizar el proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Controlar el proceso de cuentas por pagar y revisar todos los pagos que se hacen a proveedores de la Editorial. Revisar la documentación que soporta los pagos a realizar por diversos conceptos. Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos provisionales y anuales de la Editorial ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Atender y dar contestación y seguimiento a cualquier tipo de auditoría practicada al área de contabilidad por parte de los diferentes órganos verificadores. Asegurar que los registros contables que amparan la operación del organismo se realicen dentro del marco de la legalidad y transparencia. Revisar y proponer métodos, sistemas y procedimientos en el departamento de Contabilidad que garanticen eficiencia y oportunidad en el registro y manejo de la información.

Elaborar el proyecto de presupuesto para programar la disponibilidad para el ejercicio anual con base en los criterios de racionalidad, disciplina y austeridad presupuestal.

Realizar las observaciones necesarias para los ajustes presupuestales de acuerdo a las necesidades operativas de las áreas y a los lineamientos establecidos en la materia. Revisar los estados financieros para analizar los registros contables, facilitar la toma de decisiones del director general o la Junta plenaria en su caso.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes, con un alto grado de probabilidad y certeza.
 - b. Planear préstamos para empleados.
2. Semanales:
 - a. Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
 - b. Organizar la información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
 - c. Manejo de la relación con el proveedor del servicio de tercerización contable y auditores.
3. Dirección:
 - a. Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
 - b. Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias.
 - c. Gestionar la relación directa con bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.).
 - d. Guiar y supervisar las labores del personal de Contabilidad, implementando procesos para evitar al mínimo errores humanos.
4. Controlar:
 - a. Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
 - b. Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
 - c. Controlar flujo de efectivo.

Negociación con proveedores para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.

Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.

Negociación con clientes en temas relacionados con crédito y pago de proyectos.

Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos, que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informes de gastos	Eventual	Gerente general
Reporte de nómina	Quincenal	Gerente general
Presupuesto de trimestre	Eventual	Gerente general
Estados financieros	Mensual	Gerente general
Control bancos	Semanal	Gerente general
Proveedores	Mensual	Gerente general
Clientes	Mensual	Gerente general

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Conciliaciones	Mensual	Contador
Estados financieros	Mensual	Contador
Informe de gastos	Semanal	Contador
Análisis de cobro a clientes	Semanal	Caja, facturación y cheques
Inventarios	Mensual	Almacén

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
	Computadora	Silla
	Impresora	Escritorio
		Archivero

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Caja, facturación y cheques	Diaria
Contador	Diaria
Compras y tráfico	Frecuente
Gerente general	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Proveedores	Eventual
Clientes	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|--|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	<input type="checkbox"/> No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Pago a proveedores	4.
2. Créditos a clientes	5.
3. Propuestas de aumento de salario	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Licenciatura en Contaduría Pública.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Licenciatura.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español e inglés.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Despachos de contadores y en puestos afines.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés			X
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO JEFE DE DISEÑO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Jefe de diseño
Departamento: Diseño
Área: Diseño

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Gerente general

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. Corrector(a)
 - b. Fotomecánica
 - c. Diseño gráfico-ilustración
 - d. Diseño gráfico-diagramación
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación de 4 semanas.
6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE DISEÑO

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Supervisar la creación de ilustración y la diagramación de todos los materiales que se imprimen en la Editorial Montemorelos, evitando cualquier error en la impresión de placas y negativos.
2. Retos:
Mantener un trabajo impecable y fuera de errores en todos los procesos de pre-prensa, ayudando a la calidad y puntualidad de todos los trabajos que se realicen en la Editorial Montemorelos.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Supervisar todo el trabajo de pre-prensa que involucra al ilustrador, diagramador, corrector y el encargado de fotomecánica, realizando y autorizando armados de archivos, velar por un trabajo excelente en el departamento de pre-prensa.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Recibir y crear los archivos correctos para la impresión de materiales.
 - b. Investigar y analizar posibles problemáticas en producción y decidir el mejor armado.
 - c. Supervisar y preparar material para la impresión de placas y negativos.
 - d. Revisar y corregir el material de diseño de diagramación.
 - e. Orientar al cliente sobre aspectos técnicos del trabajo.
 - f. Comprender y captar con exactitud los requerimientos de los clientes.
 - g. Enviar a clientes archivos finales para su debida autorización.
 - h. Velar por la entrega puntual de placas para entrar en producción.
 - i. Capturar en archivo electrónico avances de los trabajos en diseño.
 - j. Promover el buen uso de los equipos de diseño.
 - k. Monitorear el avance de producción en diseño.
2. Semanales:
 - a. Convocar a junta de departamento de Diseño para evaluar y definir procesos.
3. Mensuales:
 - a. Realizar mantenimiento de los equipos.
4. Eventuales:
 - a. Actualizar software de diseño.
 - b. Respalidar todos los diseños.
 - c. Ordenar y clasificar todos los trabajos por cliente.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Trabajos terminados	Diaria	Jefe de producción

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Orden de trabajo	Diaria	Jefe de producción

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
	MAC G5	Escritorio
	MAC MINI	Mesa
	PC	
	Impresora	

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Jefe de producción	Diaria
Tráfico y compras	Diaria
Jefe de proyectos comerciales	Frecuente
Diseñadores internos	Diaria
Gerente general	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Diseñadores	Eventual
Proveedores de placas	Frecuente
Clientes	Diaria

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. Junta de Diseño	4.
2. Junta general de personal	5.
3.	6.

Juntas que dirige	<input type="checkbox"/> No dirige
1. Junta de Diseño	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Definir rebases	4. Definir en coordinación con jefe de producción el tamaño de pliego a utilizar
2. Armado de pliegos	5. Decidir el armado de placa
3. Definir dónde se quemarán las placas	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Licenciatura en Diseño Gráfico.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Licenciatura.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Burós de prensa.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés			X
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO JEFE DE PRODUCCIÓN

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Jefe de producción
Departamento: Producción
Área: Producción

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Gerente general

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. Supervisor de turno
 - b. Supervisor de prensa
 - c. Operadores
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 4 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE PRODUCCIÓN

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Supervisar los trabajos del taller de imprenta; programando, coordinando, distribuyendo las tareas del personal a su cargo, así como aplicando los procedimientos y técnicas necesarias para asegurar el perfecto acabado y calidad del producto final. Además definir los insumos, buscar y promover la utilización óptima de la materia prima.
2. Retos:
Terminar con excelente calidad y a tiempo los diferentes trabajos.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Programar, dirigir y controlar el proceso productivo, cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Organizar la producción.
 - b. Programar, coordina, controla y supervisa de acuerdo a las exigencias y prioridades, las actividades del taller de imprenta.
 - c. Velar por la calidad del trabajo que se realizó en planta.
 - d. Supervisar que no les falte material a los trabajadores.
 - e. Velar por la optimización de los recursos humanos y materiales.
 - f. Notificar excedentes de producción.
 - g. Solicitar los insumos que se necesiten para realizar los trabajos encomendados.
 - h. Supervisar la calidad de todos los trabajos.
 - i. Definir materias primas a utilizar en la realización de cualquier trabajo.
 - j. Controlar, verificar y dar seguimiento a los objetivos o indicadores que muestran el desempeño de la producción planificada.
 - k. Presentar reportes de información con los avances y resultados de los trabajos realizados y supervisados.
 - l. Recibir órdenes de trabajo, finalizar su llenado y entregar a los diversos participantes de la producción.
2. Semanales:
 - a. Mantenimiento periódico preventivo de la maquinaria.
 - b. Revisar los tiempos de entrega.
 - c. Dar seguimiento al plan de mantenimiento preventivo.
3. Mensuales:
 - a. Participar en reunión mensual con la dirección general y con jefes de las distintas áreas para la evaluación del mes terminado y para hacer una proyección del siguiente.
4. Eventuales:
 - a. Elaborar proyecto de capacitación de operadores para presentarlo al gerente general.
 - b. Generar reportes de ausencias y entregarlos al gerente financiero.
 - c. Elaborar plan de mantenimiento preventivo de todos los equipos.
 - d. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Reporte de ausencias y tardanzas	Semanal	Gerente financiero
Solicitud de reparación	Eventual	Gerente financiero

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Orden de trabajo	Diaria	Diseño

ELECTRÓNICOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe de producción	Diaria	Todos los usuarios

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Trabajos a realizar	Diaria	Proyectos comerciales

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
	Computadora e impresora de oficina	Silla
	Máquina 105	Mesa compartida
	Dobladora Stahl	
	Grapadora	
	Pantera	
	Guillotina	
	Máquina 102	

Materiales	Herramientas	Otro
	Martillo	
	Torque	
	Llaves españolas	

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Almacén	Diaria
Gerente financiero	Diaria
Jefe de proyectos comerciales	Diaria
Jefe de diseño	Diaria
Gerente general	Diaria
Empaque y distribución	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Técnicos	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de producción	5.
3. Junta de comisiones	6.

Juntas que dirige <input type="checkbox"/> No dirige	
1. Junta de producción	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Determinar el mantenimiento	4. Determinar vacaciones a subordinados
2. Organizar el personal	5.
3. Determinar la capacidad en prensas	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

1.- Ingeniería industrial. 2.- Lic. Administración de empresas. 3.- Contador Público.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Preparatoria.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Administración, impresión y mecánica.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Higiene		X	
Estrés			X
Confort		X	
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO JEFE DE PROYECTOS COMERCIALES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Titulo del puesto: Jefe de proyectos comerciales
Departamento: Proyectos comerciales
Área: Proyectos comerciales

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Gerente general

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. ■
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 4 semanas.
6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo ocasionalmente.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. PROYECTOS COMERCIALES

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Atender, orientar y cotizar los trabajos de los clientes de manera profesional, con un énfasis en la calidad de servicio, de tal forma que se mantenga e incremente la cartera de clientes.
2. Retos:
Mantener e incrementar la cartera de nuestros clientes a través de un trato profesional, de tal manera que garantice la operación constante de la planta.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Buscar, encontrar y atender personalmente a los clientes, cotizando sus trabajos, orientándoles y atendiendo todas sus dudas; dándole su debido seguimiento al proyecto editorial buscando siempre superar sus expectativas.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Atender a los clientes cotizando todos sus proyectos de impresión.
 - b. Atender a los clientes orientando de una manera profesional, con un énfasis en la calidad de servicio.
 - c. Asegurar la venta de productos y servicios de la empresa.
 - d. Generar órdenes de trabajo.
 - e. Determinar precios de venta.
 - f. Dar seguimiento a todos los trabajos.
 - g. Negociar el costo del envío con el cliente.
2. Semanales:
 - a. Realizar análisis de costo de los diversos productos.
 - b. Negociar sobrantes con clientes.
3. Mensuales:
 - a. Preparar informe mensual para la Gerencia General con los principales detalles del mes y las proyecciones del siguiente.
4. Eventuales:
 - a. Revisar y autorizar la calidad del primer trabajo terminado.
 - b. Visitas a clientes importantes.
 - c. Monitorear el grado de satisfacción de los clientes.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Orden de trabajo	Diaria	Jefe de Diseño
Reporte de procesos en planta	Mensual	Gerente general

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Cotización	Diaria	Clientes

ELECTRÓNICOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Trabajos para producción	Diaria	Todos los usuarios

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
	Computadora de escritorio	Silla
	Impresora	Escritorio
	Teléfono celular	Librero de 3 estantes
	Pintarrón	

Materiales	Herramientas	Otro
	Engrapadora	
	Perforadora	
	Calculadora	
	Regla	
	Libreta de notas	

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Gerente general	Frecuente
Ventas	Diaria
Gerente financiero	Diaria
Compras y tráfico	Diaria
Jefe de producción	Diaria
Caja, cheques y facturación	Diaria
Recepción	Diaria
Jefe de diseño	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Clientes	Diaria
Maquiladoras	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de comisiones	5.
3.	6.

Juntas que dirige <input type="checkbox"/> No dirige	
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Definir precios	4.
2. En algunos casos definir calidad del trabajo	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Licenciatura en Administración de Empresas.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Licenciatura.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Atención a clientes y análisis de costos.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés			X
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO CAJA, FACTURACIÓN Y CHEQUES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Caja, Facturación y Cheques
Departamento: Finanzas
Área: Financiera

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Subdirector Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 4 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. GERENTE FINANCIERO
- C. CAJA, FACTURACIÓN Y CHEQUES

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Llevar el buen control de cobros a los clientes, chequeras, facturas y efectivo de la EMO. Así como la expedición de cheques para los diversos pagos a proveedores.
2. Retos:
Cobrar efectivamente a los clientes y llevar un buen control de cheques, caja y efectivo.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:
Realizar las facturas y remisiones a los clientes, llevando el control de cada uno de ellos. Gestionar la elaboración de cheques y el cuidado de la caja. Informar a los proveedores sobre depósitos realizados.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Elaboración de cheques.
 - b. Elaboración de recibos.
 - c. Elaboración de facturas.
 - d. Apoyo a Contabilidad.
 - e. Realizar los cobros de las ventas de contado.
2. Semanales:
 - a. Depósito de ventas.
 - b. Comunicarse con el cliente y solicitar el pago.
 - c. Entregar al Subdirector financiero un informe de cobranzas.
3. Mensuales:
 - a. Realizar informe de cobranzas a la Gerencia General.
4. Eventuales:
 - a. Realizar cualquier tarea que el Gerente financiero le indique.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe de cobranzas	Semanal	Gerente financiero
Informe mensual de cobranzas	mensual	Gerente general

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Cotizaciones	Eventual	Jefe de proyectos comerciales

ELECTRÓNICOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe de cobranzas	Diario	Todos los usuarios

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Trabajos por cobrar	Eventual	Proyectos comerciales

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
Cheques	Computadora	Archivero
Facturas	Impresora	Anaqueles
Remisiones	Teléfono	Escritorio
Recibos	Calculadora	

Materiales	Herramientas	Otro
Papeles de oficina		

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Gerente Financiero	Diaria
Tráfico y compras	Diaria
Proyectos Comerciales	Diaria
Recepción	Diaria
Gerente general	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Proveedores	Semanal
Clientes	Diaria

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|--|-------------------------------|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta interna con gerente general	5.
3.	6.

Juntas que dirige	■ No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética		X
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Contador Público.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Carrera Técnica.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Contabilidad.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación		X	
Higiene		X	
Estrés		X	
Confort			X
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO COMPRAS Y TRÁFICO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Compras y tráfico
Departamento: Compras y tráfico
Área: Financiera

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Gerente financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. Mensajería y envíos
 - b. Empaque y distribución
 - c. Almacén
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 4 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. GERENTE FINANCIERO
- C. COMPRAS Y TRÁFICO

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Gestionar las compras de insumos de producción y de las diversas áreas administrativas, así como definir los medios de envío para todos los trabajos a ser entregados.
2. Retos:
Conseguir el mejor producto al mejor precio; elegir el medio de envío más adecuado para cada material.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Realizar órdenes de compra para suplir las diferentes necesidades de la empresa, cotizando con cuantos proveedores sea necesario para encontrar el mejor producto al mejor precio, buscar la paquetería o flete más adecuado para cualquier envío que sea requerido por el cliente, manteniendo al mismo al tanto del envío de su material.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Revisión de las órdenes de compra y pendientes por adquirir.
 - b. Revisar la calendarización de trabajos a entregar y gestionar su envío.
 - c. Capturar manifiestos.
 - d. Cotizar con proveedores compras de insumos.
 - e. Realizar manifiestos de envíos.
 - f. Revisar guías de envíos y enviar a clientes.
 - g. Capturar manifiestos y guías.
 - h. Realizar notas de salida de material para clientes.
 - i. Entregar notas de salida a Contabilidad para su cobro correspondiente.
 - j. Capturar en archivo electrónico estatus de envío.
2. Semanales:
 - a.
 - b.
 - c.
3. Mensuales:
 - a. Realizar informes de trabajos entregados.
 - b. Realizar informe de cuentas por cobrar con proveedores.
4. Eventuales:
 - a.
 - b.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Reporte de compra de material	Semanal	Gerente financiero
Reporte cuentas con proveedores	Mensual	Gerente general
Reporte de material de producción en existencia	Eventual	Jefe de proyectos comerciales

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Reporte de existencia en almacén	Diario	Almacén
Reporte de producción	Diario	Operador
Reporte de trabajos terminados	Diario	Jefe de producción

ELECTRÓNICOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe de envíos	Diario	Todos los usuarios

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Trabajos por enviar	Eventual	Jefe de producción

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
Papelería	Cámara	
	Computadora	
	Calculadora	
	Scanner	

Materiales	Herramientas	Otro
	Numeradora	
	Contadora	

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Jefe de proyectos comerciales	Diaria
Caja, facturación y cheques	Diaria
Gerencia financiera	Diaria
Almacén	Eventual
Jefe de producción	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Proveedores	Diaria
Clientes	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de comisiones	5.
3.	6.

Juntas que dirige		<input type="checkbox"/> No dirige
1.	3.	
2.	4.	

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Escoger el mejor producto al mejor precio.	4.
2.	5.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética		X
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Ingeniería Industrial, Licenciatura en Administración de Empresas, Contador Público.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Carrera técnica.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Área de compras y de envíos .

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés		X	
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO CONTADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Contador
Departamento: Finanzas
Área: Financiera

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Gerente financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 2 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. GERENTE FINANCIERO
- C. CONTADOR

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Registrar y organizar la información contable financiera, como cheques, conciliaciones, facturas de ingresos y egresos.
2. Retos:
Mantener la contabilidad al día, lista para ser entregada al gerente financiero.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Llevar el registro contable de las operaciones de la Editorial, realizando pólizas de diario, ingresos y egresos, verificando estados de cuenta de los proveedores, clientes y bancos.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Asistir al gerente financiero.
 - b. Mantener actualizada la contabilidad.
 - c. Mantener los archivos en orden.
 - d. Recepción de diferentes documentos.
 - e. Clasificar y ordenar los documentos recibidos.
 - f. Fotocopiado de diferentes documentos.
 - g. Recepción de facturas.
2. Semanales:
 - a. Coordinar el pago a proveedores.
 - b. Mantener el archivo.
 - c. Manejo de la carpeta de proveedores, caja, nómina, clientes, conciliaciones y registro de bancos.
 - d. Informe de gastos.
3. Mensuales:
 - a. Conciliaciones bancarias.
 - b. Estado de resultados.
 - c. Preparar documentos para futuras auditorías.
 - d. Manejo del libro de bancos.
 - e. Encargado del manejo y proceso de nómina.
 - f. Manejo de chequeras.
 - g. Reporte de ingresos y egresos.
 - h. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por el gerente financiero.
4. Eventuales:
 - a. Realizar el inventario de materiales.
 - b. Realizar el inventario de maquinaria y equipo.

VII. REPORTE

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe de gastos	Semanal	Gerente financiero
Facturas	Semanal	Gerente financiero
Reporte de mov. de cuentas	Diaria	Gerente financiero
Cuenta proveedores	Semanal	Gerente financiero
Cuenta clientes	Semanal	Gerente financiero
Pólizas diario egresos, ingresos	Semanal	Gerente financiero
Edo. de resultados	Mensual	Gerente financiero y Gerente general
Balance general	Mensual	Gerente financiero y Gerente general
Estado de variaciones en el CC	Mensual	Gerente financiero y Gerente general
Estado de flujos en el efectivo	Mensual	Gerente financiero y Gerente general

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Estado de cuenta proveedores	Mensual	Gerente financiero
Estado de cuenta clientes	Mensual	Gerente financiero
Estado de cuenta bancos	Mensual	Gerente financiero
Facturas	Mensual	Gerente financiero

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
Conciliaciones	Computadora	Escritorio
Pólizas		Silla

Materiales	Herramientas	Otro
Papelería		Engrapadora
		Perforadora

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Caja, facturación y cheques	Diaria
Gerente financiero	Diaria
Compras y tráfico	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Proveedores	Frecuente
Bancos	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	■ No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética		X
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Licenciado en Contaduría Pública.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Licenciatura en Contaduría Pública.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Auxiliar contable.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés		X	
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO DISEÑADOR GRÁFICO / DIAGRAMADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Diseñador gráfico / Diagramador
Departamento: Diseño
Área: Diseño

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Jefe de diseño

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 3 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE DISEÑO
- C. DISEÑADOR GRÁFICO/DIAGRAMACIÓN

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
 - a. Crear los archivos correctos para la impresión de materiales.
 - b. Preparar material para la impresión de placas y negativos.
2. Retos:

Realizar trabajos con todas las especificaciones técnicas en diseño, para una correcta impresión.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Diagramar y diseñar cualquier proyecto solicitado a la EMO o que el cliente requiera, corregir trabajos que ya vienen terminados, imprimir negativos y muestras. Preparar los archivos o documentos en el proceso de pre-prensa.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Organizar las prioridades de los proyectos según las fechas de entrega determinadas.
 - b. Revisar y corregir en todos los diseños que se reciben.
 - c. Suministrar información técnica a los clientes.
 - d. Comprender y captar con exactitud los requerimientos de los clientes.
 - e. Enviar trabajo final a clientes para su autorización.
 - f. Una vez autorizado el diseño enviar el archivo a pre-prensa para ser impreso.
2. Semanales:
 - a. Entregar los proyectos.
 - b. Informar a clientes.
 - c. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.
3. Mensuales:
 - a. Resguarda la documentación referente a diseños reutilizables.
 - b. Limpiar computadora.
4. Eventuales:
 - a. Reportar al jefe de diseño las fallas detectadas en el equipo de computación.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Reporte de avance en diseño	Diaria	Jefe de diseño

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Órdenes de trabajo	Diaria	Jefe de diseño

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
Orden de trabajo	Computadora iMac	Silla
	Impresoras	Mesa compartida

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Fotomecánica	Eventual
Jefe de proyectos comerciales	Eventual
Jefe de diseño	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Clientes	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de diseño	5.
3.	6.

Juntas que dirige	■ No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Medidas de pliego a utilizar	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética	X	
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Licenciatura en Diseño Gráfico.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Licenciatura.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Conocimiento de diseño, manejo de software, procesos de impresión.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés		X	
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO FOTOMECÁNICA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Fotomecánica
Departamento: Diseño
Área: Diseño

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Jefe de diseño

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Este puesto requiere de una persona de género masculino.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 6 semanas.
6. En este puesto nunca se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE DISEÑO
- C. FOTOMECÁNICA

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Supervisar y controlar cada trabajo que entra y con precisión elaborar negativos y placas que faciliten el trabajo al siguiente departamento sin cometer errores, cuidando la materia prima.
2. Retos:
Un trabajo responsable e impecable, evitando al máximo el desperdicio de los insumos que se utilizan en fotomecánica.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Diagramación y fotomecánica, exponer originales y revelado de negativos y positivos; ampliación, reducción, diagramación de revistas, libros, estampados y revelados de negativos para exponer a placas que faciliten la impresión eficaz en la producción. Además diagramar rayados según medidas del libro o papel, operando el equipo con cuidado, tomando en cuenta las especificaciones de mantenimiento que los fabricantes sugieren.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Diagramación.
 - b. Revelado de placas.
 - c. Limpieza.
 - d. Recibir de jefe de diseño las órdenes de trabajo y muestras de las cuales se sacarán negativos, contactos, positivos, etc. Para posteriormente realizar el transporte a placa metálica.
 - e. Informar al jefe de diseño la terminación de un trabajo determinado, para que este a su vez lo turne al siguiente paso del proceso de impresión; procurando entregar la muestra original.
2. Semanales:
 - a. Pedido de placas.
 - b. Pedido de químicos.
 - c. Mantener orden de los negativos de uso continuo, que permita su pronta y fácil localización cada vez que se requiera su uso.
3. Mensuales:
 - a. Archivar negativos.
4. Eventuales:
 - a. Informar al jefe de diseño las necesidades de insumos como químicos, películas, reveladores, placas y mascarillas, para su pronto abastecimiento.
 - b. Realizar labores de mantenimiento preventivo al equipo de acuerdo a las especificaciones del fabricante y reportar cualquier anomalía que encuentre en el proceso.
 - c. Realizar el control de calidad de un impreso y coordinar la preparación del proceso de producción.
 - d. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Solicitud de insumos	Eventual	Jefe de diseño

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Orden de trabajo	Diaria	Jefe de producción

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
	Insoladora	Archivero
	Cámara	Librero
	Mesas de luz	

Materiales	Herramientas	Otro
Placas	Reglas metálicas	
Químicos	Cutter	

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Jefe de proyectos comerciales	Eventual
Jefe de diseño	Diaria
Jefe de producción	Diaria
Almacén	Eventual

EXTERNAS	
Público	Frecuencia

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de diseño	5.
3.	6.

Juntas que dirige	<input checked="" type="checkbox"/> No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz		X
	Aritmética	X	
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo	X	
	Trato con público		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Técnico fotomecánico pre-prensista, artes gráficas.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Técnico.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Impresiones de placas, rayado para diagramación.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación	X		
Higiene		X	
Estrés	X		
Confort		X	
Seguridad	X		
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO DISEÑADOR GRÁFICO / ILUSTRADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Diseñador gráfico / Ilustrador
Departamento: Diseño
Área: Diseño

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Jefe de diseño

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 semana.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE DISEÑO
- C. DISEÑADOR GRÁFICO / ILUSTRADOR

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Crear y generar cualquier ilustración que sea requerida por los clientes de la Editorial.
2. Retos:
Mantenerse actualizado en las diversas tendencias del área de ilustración.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Crear ilustraciones de rotafolios, divisas, libros de actividades y otros materiales didácticos; diagramación o diseño gráfico infantil. Crear ilustraciones para cualquier proyecto solicitado a la imprenta.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Diseñar ilustraciones para la elaboración de diversos proyectos.
 - b. Asesorar a los clientes para la elaboración de sus proyectos.
 - c. Llevar control de los archivos realizados y respaldar la información.
2. Semanales:
 - a. Entregar los proyectos.
 - b. Informar a clientes.
 - c. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.
3. Mensuales:
 - a. Resguardar la documentación referente a diseños reutilizables.
 - b. Limpiar computadora.
4. Eventuales:
 - a. Reportar al jefe de diseño actualizaciones necesarias o fallas detectadas en el equipo de computación.

VII. REPORTE

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Reporte de avance en diseño	Diaria	Jefe de diseño

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Órdenes de trabajo	Diaria	Jefe de diseño

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
Orden de trabajo	Computadora iMac	Silla
	Impresoras	Mesa compartida

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Jefe de proyectos comerciales	Eventual
Jefe de diseño	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Clientes	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|--|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de diseño	5.
3.	6.

Juntas que dirige	<input checked="" type="checkbox"/> No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética	X	
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Licenciatura en Diseño Gráfico.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Licenciatura.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Dibujo de figuras humanas, uso de los colores, combinar programas de diseño.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés		X	
Confort		X	
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO ALMACENISTA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Titulo del puesto: Almacenista
Departamento: Almacén
Área: Financiera

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Compras y tráfico

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Este puesto debe ser ocupado por un hombre.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 9 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el puesto.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. GERENTE FINANCIERO
- C. COMPRAS Y TRÁFICO
- D. ALMACÉN

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
 - a. Mantener ordenado el suministro de los materiales necesarios para la producción continua de la Editorial, brindando información y atención eficaz a las diferentes áreas administrativas y de producción.
2. Retos:
 - a. Mantener el inventario actualizado.
 - b. Optimizar la utilización de los recursos.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

1. Suministrar a los operadores de las máquinas con el material que requieran para su uso cotidiano.
2. Realizar inventarios.
3. Notificar al área de compras la necesidad de adquisición de insumos según los materiales que hagan falta.
4. Mantener limpio y ordenado el almacén.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Mantener el inventario con el material suficiente.
 - b. Clasificar la localización de los productos en el almacén.
 - c. Proporcionar materia prima a cada máquina de la EMO.
 - d. Supervisar el almacenaje y manejo adecuado de materia prima y herramientas que entran y salen del almacén.
 - e. Resguardar la materia prima y el equipo que se encuentran en almacén.
 - f. Llevar un debido control de entradas y salidas a través de un registro.
2. Semanales:
 - a. Realizar pedidos de materia prima.
 - b. Reclasificar los materiales.
3. Mensuales:
 - a. Realizar limpieza continua y exhaustiva del almacén.
 - b. Notificar a proyectos editoriales los sobrantes de papel que puedan ser utilizados en la impresión de nuevos trabajos.
4. Eventuales:
 - a. Elaborar y proporcionar los informes requeridos por cualquier área administrativa de la Editorial respecto a fechas de entrega, incumplimiento de proveedores, devoluciones de materia prima y controles de entrada-salida del almacén, inventario de almacén (materia prima en existencia).
 - b. Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Reporte materia prima faltante	Diaria	Subdirección financiera y Compras y tráfico
Reporte de inventario	Eventual	Subdirección financiera y Compras y tráfico
Reporte de entradas y salidas	Diaria	Interno

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Requerimiento de papel	Eventual	Compras y tráfico

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
Órdenes de producción	Computadora	Escritorio
		Silla

Materiales	Herramientas	Otro
Papeles	Engrapadora	
Tintas	Perforadora	
Químicos		
Materiales de oficinas		

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
1. Jefe de producción	Diaria
2. Compras y tráfico	Frecuente
3. Subdirector financiero	Eventual
4. Jefe de proyectos comerciales	Eventual

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
1. Proveedores	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta Interna con Gerente general	5.
3.	6.

Juntas que dirige	<input checked="" type="checkbox"/> No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Cuántos insumos solicitar	4.
2.	5.
3.	

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular		X
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética		X
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Contaduría pública.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Preparatoria.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Almacenista, experiencia en papeles, químicos, pinturas, herramientas.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación	X		
Higiene		X	
Estrés			X
Confort		X	
Seguridad	X		
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO CORRECTOR(A)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Corrector(a)
Departamento: Diseño
Área: Diseño

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Jefe de diseño

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 2 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE DISEÑO
- C. CORRECTOR(A)

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Evitar errores de ortografía, facilitar la comprensión de textos en la redacción, obtener impresos sin conflictos de fuentes tipográficas y con presentación adecuada según el tipo de producto, transcribir textos de muestra.
2. Retos:
Mantener un trabajo impecable, evitar errores ortográficos y de redacción, obteniendo una presentación adecuada.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Recibir órdenes de trabajo, registrar información de diseño en documento electrónico; revisar y corregir textos de archivos editables; señalar necesidades para mejoramiento en caso de archivos no editables, así como elaborar el reporte al cliente; transcribir textos; contestar llamadas telefónicas atendiendo sus requerimientos según posibilidades o enterar a quien corresponda; redactar informes internos; colaborar en organización general.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Revisar ortografía y redacción de trabajos en diseño.
 - b. Realizar correcciones.
 - c. Apoyo en general.
 - d. Llenado de archivo electrónico.
2. Semanales:
 - a. Marcar trabajos terminados en archivo electrónico.
 - b. Elaborar nuevos esquemas que faciliten la visualización.
3. Mensuales:
 - a. Calendarizar las actividades del departamento de diseño.
 - b. Realizar el mantenimiento a la computadora.
4. Eventuales:
 - a.
 - b.
 - c.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Reporte de trabajos en diseño	Semanal	Jefe de diseño

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Órdenes de trabajo	Diaria	Jefe de proyectos comerciales

ELECTRÓNICOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe de avances de trabajos en diseño	Diaria	Todos los usuarios

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Trabajos a revisar y diseñar	Diaria	Jefe de proyectos comerciales

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
Orden de trabajo	PC, teclado, mouse	Silla
Biblia en 3 versiones	Teléfono	Mesa compartida
Diccionario español		
Himnarios adventistas		

Materiales	Herramientas	Otro
		Tintas para impresora HP

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Jefe de diseño	Diaria
Diseñador	Diaria
Ilustrador	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Clientes	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Diseño	5.
3.	6.

Juntas que dirige	■ No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Efectuar cambios en redacción	4.
2. Redactar mensajes al cliente	5.
3. Realizar cambios	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz		X
	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Licenciatura en Literatura.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Licenciatura.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Revisión editorial, taller de redacción.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés		X	
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO EMPAQUE Y DISTRIBUCIÓN

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Empaque y distribución
Departamento: Compras y tráfico
Área: Financiera

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Compras y tráfico

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. El puesto debe ser ocupado por un hombre.
4. Para este puesto el estado civil es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 2 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto requiere ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. GERENTE FINANCIERO
- C. COMPRAS Y TRÁFICO
- D. EMPAQUE Y DISTRIBUCIÓN

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Empacar correctamente los materiales tomando en cuenta las cantidades que sean requeridas por los clientes y distribuir el material.
2. Retos:
Solucionar los problemas vinculados con el empaque y manipuleo de mercancías y optimizar los empaques.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:
Empacar, etiquetar y distribuir los productos de la compañía con calidad, eficiencia, rentabilidad, a fin de que lleguen oportuna y confiablemente a los clientes.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Organizar y controlar el proceso de recibimiento, almacenamiento, surtido y empaque de los productos, resguardándolos en el área de empaque de la empresa, asegurando el registro y actualización permanente de los movimientos que se vayan realizando y afectando al inventario físico.
 - b. Separar y contabilizar sobrantes.
 - c. Organizar el manejo y acomodo óptimo del material en el espacio destinado para su almacenamiento y resguardo.
 - d. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
2. Semanales:
 - a. Vigilar que el equipo y la maquinaria necesaria para el almacenamiento, empaque y embalaje se mantengan en buen estado de operación y gestionar su mantenimiento.
3. Mensuales:
 - a. Controlar el material reintegrado al almacén central como resultado de las devoluciones.
4. Eventuales:
 - a. Ayudar a la empresa en la selección de compras de cajas.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Reporte de sobrantes	Diaria	Jefe de producción y proyectos comerciales
Reporte de faltantes	Diaria	Jefe de producción

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Distribución de material	Eventual	Compras y tráfico

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
	Patín extralargo	
	Báscula	
	Diablito de carga	

Materiales	Herramientas	Otro
Libros y revistas terminados	Calculadora	
	Despachador	

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Compras y tráfico	Diaria
Jefe de producción	Diaria
Gerente financiero	Eventual

EXTERNAS	
Público	Frecuencia

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de comisiones	5.
3.	6.

Juntas que dirige	<input checked="" type="checkbox"/> No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	X
	Estatura		X
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética		X
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

No requiere ninguna profesión.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Secundaria.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Experiencia numérica.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación	X		
Higiene		X	
Estrés			X
Confort	X		
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERADOR DE ACABADOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Operador de acabados
Departamento: Producción
Área: Producción

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Jefe de producción

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. Ayudante de operador
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 3 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo ocasionalmente.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE PRODUCCIÓN
- C. OPERADOR DE ACABADOS

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Encuadernar, engrapar, intercalar, doblar, barnizar, etc., los diversos proyectos de impresión utilizando los equipos y técnicas necesarias, para proveer a los clientes productos terminados con la mejor calidad y puntualidad.
2. Retos:
Agilizar el proceso de producción optimizando el uso de los insumos.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Realizar el trabajo correspondiente a acabados con alta calidad, dar mantenimiento a la máquina y notificar al jefe de producción cualquier anomalía presentada. Procurar al máximo evitar el desperdicio de materia prima.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Manejo de maquinaria de acabados.
 - b. Ajuste en máquina de acabados.
 - c. Empacar el material terminado.
 - d. Limpiar área de trabajo.
 - e. Notificar cualquier anomalía que se suscite en el área de acabados.
 - f. Alimenta la máquina dobladora con los pliegos impresos para hacer los ejemplares.
 - g. Dobra y corrige pliegos de impresión que presenta el material impreso, utilizando máquina dobladora.
 - h. Compagina en orden secuencial las páginas a fin de encuadernar textos, manuales, guías, folletos y otros materiales.
 - i. Revisa, cuenta y empaqueta los trabajos elaborados para su entrega.
2. Semanales:
 - a. Mantenimiento preventivo de la máquina.
 - b. Suplir necesidades de insumos de la máquina.
3. Mensuales:
 - a. Realizar mantenimiento minucioso a la máquina.
4. Eventuales:
 - a. Revisión de herramientas de área de trabajo.
 - b. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Bitácora de producción	Diaria	Jefe de producción
Mantenimiento	Semanal	Jefe de producción

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
	Guillotina	
	Pegadora	
	Dobladora	

Materiales	Herramientas	Otro
	Martillo	
	Torque	
	Llaves españolas	
	Regla	

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Ayudante de operador	Diaria
Jefe de producción	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|--|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de comisiones	5.
3.	6.

Juntas que dirige	<input checked="" type="checkbox"/> No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Mantenimiento	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular		X
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz		X
	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

No requiere ninguna profesión.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Secundaria.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Trabajo anterior en imprentas.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Martes	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Miércoles	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Jueves	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Viernes	6:00 am a 2:00 pm			8 hrs TM
Total de horas semanales				40 hrs TM o TV

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación	X		
Higiene		X	
Estrés			X
Confort	X		
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERADOR DE PRENSA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Operador de prensa
Departamento: Prensa
Área: Producción

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Jefe de producción

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. Ayudante de prensa
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 4 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE PRODUCCIÓN
- C. OPERADOR DE PRENSA

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Imprimir producciones editoriales sencillas o complejas, preparando y utilizando técnicas, material y equipos necesarios para garantizar la obtención de un producto que supere las expectativas del cliente.
2. Retos:
Agilizar el proceso de producción evitando al máximo el desperdicio de materia prima.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:
Realizar el trabajo correspondiente con alta calidad, dar mantenimiento a la máquina y notificar al jefe de producción cualquier anomalía presentada. Procurar al máximo evitar el desperdicio de materia prima.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Montar placas.
 - b. Quitar placas.
 - c. Imprimir.
 - d. Revisar niveles de agua.
 - e. Definir la densidad de tintas según lo requiera el trabajo.
 - f. Limpiar área de trabajo.
 - g. Almacenar placas reutilizables, guardándolas en cajas bien identificadas.
 - h. Notificar cualquier anomalía que presenten las placas.
 - i. Operar máquinas impresoras para reproducir material.
 - j. Verificar el proceso de impresión a través de pruebas, efectuando las correcciones necesarias.
 - k. Entregar el trabajo impreso al proceso siguiente.
 - l. Limpiar y engomar la placa para ser preservada en óptimas condiciones.
 - m. Llenar reportes de bitácoras de producción.
 - n. Gestionar el mantenimiento diario necesario de acuerdo al plan de mantenimiento establecido.
2. Semanales:
 - a. Realizar el mantenimiento preventivo de la máquina de acuerdo al plan de mantenimiento establecido.
3. Mensuales:
 - a. Realizar mantenimiento minucioso a la máquina de acuerdo al plan de mantenimiento establecido.
4. Eventuales:
 - a. Hacer cualquier otra tarea que el jefe inmediato le asigne.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Bitácora de producción	Diaria	Jefe de producción
Mantenimiento	Semanal	Jefe de producción

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Orden de trabajo	Diaria	Jefe de producción

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
	Máquina 105	Silla
	Máquina 102	

Materiales	Herramientas	Otro
	Martillo	
	Torque	
	Llaves españolas	

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Jefe de producción	Diaria
Almacén	Diaria
Ayudante de prensa	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de comisiones	5.
3.	6.

Juntas que dirige <input type="checkbox"/> No dirige	
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Mantenimiento	4.
2. Definir densidad de color	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular		X
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz		X
	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

No requiere ninguna profesión.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Secundaria.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

- Manejo de máquinas litográficas y mezclas de colores.
- Normas de higiene y seguridad integral.
- Mecánica.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Martes	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Miércoles	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Jueves	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Viernes	6:00 am a 2:00 pm			8 hrs TM
Total de horas semanales				40 hrs TM o TV

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación	X		
Higiene		X	
Estrés			X
Confort	X		
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO SECRETARIA RECEPCIONISTA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Titulo del puesto: Secretaria recepcionista
Departamento: Recepción
Área: Financiera

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Gerente financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. ■
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 2 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. GERENTE FINANCIERO
- C. SECRETARIA RECEPCIONISTA

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal, operando el conmutador telefónico, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal administrativo, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, servir de apoyo a las actividades administrativas de la Editorial Montemorelos.
2. Retos:
Mantener buena relación con el público en general.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Servir de apoyo para cualquier departamento interno de la EMO, atendiendo fax y teléfono; mantener una actitud amable y cortés con los clientes, proveedores y público en general ya sea de forma personal o telefónica, brindando la información oportuna a quien lo requiera.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Archivar los documentos que sean de ayuda para la EMO.
 - b. Realizar llamadas pendientes.
 - c. Dar precios de materiales de fieltro y pellón.
 - d. Llevar registro de ventas de fieltro y pellón.
 - e. Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa, transmitiendo la llamada a la persona requerida.
 - f. Recibir a los clientes que llegan a la empresa y dirigirlos con la persona que los va a atender.
 - g. Encargarse del envío y recepción de fax.
 - h. Redactar las cartas y memorándums que se le soliciten.
 - i. Manejo de caja chica.
2. Semanales:
 - a. Recepción de correspondencia.
 - b. Apoyo a cualquier área administrativa que la requiera.
 - c. Corte de caja chica.
3. Mensuales:
 - a. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
4. Eventuales:
 - a.
 - b.
 - c.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Corte de caja	Semanal	Gerencia Financiera
Notas de ventas	Semanal o mensual	Gerencia Financiera

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
Notas de caja chica	Computadora	Escritorio
Notas de ventas	Calculadora	Silla
	Teléfono	Archivero
	Fax	
	Máquina de escribir	

Materiales	Herramientas	Otro
		Engrapadora
		Perforadora

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Jefe de proyectos comerciales	Frecuente
Caja, facturación y cheques	Frecuente
Gerencia Financiera	Frecuente

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Clientes	Diaria
Proveedores	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|--|-------------------------------|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	<input checked="" type="checkbox"/> No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

Secretaria ejecutiva.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Técnico.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Recepcionista, atención a clientes, manejo de teléfono y fax.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Estrés		X	
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		



DESCRIPCIÓN DE PUESTO AYUDANTE DE OPERADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Ayudante de operador
Departamento: Producción
Área: Producción

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Operador

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 3 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE PRODUCCIÓN
- C. OPERADOR
- D. AYUDANTE DE OPERADOR

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Ser un apoyo para el operador en las actividades de encuadernar, engrapar, intercalar, doblar, barnizar, etc., los libros, revistas, folletos, talonarios, utilizando los equipos y técnicas necesarios para proveer a los clientes productos terminados con la mejor calidad y puntualidad.
2. Retos:
Mantener una actitud de servicio para agilizar el proceso de producción, evitando al máximo el desperdicio de materia prima.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:
Realizar las tareas asignadas con alta calidad, apoyar en el mantenimiento de la maquinaria y notificar al operador cualquier anomalía presentada. Procurar al máximo evitar el desperdicio de materia prima.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Auxiliar en el manejo de maquinaria de acabados.
 - b. Ajuste en máquina de acabados.
 - c. Empacar el material terminado.
 - d. Limpiar área de trabajo.
 - e. Notificar cualquier anomalía que se presente al operador de la máquina.
 - f. Compaginar manualmente en orden secuencial las páginas, a fin de encuadernar los diversos trabajos de impresión.
 - g. Revisa, cuenta y empaqueta los trabajos elaborados para su entrega.
2. Semanales:
 - a. Auxiliar del operador en el mantenimiento preventivo de la máquina.
3. Mensuales:
 - a. Auxilia al encargado de mantenimiento y al operador en el mantenimiento minucioso a la máquina.
4. Eventuales:
 - a. Realizar cualquier tarea que el operador o jefe de producción le solicite.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Operador	Diaria
Jefe de producción	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de producción	5.
3.	6.

Juntas que dirige	■ No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular		X
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz		X
	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

No requiere ninguna profesión.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Secundaria.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Administrar el uso del papel, nociones en mecánica.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Martes	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Miércoles	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Jueves	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Viernes	6:00 am a 2:00 pm			8 hrs TM
Total de horas semanales				40 hrs TM o TV

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación	X		
Higiene		X	
Estrés			X
Confort	X		
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

AYUDANTE DE PRENSA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Ayudante de prensa
Departamento: Producción
Área: Producción

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Operador de prensa

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 3 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. JEFE DE PRODUCCIÓN
- C. OPERADOR DE PRENSA
- D. AYUDANTE DE PRENSA

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Auxiliar al operador con las técnicas, material y equipos necesarios para garantizar la obtención de un producto final de óptima calidad; ayudándolo en cualquier requisición que este requiera.
2. Retos:
Agilizar las funciones del operador de la prensa y alertarlo ante cualquier anomalía en el proceso.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Auxiliar al operador de prensa con las técnicas, material y equipos necesarios para garantizar la obtención de un producto final de óptima calidad, ayudándolo en cualquier requisición que este solicite, tales como el manejo de las placas y el papel entre otras cosas. Buscando siempre que la producción de libros, revistas, trípticos y demás, sea ágil y de excelente calidad.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Montar placas para su uso.
 - b. Quitar y guardar placas debidamente.
 - c. Ayudar en la operación de la prensa.
 - d. Revisar los niveles del agua de la prensa en todo momento.
 - e. Entregar el trabajo al siguiente proceso de producción.
 - f. Llenar reportes de desperdicio.
 - g. Llenar reportes de producción.
 - h. Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
 - i. Manejar las pilas de papel ágilmente, evitando al máximo los tiempos muertos en la operación de las prensas.
2. Semanales:
 - a. Auxiliar en el mantenimiento preventivo de la máquina.
3. Mensuales:
 - a. Auxiliar en el mantenimiento minucioso de la máquina.
4. Eventuales:
 - a. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Reporte de desperdicio	Diario	Jefe de producción
Reportes de producción	Semanal	Jefe de producción

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Jefe de producción	Diaria
Operador de prensa	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|---|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input type="checkbox"/> Moderado | <input checked="" type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de producción	5.
3.	6.

Juntas que dirige	■ No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular		X
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz		X
	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

No requiere ninguna profesión.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Secundaria.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Planta de producción.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Martes	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Miércoles	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Jueves	6:00 am a 2:00 pm	2:00 pm a 12:00 pm		8 hrs TM o 10 hrs TV
Viernes	6:00 am a 2:00 pm			8 hrs TM
Total de horas semanales				40 hrs TM o TV

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación	X		
Higiene		X	
Estrés			X
Confort	X		
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO INTENDENCIA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Intendencia
Departamento: Limpieza
Área: Financiera

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Gerente financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a. ■
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Para este puesto el género es indistinto.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 semana.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal en el puesto no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. GERENTE FINANCIERO
- C. INTENDENCIA

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Mantener impecables y en orden las instalaciones de la EMO.
2. Retos:
Maximización de los materiales para la limpieza.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:
Mantener limpios y en orden las oficinas, pasillos, baños y salón de usos múltiples.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Barrer las oficinas, pasillos, baños y salón de usos múltiples.
 - b. Trapear las oficinas, pasillos, baños y salón de usos múltiples.
 - c. Mantener limpias las ventanas de oficinas, pasillos y salón de usos múltiples.
 - d. Lavar minuciosamente los baños.
 - e. Suministra y coloca en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel sanitario, desodorantes y otros.
 - f. Recoge, embolsa y coloca la basura en sus respectivos depósitos.
 - g. Abre y cierra puertas, enciende y apaga luces, activa y desactiva equipos de oficina, en horas previamente establecidas.
 - h. Mantiene limpios y en orden equipos y sitios de trabajo.
2. Semanales:
 - a. Reportar necesidades de limpieza a su jefe inmediato.
 - b. Apoyo a cualquier área administrativa que la requiera.
3. Mensuales:
 - a. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
4. Eventuales:
 - a.
 - b.

VII. REPORTES

IMPRESOS

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Necesidades de limpieza	Semanal	Subdirección financiera

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario

Materiales	Herramientas	Otro
Cloro	Escoba	
Fabuloso	Trapeador	
	Cubetas	
	Franelas	
	Recogedor	

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Compras y tráfico	Eventual

EXTERNAS	
Público	Frecuencia

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--|--|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	<input checked="" type="checkbox"/> No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Periodo en el cual realizar el pedido de material.	4.
2. Cantidad de producto de limpieza que se utilizará.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz	X	
	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo	X	
	Trato con público	X	
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa	X	

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

El trabajo no requiere profesión.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Primaria.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

Limpieza.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Higiene	X		
Estrés		X	
Confort		X	
Seguridad	X		
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MENSAJERÍA Y ENVÍOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Mensajería y envíos
Departamento: Compras y tráfico
Área: Financiera

Fecha de descripción: 06/06/11
Responde a: Compras y tráfico

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: Ninguno
 - a.
 - b.
 - c.
2. El puesto requiere una persona de tiempo completo.
3. Para este puesto el estado civil es indistinto.
4. Este puesto debe ser ocupado por un hombre.
5. Una persona recién contratada requiere capacitación de 2 semanas.
6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.
7. En caso de ausencia temporal es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL

- A. GERENTE GENERAL
- B. GERENTE FINANCIERO
- C. COMPRAS Y TRÁFICO
- D. MENSAJERÍA Y ENVÍOS

IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:
Enviar correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la organización, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas.
2. Retos:
Velar por la seguridad y resguardo de los bienes, equipos y/o materiales que se transportan.

V. RESUMEN DEL PUESTO

Resumen de las actividades del puesto:

Hacer los envíos de correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la organización y mantener el vehículo asignado en óptimas condiciones de mantenimiento mecánico y de limpieza, lavando o limpiando, revisándolo diariamente en cuanto a aceite, agua y presión de llantas.

Estar al pendiente de los mantenimientos programados según kilometraje recorrido, reportando.

VI. FUNCIONES

1. Diarias:
 - a. Manejo de maquinaria de acabados.
 - b. Equipa el medio de transporte que utiliza antes y durante la jornada.
 - c. Conduce vehículo de manera apropiada al gestionar cualquier encomienda.
 - d. Realiza compra de materiales, artículos de oficina y equipos que se requieren, de acuerdo a las necesidades presentadas y previamente autorizadas.
2. Semanales:
 - a. Reportar a la Dirección Financiera los gastos ocasionados.
 - b. Prestar ayuda a empaque y distribución cuando se encuentre en la planta.
3. Mensuales:
 - a.
4. Eventuales:
 - a. Mantener limpio y en orden equipo y sitio de trabajo.
 - b. Realiza cualquier otra tarea afin que le sea asignada.
 - c. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
 - d. Velar por que los vehículos institucionales cuenten con seguro vigente.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe de gastos	Diaria	Gerente financiero

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Orden de compra	Diaria	Compras y tráfico

VIII. RESPONSABILIDADES

Documento	Equipo	Mobiliario
Tarjeta de circulación	Radio Nextel	Camioneta Nissan 2012 carrocería térmica

Materiales	Herramientas	Otro

IX. RELACIONES

INTERNAS	
Puesto o departamento	Frecuencia
Compras y tráfico	Diaria
Empaque y distribución	Diaria
Gerencia financiera	Diaria
Jefe de proyectos comerciales	Diaria

EXTERNAS	
Público	Frecuencia
Proveedores	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES

- | | | | |
|--|--------------------------------|--|--|
| 1. Grado de rapidez con la que toma decisiones | <input type="checkbox"/> Lento | <input checked="" type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Ágil |
| 2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas | <input type="checkbox"/> Bajo | <input checked="" type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| 6. Grado de supervisión que necesita | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input checked="" type="checkbox"/> Alto |

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. General de personal	4.
2. Junta de comisiones	5.
3.	6.

Juntas que dirige	■ No dirige
1.	3.
2.	4.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Definir logística en envíos de gestiones encomendadas	4.
2.	5.
3.	6.

XI. EXIGENCIAS

Característica		Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular		X
	Estatura	X	
	Salud	X	
Intelectual	Coordinación motriz		X
	Aritmética		X
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con público		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar el puesto:

No requiere ninguna profesión.

El nivel de estudio mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Secundaria.

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Español.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Día	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Domingo				
Lunes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Martes	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Miércoles	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Jueves	8:00 am a 1:00 pm	2:00 pm a 6:00 pm		9:00 hrs
Viernes	8:00 am a 2:00 pm			6:00 hrs
Total de horas semanales				42 hrs

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Higiene		X	
Estrés			X
Confort		X	
Seguridad	X		
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes			X

APÉNDICE H

DESCRIPCIÓN NARRATIVA Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS

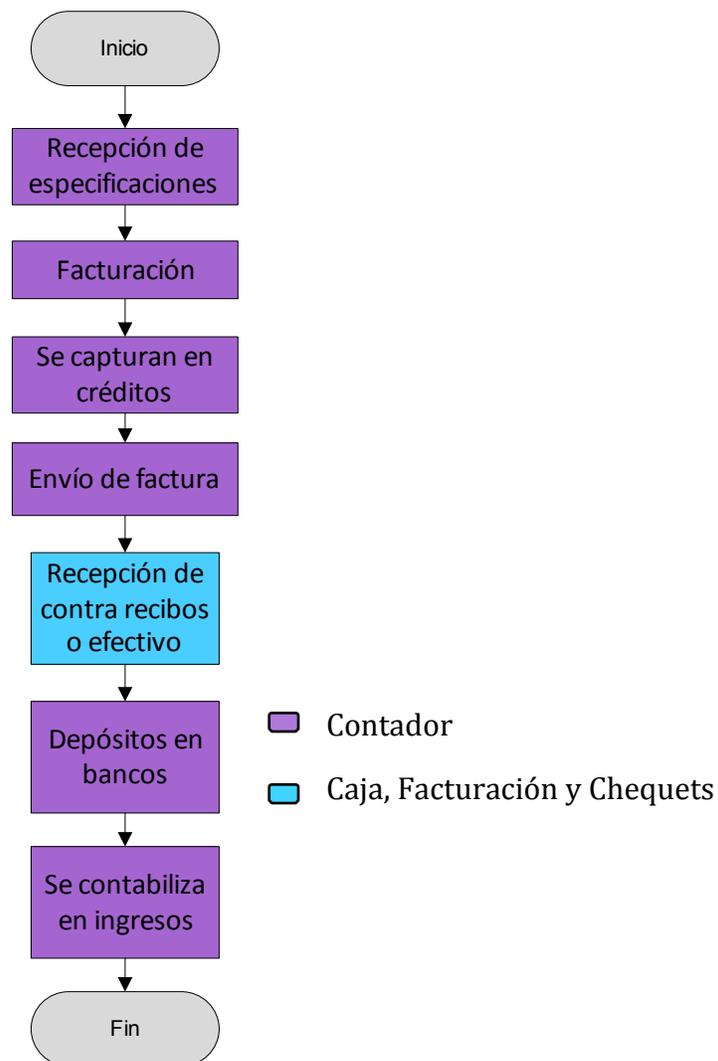
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	Financiera	Fecha:	2011
Departamento:	Contabilidad	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Cobranza	Revisó:	Daniel chapa
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Recepción de especificaciones	Se recibe la nota de salida	Caja, facturación y cheques		
2. Facturación	Se factura o se realiza una remisión, de acuerdo a los datos proporcionados en la cotización y los datos del cliente.	Caja, facturación y cheques		
3. Se capturan en créditos	Se contabiliza en cuentas de clientes.	Contador		
4. Envío de factura	Se envía la factura a los clientes para su pronto pago.	Contador		
5. Recepción de contra recibos o efectivo	Se recibe contra recibo o efectivo de los clientes.	Caja, facturación y cheques		
6. Depósitos en bancos	Se depositan en el banco los ingresos por la venta realizada.	Mensajería y envío		
7. Cancelación cuenta de cliente	Se cancela la cuenta pendiente del cliente.	Caja, facturación y cheques		

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE COBRANZA

Dirección	Financiera	Página	1-1
Departamento	Contabilidad	Proceso:	Cobranza



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	Financiera	Fecha:	2011
Departamento:	Logística y compras	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Compras	Revisó:	Lucinda Rendón
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Solicitud de compra	Se llena una solicitud de compra especificando las características del insumo o equipo necesitado. Y justificando el motivo de la compra.	Puesto que requiere	Solicitud	
2. Revisión de almacén	Se revisa el inventario para ver si existe el material solicitado y evitar compra parcial o total solicitada.	Compras y tráfico		
3. Cotización	Se solicita cotización por lo menos a dos proveedores del insumo o equipo.	Compras y tráfico	Cotización	
4. Orden de compra	Una vez que se encontró el mejor proveedor se genera el pedido de los materiales.	Compras y tráfico		
5. Autorización de orden de compra	La orden de compra podrá ser autorizada tomando en cuenta las siguientes premisas: Compras de materia prima serán autorizadas por el director financiero.	Gerente financiero o gerente general o junta correspondiente.		
6. Enviar orden de compra	Se envía la orden de compra al proveedor elegido, con las debidas especificaciones del insumo o equipo a comprar.	Compras y tráfico		Orden de compra
7. Recepción y revisión de material	Se recibe el material, revisando la calidad y la cantidad del insumo o equipo adquirido. Si el material cumple con las expectativas se procede a gestionar el pago, si no se cumplen las expectativas se procederá a reclamar al proveedor.	Almacén - Compras y tráfico		

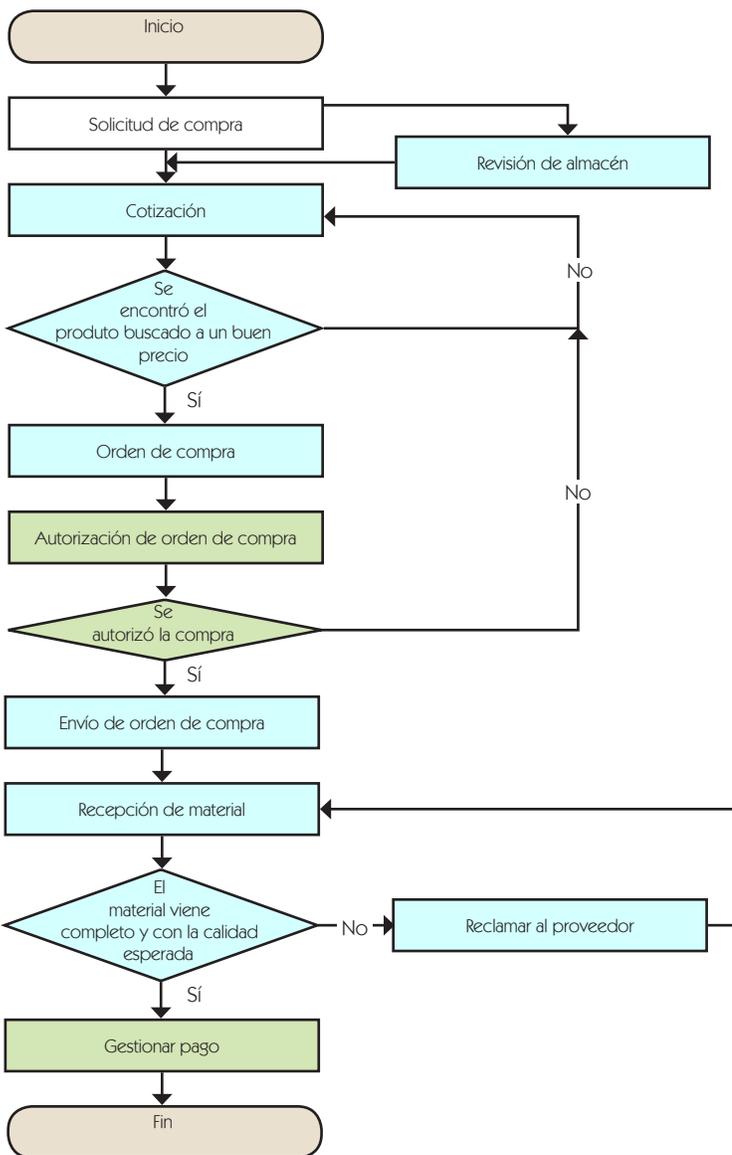
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	Financiera	Fecha:	2011
Departamento:	Logística y compras	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Compras	Revisó:	Lucinda Rendón
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
8. Reclamo al proveedor	Se exige al proveedor surtir el insumo o equipo de acuerdo a las especificaciones acordadas y se regresa al paso anterior.	Compras y tráfico		
9. Gestionar pago	Gestionar pago según el crédito concebido por el proveedor.	Director financiero		Doc. de pago

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

Dirección	Financiera	Página	1-1
Departamento	Logística y Compras	Proceso:	Compras



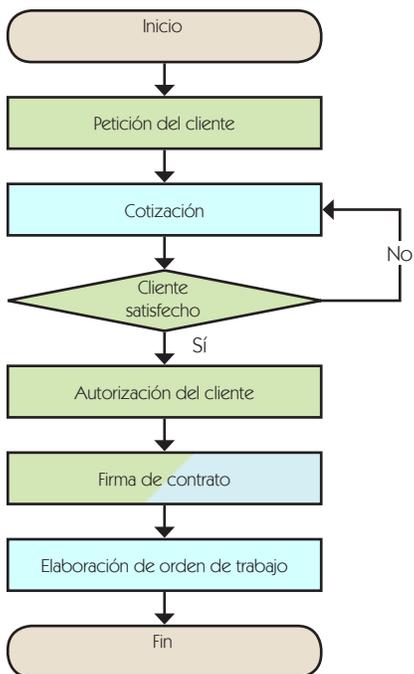
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	General	Fecha:	2011
Departamento:	Proyectos comerciales	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Cotización	Revisó:	Arturo Salazar
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Petición de cliente	Se recibe la petición con la información y especificaciones del cliente, para la cotización de alguna impresión según sus necesidades.	Proyectos comerciales		
2. Cotización	Se realiza el cálculo de los insumos y costos que implica su realización.	Proyectos comerciales		
3. Envío de propuesta	Se envía cotización con las características específicas.	Proyectos comerciales		
4. Autorización del cliente	El cliente autoriza las condiciones de precio y calidad ofrecidas en la cotización.	Cliente		
5. Firma del contrato	Una vez asentadas las condiciones se hace un contrato de compra-venta del material a imprimir.	Proyectos comerciales/cliente		Contrato
6. Elaboración de orden de trabajo	Se llena el formato con las especificaciones del trabajo, para iniciar el proceso de producción.	Proyectos comerciales		Orden de producción

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE COTIZACIÓN

Dirección	Financiera	Página	1-1
Departamento	Proyectos comerciales	Proceso:	Cotización



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	Financiera	Fecha:	2011
Departamento:	Compras y tráfico	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Envío	Revisó:	Lucinda Rendón
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Obtención de información	El encargado de logística obtiene del departamento de proyectos comerciales la información del envío, tal como direcciones y características especificadas por el cliente en cuanto a empaque y envío de su producto.	Compras y tráfico		
2. Análisis de envío	Tomando en cuenta los requerimientos del cliente, se define qué modo de envío se utilizará.	Compras y tráfico		
3. Envío de información a distribución y empaque	El encargado del departamento de logística hace llegar las especificaciones del cliente al departamento de distribución y empaque.	Compras y tráfico	Distribución	
4. Empaque y distribución	Se realiza el empaque y etiquetado con las especificaciones del cliente, además de su distribución correspondiente.	Empaque y Distribución		
5. Manifiesto	Se llena el formato de manifiesto, donde se especifica cantidades y el material a ser enviado a los diferentes campos.	Compras y tráfico		
6. Programación de envíos	Se realiza una calendarización de los envíos, para que lleguen con el cliente en el tiempo correspondiente a la fecha que se pactó entregarlo.	Compras y tráfico		
7. Envíos de guías a clientes	Una vez que se realizan los envíos, se informa al cliente y se mandan las guías correspondientes para que rastree su material.	Compras y tráfico		

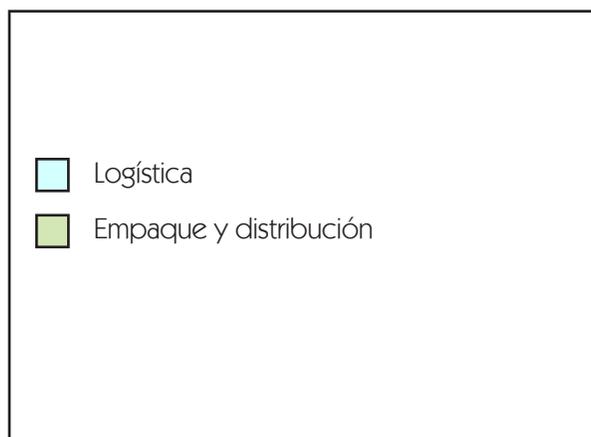
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	Financiera	Fecha:	2011
Departamento:	Compras y tráfico	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Envío	Revisó:	Lucinda Rendón
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
8. Monitorear entrega	Se monitorea la entrega y recepción del material enviado.	Compras y tráfico		
9. Entrega de manifiestos	Se entregan los manifiestos a caja o contabilidad, para gestionar el pago de los clientes.	Caja o Contabilidad		

DIAGRAMA DE FLUJO EN EL PROCESO DE ENVÍOS

Dirección	Financiera	Página	1-1
Departamento	Compras y tráfico	Proceso:	Envíos



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	General	Fecha:	2012
Departamento:	Producción	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Producción	Revisó:	Geidi Jamangape
			Autorizó: Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Llenado orden de producción	Se llena una parte de la orden de trabajo con todas las especificaciones técnicas del cliente, las cuales deben ser tomadas en cuenta para su elaboración.	Proyectos comerciales		
2. Cálculo de insumos	Se definen los tamaños de impresión así como el material extra a utilizar, además de los diversos insumos que se utilizarán para realizar el trabajo.	Jefe de producción		
3. Calendarizar trabajo	Se analizan todos los trabajos en puerta, se determinan prioridades de producción y se revisan tiempos en los que se realizarán.	Jefe de producción		
4. Reporte de órdenes	Se hace llegar una copia de la orden de trabajo a los diferentes implicados en el proceso, tales como el encargado de almacén, jefe de producción, jefe de diseñadores y encargado de fotomecánica, para que sea gestionada.	Jefe de producción		
5. Diseño	En caso de que el cliente provea los archivos "listos", se procederá a hacer un detallado análisis del diseño y se le dará el diagnóstico del mismo con las posibles modificaciones o requerimientos a modificar, para recibir el visto bueno del cliente y proceder al armado y quemado de placas correspondiente. Se seguirá el mismo proceso para los diseños realizados en la Editorial.	Orden de trabajo		Solicitudes de trabajo

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	General	Fecha:	2012
Departamento:	Producción	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Producción	Revisó:	Geidi Jamangape
			Autorizó: Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
6. Quemado de placas	Una vez que el diseño ha sido autorizado por el cliente, se procede al quemado y revisado de placas para su impresión.	Diseño y pre-prensa		
7. Salida de insumos	Se surtirá al área de producción los insumos que indica la orden de producción, revisando minuciosamente las especificaciones requeridas en la orden de trabajo.	Almacenista		
8. Impresión	Una vez listas las placas se le hacen llegar al jefe de producción, quien a su vez hará de nuevo una rápida revisión de las mismas, y se pasa al área de prensa para su correcta impresión, tomando en cuenta la densidad de colores así como todos los detalles de imprenta. Una vez ajustado el pliego a imprimir, el jefe de producción deberá firmar para autorizarlo.	Operador de prensa		
9. Barnizado	Si el trabajo se solicita barnizado, este se realizará de acuerdo a las especificaciones.	Jefe de producción		
10. Doblado	Si el trabajo requiere doblarse, se realiza de acuerdo a las características especificadas.	Operador de dobladora		
11. Troquelado	Si la orden de trabajo indica troquelarse, se gestiona este paso de producción.	Jefe de producción		

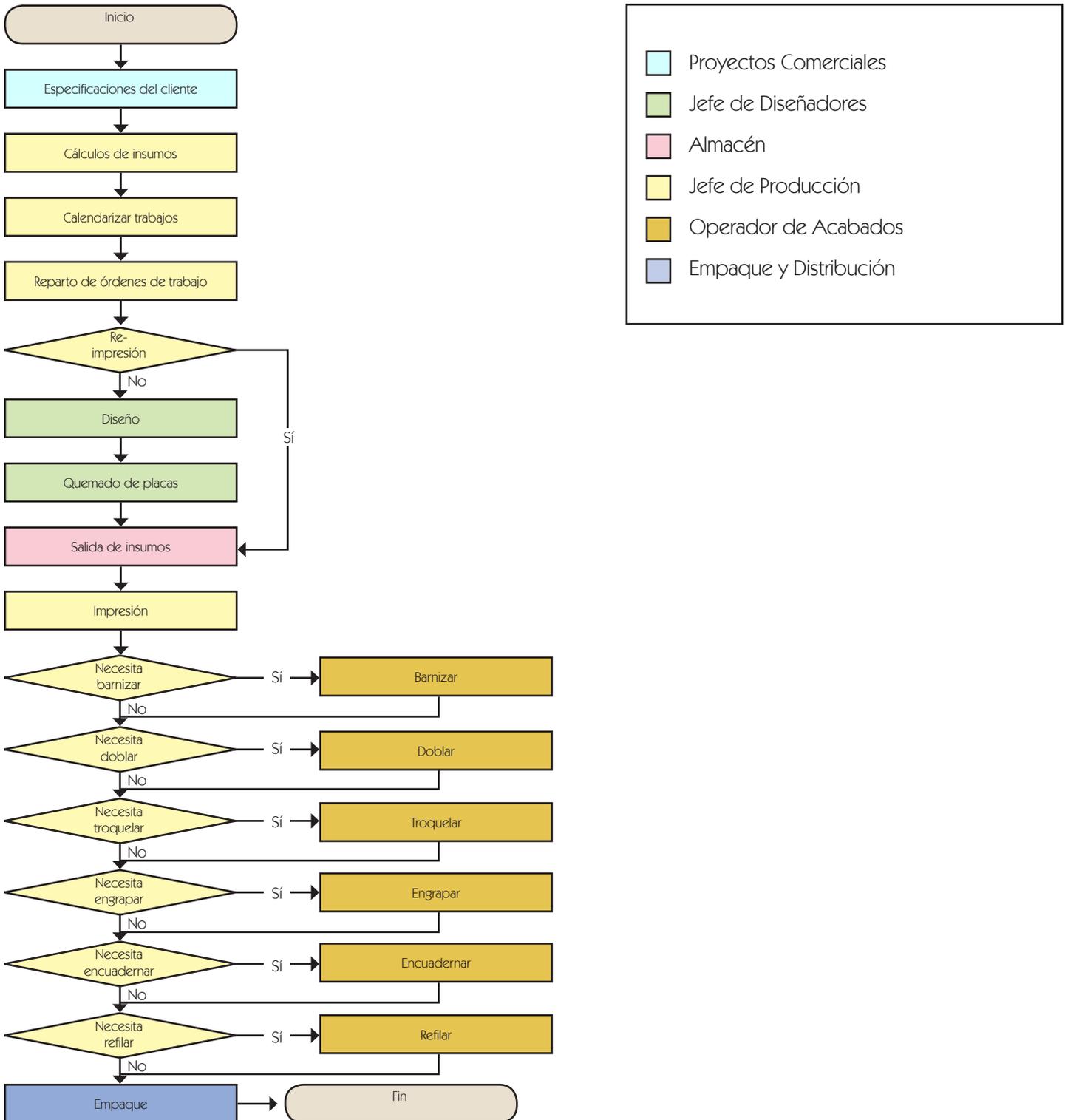
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	General	Fecha:	2012
Departamento:	Producción	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Producción	Revisó:	Geidi Jamangape
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
12. Engrapado	Si la orden de trabajo indica el engrapado, se gestiona este paso de producción.	Operador de engrapadora		
13. Encuadernado	Si la orden de trabajo indica el encuadernado, se gestiona este paso de producción.	Operador de encuadernadora		
14. Refilado	Se refila el trabajo tomando en cuenta las medidas finales especificadas en la orden de trabajo.			
15. Empaque	Se empaca y etiqueta el producto final, tomando en cuenta qué caja se adecua mejor para el tamaño del mismo y la distribución indicada, pasando una relación de cantidad de cajas y número de ejemplares por unidad, con los códigos especificados.	Empaque y distribución		

DIAGRAMA DE FLUJO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Dirección	General	Página	1-1
Departamento	Producción	Proceso:	Producción



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	General	Fecha:	2011
Departamento:	Recursos Humanos	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Selección de personal	Revisó:	Beatriz Alemán
			Autorizó: Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Puesto vacante	Se suscita una vacante en cualquier puesto de la empresa por algún motivo.			
2. Requisición del empleado	El jefe inmediato notifica a la Dirección General la necesidad de suplir el puesto, expidiendo un memorándum donde se especifica el puesto vacante.	Jefe inmediato	Memorándum	
3. Análisis de inventario RRHH	Se analiza el personal existente dentro de la empresa buscando el perfil adecuado, si se encuentra dentro de los empleados se procede a la asignación del puesto, en caso de que no se encuentre se procede al reclutamiento interno.	Gerente General y jefe inmediato		
4. Reclutamiento interno	Se lanza la convocatoria a los empleados de la Editorial, para descubrir si hay interesados con el perfil buscado. Si se encuentra un empleado con el perfil adecuado se procede a la asignación del puesto, si no se encuentra, se opta por recurrir al reclutamiento externo.	Gerente General		Circular
5. Reclutamiento externo	Se promueve la vacante y la necesidad de contratación de personal en diversos lugares como universidades e iglesias adventistas, con el propósito de atraer a varios posibles candidatos.	Asistente Gerente General		Pósters

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	General	Fecha:	2011
Departamento:	Recursos Humanos	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Selección de personal	Revisó:	Beatriz Alemán
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
6. Recepción de solicitudes de empleo	Se reciben las solicitudes de los interesados que respondieron al reclutamiento.	Secretaria / Recepción		Solicitudes de trabajo
7. Análisis solicitudes de empleo	Se analiza detenidamente cada solicitud de empleo, para seleccionar a los aspirantes que se cree tienen el perfil idóneo para ocupar la vacante y que a su vez tendrán una entrevista de trabajo. Se procederá al siguiente paso en caso de encontrar posibles candidatos al puesto, si no se encuentra ningún posible candidato idóneo, se continuará con el reclutamiento externo.	Jefe inmediato		
8. Entrevista	Se entrevista a los aspirantes con el perfil idóneo para el puesto vacante, a fin de conocer más acerca de la persona interesada. Los aspirantes que decida la administración procederán a la aplicación de pruebas, en caso de que ningún aspirante haya llenado las expectativas, se procederá a analizar las demás solicitudes de empleo en busca del aspirante idóneo.	Gerente General y Jefe inmediato		

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	General	Fecha:	2011
Departamento:	Recursos Humanos	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Selección de personal	Revisó:	Beatriz Alemán
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
9. Aplicación de pruebas	Se aplican pruebas de idoneidad, psicológicas y físicas a los aspirantes que se decidió deberían acceder a este paso. El aspirante que obtenga el mejor puntaje en las pruebas procede a la Inducción, en caso de que nadie haya pasado las pruebas satisfactoriamente, se procederá a analizar las demás solicitudes de empleo en busca del aspirante idóneo.	Asistente de Gerente General		
10. Inducción	Se le hace saber al candidato las condiciones de sueldo, descripción del puesto, horarios, políticas, procedimientos y reglamentos; además de mostrarle las instalaciones de la Editorial y ser presentado con su jefe inmediato y compañeros de trabajo.	Jefe inmediato		
11. Pruebas de desempeño	Se analiza su compromiso, puntualidad, responsabilidad, cualidades y destrezas mediante la observación de su superior durante tres meses, una vez terminado este periodo si cumplió las expectativas se procede a contratarlo por un periodo indeterminado. En caso de no cumplir con las expectativas, se procederá a analizar las demás solicitudes de empleo recibidas.	Jefe inmediato		Reporte

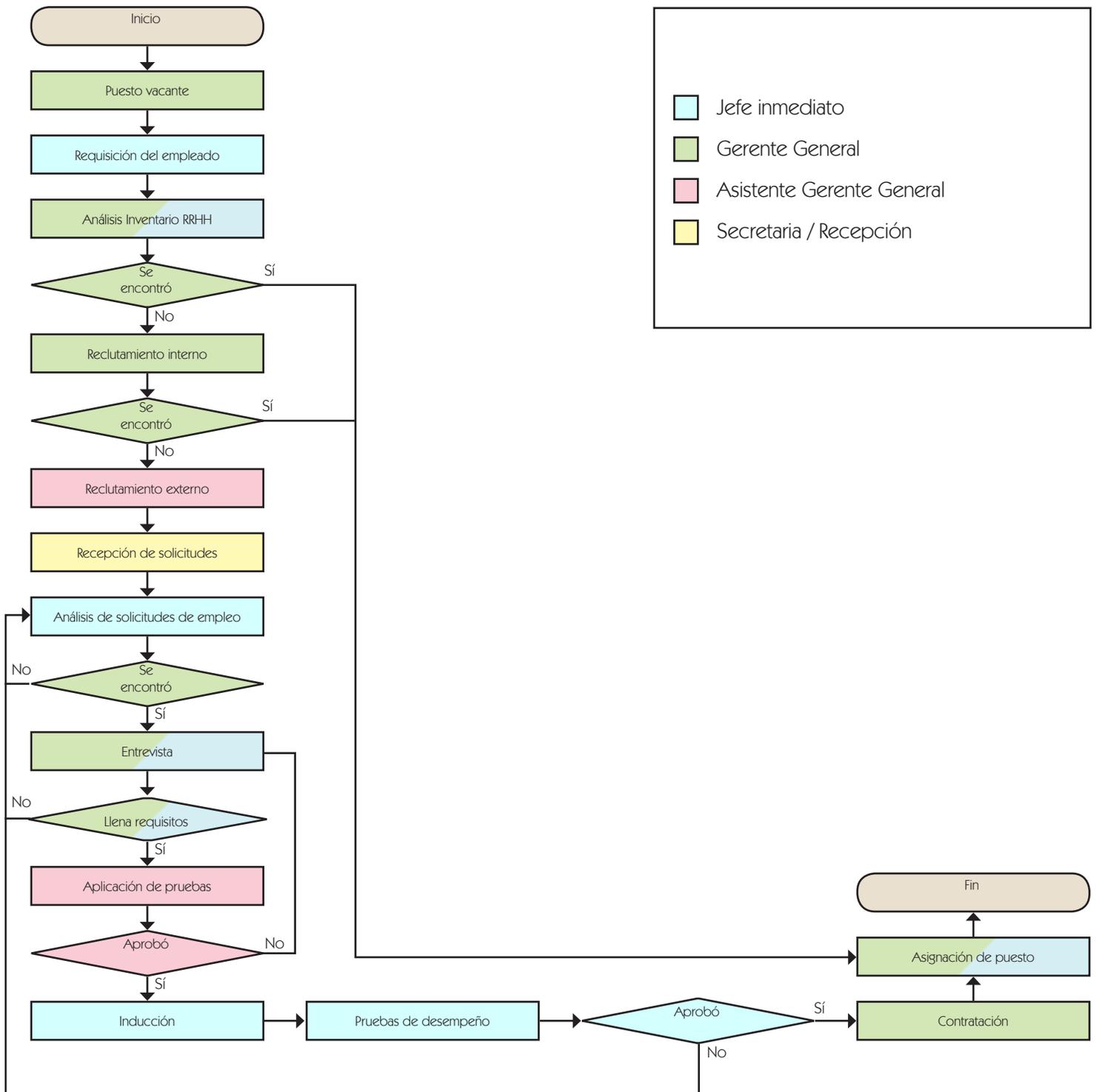
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	General	Fecha:	2011
Departamento:	Recursos Humanos	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Selección de personal	Revisó:	Beatriz Alemán
			Autorizó: Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
12. Contratación	Una vez terminado el mes de periodo de prueba el jefe inmediato notifica a Dirección General el desempeño del aspirante; y se procede a firmar todas las especificaciones del contrato.	Gerente General	Reporte	Contrato
13. Asignación de puesto	Se le asigna oficialmente el puesto al empleado de la Editorial Montemorelos y se le notifica a su jefe inmediato.	Gerente General y jefe inmediato		

DIAGRAMA DE FLUJO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Dirección	General	Página	1-1
Departamento	Recursos Humanos	Proceso:	Selección de personal



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	Financiera	Fecha:	2011
Departamento:	Logística y compras	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Contratación de servicios	Revisó:	Lucinda Rendón
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Necesidad	En un departamento determinado surge la necesidad de contratar algún servicio externo.			
2. Cotización del servicio	Se cotiza con diversos proveedores del servicio necesitado en la Editorial.	Compras y tráfico		
3. Orden de servicio	Una vez que se encontró la mejor cotización se genera una orden de servicio para ser autorizada.	Compras y tráfico		
4. Autorización	Se analizan diversos gastos y se decide si se autorizará la orden de servicios.	Gerente financiero		
5. Revisión de calidad del servicio	Se revisa la calidad del servicio recibido y se firma de conformidad.	Departamento que solicitó		
6. Recepción y programación del pago de la factura	Los proveedores entregan la factura junto con la orden de servicio autorizada, en recepción, para que sea programado su pago entregándole un contrarrecibo.	Recepción		
7. Orden de cheque	Se genera una orden de cheque para el día programado, tomando en cuenta el flujo de efectivo de la Editorial.	Subdirector financiero		
8. Impresión cheque	De acuerdo a los datos especificados en la orden de cheque, se imprime el mismo.	Caja, facturación y cheques		

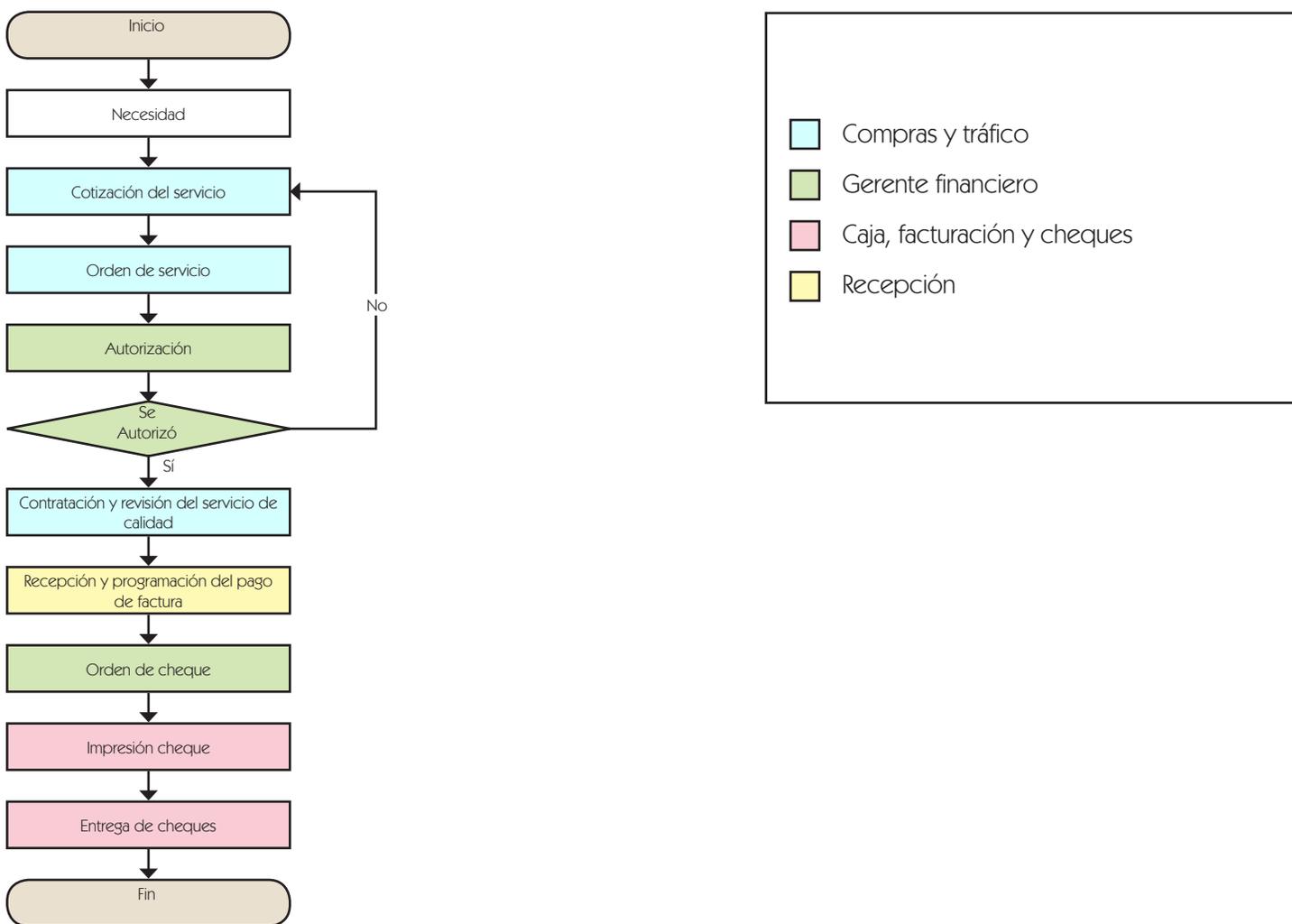
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESO

Dirección:	Financiera	Fecha:	2011
Departamento:	Logística y compras	Elaboró:	Jonatán Ponce
Nombre del proceso:	Contratación de servicios	Revisó:	Lucinda Rendón
Autorizó:			Arturo Salazar

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
9. Entrega cheque	El proveedor del servicio pasa el día indicado a caja con su contrarrecibo para recibir el cheque de pago.	Caja, facturación y cheques		

DIAGRAMA DE FLUJO EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Dirección	Financiera	Página	1-1
Departamento	Logística y Compras	Proceso:	Contratación de Servicios



LISTA DE REFERENCIAS

- Aiteco Consultores. (2006). *Gestión de procesos*. Recuperado de <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>
- Álvarez Torres, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama.
- Araya, J.C. (1987). *Técnicas de organización y métodos*. México: UED.
- Barberena, E. (2000). *Los manuales administrativos en las bibliotecas*. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/10039/2/mem10pag89-94.pdf>
- Bohlander, G.W. y Snell S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: CengageLearning.
- Bustos Farías, E. (2003). *Proceso administrativo*. Recuperado de http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Czinkota, M.R. e Ilkka, R.A. (2007). *Marketing internacional*. México: Cengage Learning.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson.
- Daft, R.L. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- Daft, R.L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Daft, R.L. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: Thomson.
- De Val Pardo, I. (1997). *Organizar, acción y efecto*. Madrid: ESIC.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Domínguez Oajaca, A.A. (1997). *Guía para la elaboración y administración de una escala salarial con base en los manuales de especificación de puestos y evaluación del desempeño para empresas estatales descentralizadas en proceso de modernización*. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0534_IN.pdf
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes*. Bogotá: Ecoe.

- Fernández López, A.M. (2005). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Franklin, E.B. (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Gómez, G.E. (2001). *Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
- Hellriegel, D. y Slocum Jr. J.W. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. y Slocum Jr. J.W. (2006). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.
- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo: Técnicas y métodos*. San José: EUNED.
- Herrera Beltrán, F. y Torres Hernández, S. (2005). *Metodología para la elaboración de manuales administrativos*. Recuperado de http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/PDFS_MARCOLEGAL/METODOLOGIA%20MANUALES%20ADMINISTRATIVOS_2.PDF
- Hitt, M.A., (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Juran, J.M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J.M., Gryna, F.M. Jr. y Bingham, R.S. Jr. (2005). *Manual del control de calidad*. Barcelona: Reverté.
- Kendall, K.E., Kendall J.E. y Núñez Ramos, A. (2005). *Análisis y diseño de sistemas*. México: Pearson Educación.
- Kramis Joublanc, J.L. (1994). *Sistemas y procedimientos administrativos: Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*. México: Universidad Iberoamericana.
- Lépiz Jiménez, C.H. (1986). *Administración de la educación*. San José: EUNED.
- Mercado, W. (2008). *Diagramas de flujo*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/8583754/Diagrama-de-Flujo>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructura de las organizaciones*. España: Ariel Economía.

- Mondy, W. y Noe, R.M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Pérez García, C. V. (2009). *Manual administrativo para la vicerrectoría administrativa de la Universidad de Montemorelos*. Tesis de maestría. México: Universidad de Montemorelos.
- Pintos, G. (1998). *Los manuales administrativos*. Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/Manuales%20Adm.pdf>
- Ramírez Cardona, C. (2002). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe.
- RausellKoster, C. (2006). *Narración y descripción: La naturaleza y función del plano y sintagma en el discurso audiovisual*. Recuperado de http://www.ehu.es/zer/zer20/zer20_5_rausell.pdf
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración moderna*. México: Limusa-Wiley.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de la administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Robles Valdés, G. y Alcérreca J. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: Thomson Learning.
- Salinas, O. J. (2001). *La descripción y el análisis de cargos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm>
- Sánchez Pérez, D.J. (2011). *Análisis de puestos de trabajo*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/51622911/4/CONCEPTO-DE-ANALISIS-DE-PUESTOS-DE-TRABAJO>
- SIE-Paris5. (2009). *Descripción de puestos*. Recuperado de <http://www.descripciondepuestos.com/index.html>
- Sosa Sálico, M. (2006). *Descripción y análisis de puestos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>
- Soto Ramírez, L. (2011). *Una experiencia en el diseño de manuales administrativos*. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/manuales2002-2.pdf>

- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Córdova Just, A. y Mascaró Sacristán, P. (1994). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Talaya, Á.E., García de Madariaga Miranda, J., Narros González, M.J., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E. M. y Saco Vázquez, M. (2006). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC.
- Téllez Trejo, B.R. (2004). *Auditoría: Un enfoque práctico*. México: Cengage Learning.
- Ugalde Víquez, J. (1980). *Programación de operaciones*. San José: EUNED.
- Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). (2009). *Manual de procedimientos*. Recuperado de www.uned.es/cursos-postgrado-gestion.../manualprocedimientos.doc
- Vivas, M. (2008). *Diagramación*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/anieto61/flujogramas>
- White, E.G. (1890). *Patriarcas y profetas*. Mountain View, CA: Pacific Press.
- White, E.G. (1896). *El discurso maestro de Jesucristo*. Mountain View, CA: Pacific Press.
- White, E.G. (1910). *El hogar cristiano*. Mountain View, CA: Pacific Press.
- White, E.G. (1915). *La conducción del niño*. Mountain View, CA: Pacific Press.
- Zelaya Lücke, J. (2006). *Clasificación de puestos*. San José: EUNED.