

308902

9
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

MANUAL DE ORGANIZACION PARA
UNA EMPRESA DEDICADA A LA
IMPRESION Y VENTA DE LIBROS

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS:
JOSE ALBERTO NOVOA NITO
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1988



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

I.	IMPORTANCIA DE CONTAR CON UNA ORGANIZACION Y UN MANUAL QUE LA CONTENGA	
1.1.	Principios de la organización	1
1.2.	Pasos para lograr una buena organización	8
1.3.	Clases de organización	12
1.4.	Comunicación organizacional	15
1.5.	Cambio organizacional	18
1.6.	Tipos de organigramas	20
1.7.	Generalidades sobre el análisis de puestos	23
1.8.	Definición de un manual	33
II.	ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA EDITORIAL	
2.1.	Antecedentes históricos	35
2.2.	Diagnóstico	37
2.2.1.	Objetivos generales	
2.2.2.	Definición de sus objetivos a corto plazo	
2.2.3.	Definición de sus objetivos a mediano plazo	
2.2.4.	Definición de sus objetivos a largo plazo	
2.3.	Estructura	40
2.4.	Organigrama actual de la empresa	41
2.5.	Descripción de funciones	42

III. IMPLANTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION EN BASE A UN ANALISIS DE OPERACIONES Y UNA ESTRUCTURACION MAS ADECUADA A SUS FUNCIONES	
3.1. Objetivo del manual	52
3.2. Políticas de la empresa	53
3.3. Realización del organigrama propuesto	55
3.4. Descripción de puestos	61
IV. CONCLUSIONES	129
V. BIBLIOGRAFIA	131

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION.

A) Exposición de motivos:

En México, la mayoría de las empresas son negocios familiares, pequeños y medianos, su tamaño varía, pues son pocas las empresas grandes en nuestro país, este estudio habla acerca de una empresa pequeña que fue elegida ya que la considero un negocio que ayuda al desarrollo económico de México, pues proporciona empleos además de generar bienes o servicios.

En la mayoría de los casos dichas empresas presentan una serie de características muy similares como son:

1- Son manejadas en su mayoría por los propietarios, y son la única autoridad y en ellos recaen todas las responsabilidades

2- No se da la delegación de funciones, generalmente se encuentran al pendiente de todas las cosas que suceden dentro de la empresa.

3- Buscan la solución de todos los problemas sin la ayuda de los demás, además de tomar todas las decisiones sin consultar a los demás jefes de las distintas áreas que componen a la empresa.

4- La organización no es muy efectiva debido a la mala estructuración de la empresa, ya que esta no fue debidamente planeada, sino que la organización ha ido creciendo conforme ha sido necesario sin una adecuada planeación

Al ser la función de organización una fase muy importante dentro del proceso administrativo ya que es el lazo de unión entre lo que se busca lograr y la implantación de dichos planes, es por esto que a la organización no se le puede considerar como algo aislado, por el contrario, debe de ser tomada en cuenta como un elemento de unión del proceso administrativo. De ahí la importancia de contar con una buena organización en las empresas pequeñas para facilitar su desarrollo.

B) Breve reseña:

Este trabajo habla del aspecto organización de la empresa, primero nos trata de ubicar en un marco teórico donde se habla acerca de cuales son los parámetros contra los cuales se debe uno de comparar para evaluar a una organización, nos hace mención de los pasos y medios para establecer una organización y los diferentes tipos que existen, también nos habla acerca de cómo se deben de representar las organizaciones por medio de organigramas y los diferentes tipos que existen de éstos.

Una vez que nos hemos ubicado en la parte teórica, procedo a hacer un diagnóstico de como se encuentra actualmente la organización, proporcionando antecedentes históricos, haciendo mención de los objetivos de la empresa para darnos un idea de lo que busca la empresa y poder proyectar una nueva idea sobre la organización.

Después de determinar la situación actual de la empresa es conveniente hacer las correcciones y mejoras a la organización, proponiendo nuevas alternativas y caminos que conduzcan al desarrollo de la organización.

CAPITULO I

1.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

"Principio: Se considera un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción." (1)

Por lo que la utilización de los principios administrativos, ayuda a un gerente, administrador o director general a evitar errores fundamentales en su trabajo, y con justificada confianza podrá predecir los resultados de su organización.

Los principios en términos generales son perdurables, de hecho, todo campo de conocimientos posee sus principios, que representan la verdad básica de cada una de sus áreas, lo que nos lleva a que el hombre entienda y comprenda cada una de estas áreas en forma eficiente. Existen principios básicos de la administración que han sido razonablemente elaborados, establecidos, aceptados y usados por las organizaciones, por lo que podemos decir que estos principios llegan a cubrir muchas de las facetas de la administración.

El concepto de administración, el cual tiene su origen con el desarrollo de la sociedad, esto es, el hombre siempre ha buscado de alguna forma sobrevivir y lograr sus objetivos por lo cual buscó unirse y trabajar en grupos, tratando de lograr una armonía.

Este concepto ha sido definido a lo largo de la historia de la humanidad por un gran número de personas estudiosas del campo de la administración, como son:

Agustín Reyes Ponce: "organización: es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." (2)

Ernest Dale dice: Para fines prácticos la organización se puede definir de la siguiente manera:

1- Como un proceso que ayuda a determinar lo que debe hacerse si se quiere llegar a lograr algo.

2- Se encarga de dividir las actividades en segmentos, lo suficientemente pequeños para que puedan ser realizados por una persona.

3- Suministra la coordinación, que busca evitar el desperdicio de esfuerzos y ayuda a que los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

Segun Koontz y O' Donnell: " Organizar comprende la determinación y enumeración de las actividades necesarias para obtener los objetivos de la empresa, la agrupación de estas actividades a un ejecutivo, la delegación de autoridad para llevarlo a cabo y la previsión para la coordinación de las relaciones de autoridad horizontal y verticalmente en la estructura organizativa." (3)

Segun George R. Terry: " Organización es el establecimiento de las relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo relacionadas para que el grupo trabajo unido en forma eficiente." (4)

A continuación se definirán las características de la organización descritas por Ernest Dale:

a) Comprende un proceso de planeación que nos ayuda a establecer, perfeccionar, mantener la estructura y adecuadas relaciones de trabajo dentro del personal de la empresa.

b) Nos ayuda a determinar y asignar los deberes del personal para así obtener adecuadas ventajas en la especialización mediante una subdivisión del trabajo.

c) Proporciona un plan que permite coordinar las actividades de cada área, departamento de la empresa, para establecer así adecuadas relaciones entre las diferentes unidades de trabajo.

d) Se considera un medio que permite lograr un fin, ya que una buena organización sirve como un instrumento que ayuda a la realización de los objetivos de la empresa, pero ésta no debe ser considerada como un objetivo en sí mismo.

Para entender ampliamente la función de organización deben utilizarse una serie de principios o criterios, con el fin de aplicarlos al manual de organización que se pretende desarrollar en el presente estudio; por lo que los principios que se estudiarán serán los expuestos por el Lic. Agustín Reyes Ponce:

- 1.- Principio de la especialización
- 2.- Principio de la unidad de mando
- 3.- Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad
- 4.- Principio del equilibrio dirección-control

PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION

En primer lugar debemos considerar que la especialización surgió como una necesidad desde el origen de la humanidad, ya que para un solo hombre era imposible el llegar a satisfacer todas sus necesidades primarias y secundarias, y para solucionar estos diferentes grupos de personas se dedicaron a desempeñar distintas actividades según sus aptitudes, así se empezó a desarrollar la agricultura, la caza, la pesca, las artes manuales, etc., para luego poder dedicarse a realizar diferentes actividades como son el trueque logrando así la satisfacción de sus necesidades.

Por lo que podemos decir, que es mediante este principio que se busca la eficiencia, precisión y destreza del individuo, ya que por medio de la división del trabajo se logra limitar la actividad y concretarla a una función específica permitiendo el rápido conocimiento y dominio de ella.

Con el rápido desarrollo actual en que vivimos, se ve cada día la necesidad de tener una especialización, ya no únicamente en campos generales, se requiere en sí de una propia especialización de ese mismo campo, como por ejemplo, en administración ya se habla de especialistas en organización, mercadotecnia, publicidad, finanzas, personal, producción, etc., pero se debe tener precaución de no llegar a una superespecialización que nos llevaría irremediablemente a una monotonía y una deshumanización total.

Al dividir el trabajo y designar al empleado una actividad concreta, se obtiene mayor eficiencia, debido a que si se da una especialización en una actividad, se permite un desempeño con mayor precisión, destreza y perfección en su trabajo, esto se explica mejor, cuando nos conscientizamos de que la capacidad humana es limitada, y es imposible tratar de abarcar en su totalidad a todas las áreas de la organización.

Resumiendo, si una persona realiza un trabajo que le guste, tratará de estudiar y conocer más sobre este, y con esto se dará una especialización llevándolo así a ejecutarlo de la mejor forma posible.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO

Debemos partir de que cada función debe constar de un sólo jefe, que se encargue de fijar el objetivo común, dirigir a todos

al logro de éste, coordinando las actividades, logrando así elevar el nivel de eficiencia de sus subordinados.

Un subordinado no puede recibir indicaciones de dos personas distintas sobre la misma tarea a desempeñar, ya que ocasionaría que realizara mal su trabajo, por indicarle una serie de caminos distintos.

Un jefe cuando da órdenes a sus subordinados, conoce como trabaja y desempeña sus obligaciones, conoce las limitaciones de los mismos y sabe que actividades son capaces de realizar, por esto si otro jefe dicta órdenes a esos mismos subordinados, puede provocar que sus ordenes no se cumplan o se cumplan mal debido a que no conoce sus limitaciones y su forma de trabajar.

Por lo tanto, al centralizar la autoridad de cada unidad de organización en un sólo administrador, se busca centralizar en un solo individuo la facultad de actuar, coordinar, mandar y exigir a los subordinados a través de un sólo jefe que fije el rumbo para obtener el fin común.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

Considero conveniente antes de explicar este principio, explicar lo que en organización se entiende por autoridad y responsabilidad.

Autoridad:

Es la facultad que tiene un individuo para exigir el cumplimiento de acciones que juzgue necesarias para el logro del objetivo común.

Responsabilidad:

Es la obligación que tiene un individuo de desempeñar las tareas para las que fue contratado, de la mejor manera posible, de acuerdo con su nivel de capacidad técnica.

Cualquier persona que posee algún nivel de autoridad, deberá tener una responsabilidad adecuada a la misma; ya que no debe existir autoridad sin responsabilidad que pueda ocasionar abusos, ni tampoco responsabilidad sin autoridad que sería como tener a cargo alguna sección que requiera de cierta actividad, pero carezca de autoridad para su desempeño.

Todo nivel jerárquico debe limitarse, precisando así el grado de responsabilidad y autoridad correspondiente, para que

en el momento que se le asigne la realización de una tarea o actividad, pueda llevarla a cabo en la forma más eficiente.

En resumen, podemos decir que la autoridad es la fuerza y la responsabilidad el compromiso para el logro de un objetivo común.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION-CONTROL

Debemos saber antes que nada, que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados.

La administración busca ante todo " hacer las cosas a través de otros ", aquí radica la importancia de esa delegación, la cual depende de algunas consideraciones como son:

- 1.- Indicar la naturaleza de la función delegada.
- 2.- Señalar la capacidad de la persona en que se delega la función.

Al delegar, los planes generales y el control final se reserva al delegante, y al delegado le corresponde formular los planes secundarios y sus controles, basándose ante todo en los planes básicos.

Este principio busca lograr una dirección más efectiva que aporte a la organización mayor contribución de los subordinados para lograr el fin común de la empresa, estableciendo controles que permitan medir la eficiencia en el logro de las metas y objetivos que han sido fijados, en otras palabras a cada unidad de organización debe corresponder el establecimiento de controles adecuados que permita asegurar la unidad de mando.

Para completar estos principios, podemos añadir los señalados por Ernest Dale y Koontz/D'Donnell:

- 1.- Principio del objetivo
- 2.- Principio de la coordinación
- 3.- Principio de delegación
- 4.- Principio de cadena de mando corta
- 5.- Principio del equilibrio
- 6.- Principio de la extensión del área de mando.
- 7.- Principio escalar.

PRINCIPIO DEL OBJETIVO

Toda organización debe fijarse objetivos generales y cada área de la empresa debe contribuir al logro de esos objetivos a través de fijar ellas sus propios objetivos individuales.

PRINCIPIO DE LA COORDINACION

La coordinación es necesaria cuando se trabaja en conjunto dentro de una empresa y se busca como finalidad alcanzar una meta común.

PRINCIPIO DE DELEGACION

Las decisiones se deben delegar al nivel competente mas bajo posible, pero esto no quiere decir, que el jefe que delega se olvida de la responsabilidad de los resultados, ya que es parte de su trabajo decidir quien es capaz de tomar la decisión dada correctamente.

PRINCIPIO DE CADENA DE MANDO CORTA

La cadena de mando existe prácticamente en todas las organizaciones, es decir, hay una jerarquía de puesto y una línea de autoridad que va del director a los subordinados inmediatos, y así sigue bajando hasta el último empleado.

Este principio nos dice que esta cadena de mando debe ser tan corta como sea posible, para que la comunicación sea más fácil y haya menos probabilidad de errores en las interpretaciones y que no tenga retrasos.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO

Todas las partes de la organización deben estar equilibradas, a ninguna función debe dársele excesiva importancia a expensas de las otras funciones dentro de la empresa.

PRINCIPIO DE LA EXTENSION DEL AREA DE MANDO.

En un puesto, hay un límite respecto al número de personas que una persona puede supervisar y administrar en forma eficiente, este número varía dependiendo de las circunstancias de cada puesto además de una serie de variables.

PRINCIPIO ESCALAR.

Mientras este mejor definida la línea de autoridad que parte desde el primer ejecutivo de la empresa a cada posición subordinada, será mejor la toma de decisiones y el sistema de comunicación.

1.2 PASOS PARA LOGRAR UNA BUENA ORGANIZACION.

La organización es el punto de enlace entre los aspectos mecánicos y dinámicos, nos permite conocer quien y que es lo que va hacer cada una de las personas del departamento. Una vez terminada esta etapa, el paso a seguir es la acción, esto es llevar a cabo todo lo teórico, integrando, dirigiendo y controlando.

Al llevar a cabo funciones de organización, debemos tomar en cuenta los estudios necesarios; como son:

- 1.- Observación directa
- 2.- Entrevistas con el dueño y el personal
- 3.- Análisis y planteamiento de las modificaciones sugeridas en la organización, para establecer los departamentos y los niveles jerárquicos necesarios.
- 4.- La definición de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.

A) Division de Funciones

Se elabora una lista de funciones, comenzando con el primer nivel jerárquico, eliminando las que son de otros niveles; una vez bien definidas, se pasa a estudiar los siguientes niveles, hasta llegar al último, agrupándolas en las funciones básicas como pueden ser:

- a- marketing
- b- finanzas
- c- producción
- d- personal.

UNIDADES DE ORGANIZACION

Una vez agrupadas las funciones se forman las unidades basándose en:

- + El trabajo que se realiza
- + El personal con que se cuenta
- + Lugares de trabajo

Cunado la división no se realiza por funciones, se puede hacer por otros criterios:

- + Por producto, dividir una empresa en secciones de productos.
- + Por territorio, dividir a los vendedores por zona
- + Por comprador, dividir en departamentos
- + Por número

B) Sistemas de organización.

Son las combinaciones de la división de funciones y la autoridad, mediante las cuales se lleva a cabo la organización, se expresa por organigramas y se complementan con descripciones de puestos.

ORGANIZACION LINEAL

" la autoridad y responsabilidad correlativa, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo " (5)
 Esto quiere decir que se tiene un sólo jefe para todos los sentidos.

ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR

" las personas encargadas de los altos niveles se especializan en el área que les corresponde, y tienen autoridad sobre el personal que trabaja en esa área " (6)
 Esto quiere decir que un sólo jefe debe mandar sobre una sola área de la empresa.

ORGANIZACION LINEAL Y STAFF

Este sistema aprovecha las ventajas de los anteriores: "conserva la autoridad y responsabilidad transmitidas a través de un solo jefe para cada función, recibiendo asesoría de técnicos especializados en cada una de las funciones" (7)

ORGANIGRAMAS

Son una representación de la estructura de la empresa, en un momento dado representada cada puesto por medio de un cuadro, que se unen mediante líneas verticales y horizontales que nos indican los canales de autoridad y responsabilidad que existen dentro de una organización.

Son de mucha utilidad, porque ayudan a señalar la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, los jefes de cada grupo, y las relaciones entre los diferentes puestos, departamentos, etc., que existan dentro de la organización.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Esta técnica nos da las herramientas necesarias para separar los elementos claves de un puesto y después poder ordenarlos en forma adecuada; las partes de un análisis de puesto son:

A) La descripción, que consta de:

- * Encabezado

Título

Ubicación

Jerarquía

- * Descripción genérica

Breve y precisa de lo que es el puesto.

- * Descripción específica

Detalle de cada operación

B) La especificación del puesto, que se compone de:

← Enunciación precisa de lo que el trabajador requiere
para el desempeño con eficiencia

Habilidad

Esfuerzo

Responsabilidad

Condiciones de trabajo

1.3 CLASES DE ORGANIZACION.

La organización la podemos clasificar en dos formas:

- A- Organización Formal.
- B- Organización informal.

ORGANIZACION FORMAL:

La organización formal esta constituida con la intención de lograr ciertos objetivos, en algunas ocasiones se da una jerarquía de puestos, se busca con esta organización establecer un patrón de relaciones entre todos los componentes de la misma, con lo cual se logra llegar al objetivo de la mejor manera posible.

En esta organización todos los componentes tienen un fin común, se puede dar una comunicación entre ellos lo cual facilita las cosas, esto ayuda a la organización a tomar un rumbo adecuado en cuanto a sus actividades y procesos en la toma de decisiones.

La organización formal esta compuesta de cuatro elementos básicos:

- 1- El trabajo, el cual es dividido.
- 2- Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionalizado.
- 3- El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- 4- Las relaciones entre las personas o las unidades de trabajo-personas.

El trabajo: El trabajo se divide en una serie de paquetes de trabajo, ya que de lo contrario si no se hiciera esa división la carga de trabajo sería excesiva para que la pudiese realizar una sola persona.

Las personas: Se debe de poner atención cuando se hace la asignación de trabajo a los miembros de la organización, ya que de no tomar en cuenta las aptitudes de la persona podemos llegar a caer en el error de asignar una serie de actividades a una persona que no podrá realizarlas.

El ambiente: El ambiente de trabajo juega un papel muy importante, así como también los recursos materiales con que cuentan las personas para realizar su trabajo, pues de lo contrario, llegaremos a una situación en que las personas no se encontrarán agusto con su trabajo o no pueden cumplir con sus obligaciones debido a que no se tienen adecuados recursos materiales.

Las relaciones: Es también muy importante las relaciones de trabajo ya que es mucho más fácil desempeñar las tareas en un buen ambiente de trabajo, además de que se realizan mejor, y se contribuye con esto a la consecución de los objetivos de la empresa.

ORGANIZACION INFORMAL

El concepto de organización informal es totalmente diferente al de organización formal, siempre que hay un grupo de personas trabajando se forman una serie de subgrupos dentro del mismo, los cuales se unen por una serie de intereses similares como son sociales, tecnológicos, de trabajo o de objetivos.

Estos grupos que se forman van a condicionar muchas de las actividades de la organización, por eso debe de tomarse en cuenta la organización informal para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Hay que considerar que nada destruye a estos grupos informales, ya que el trabajar hacia objetivos comunes les da su origen a estos grupos. Por consecuencia los gerentes deben de tomar en cuenta estos grupos informales ya que le puede ayudar en la realización de las tareas de la organización. Deben de tomar muy en cuenta al líder de la organización informal, comunicarle sus ideas así como también fundamentarlas, al igual que deben de escuchar al líder de la organización informal tomar en cuenta un lo que no esta de acuerdo y posteriormente plantear las ideas a el grupo antes de tomar una decisión sobre asuntos de alto interés para el grupo.

El grupo informal sobrevive gracias a las relaciones continuas entre sus miembros y tiene sus propias formas de comunicación que en la mayoría de los casos son totalmente diferentes a las utilizadas en la organización formal, también esta organización informal posee su propia escala de valores de status.

Para terminar hay que tomar en cuenta que la organización de hoy no solo se debe de considerar como una actividad lógica y

económica, ya que también es una entidad social, así como un arreglo económico.

La justificación de cualquier organización es proporcionar bienes o servicios que son deseados o necesitados por la sociedad a la cual pertenece la empresa, por lo tanto esta debe de contar con los recursos financieros para poder operar y sobrevivir en la sociedad. No sólo debe de satisfacer necesidades económicas sino que también las necesidades psicológicas y sociales de sus miembros que se originan por formar parte de la organización.

Los posibles cambios en la organización tienden a ser aceptados con menor resistencia cuando la idea del cambio tiene su origen dentro del grupo, a la gente no le gustan los cambios que desbaratan aquello a lo que ha estado acostumbrado ya que este cambio ocasionara el rompimiento de las relaciones sociales establecidas en el grupo por eso es muy importante no ignorar estas condiciones sociales, ya que por naturaleza de las cosas, las entidades sociales se desarrollan y fructifican cuando la gente trabaja junta, y es aconsejable utilizar esos grupos sociales en el logro de los objetivos de trabajo. Además al construir la organización se debe de hacer alrededor de esos grupos sociales.

1.4 COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

Antes que nada hay que hacer una diferencia entre lo que es comunicación y lo que es mera información, ya que es muy común el utilizarlas como sinónimos y no es así. La información puede abarcar desde cualquier hecho o acontecimiento, cifras, y la comunicación se refiere a lo que es en sí los actos humanos.

La comunicación solo ,se logra cuando los receptores del mensaje lo aceptan y lo comprenden, en cambio la información se logra con que los datos sean conocidos por las personas.

Se puede entender por comunicación:

Como la transferencia de información que realiza una persona hacia otra, sin tomar en cuenta si esta despierta o no confianza. La información que se transmite debe de ser comprensible para el que la recibe.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION.

Los principios de comunicación son muy útiles para establecer una buena comunicación, pues se dirige la atención a cuatro zonas críticas que son :

- 1- Calidad del mensaje.
- 2- Condiciones de recepción.
- 3- Mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado
- 4- Aprovechamiento de la organización informal.

PRINCIPIO DE CLARIDAD

Generalmente se piensa que comunicación es enviar un mensaje, elaborado por un remitente.

Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje que se utiliza para expresarla y la manera como se transmite sirven para que sean comprendidas por la persona a la que se dirige el mensaje.

A pesar de lo sencillo de este principio, en muchas ocasiones los mensajes no son comprendidos por las personas a las que se dirige.

Es responsabilidad del que remite la comunicación el hacerla de una manera comprensible, ya sea oral o escrita la comunicación, por lo cual exige que el remitente tenga un buen conocimiento literario de la lengua y familiaridad con los patrones de comunicación de los subordinados, con las personas de su mismo nivel y sus superiores. Al apearse a este principio permitirá superar algunas de las barreras de la comunicación.

PRINCIPIO DE INTEGRIDAD.

En administración la comunicación es más bien un medio que un fin. Este principio nos dice:

El propósito de la comunicación en la administración es servir como una base a los individuos o miembros de la organización para el logro y mantenimiento de la cooperación necesaria para conseguir los objetivos de la empresa.

Una falla muy común que va en contra de este principio es que luego cierta comunicación la mandan a niveles interiores pasando por alto los rangos intermedios con el fin de que llegue de una manera rápida y directa a la persona que ha de recibirlo, lo cual solo se puede aceptar para ordenes en que se necesita comunicación simultanea como lo es el abandonar el edificio en caso de un temblor, un incendio, supresión del personal, etc.

COMUNICACION FORMAL:

Esta comunicación tiene que cumplir con ciertos requisitos como son:

a- Los asuntos que se traten tienen que relacionarse con los objetivos de la empresa.

b- Debe ser transmitida por los canales adecuados.

En base al sentido que tenga la comunicación puede ser de dos tipos:

1- Horizontal.

2- Vertical.

Comunicación Horizontal.

Este tipo de comunicación puede ser informal o formal. Esta comunicación se realiza con personas de la organización que se encuentran al mismo nivel dentro de la organización, como lo son las juntas, mesas redondas, etc., mientras más seguido se da esta comunicación es mejor para la organización pues se pone de manifiesto lo que está mal en la organización.

Cuando es informal esta comunicación no es muy sana para la empresa, ya que generalmente son críticas, o comentarios que van en contra de algún miembro de la organización.

Comunicación Vertical.

Esta comunicación puede ser de dos tipos, ascendente y descendente, estos dos tipos de comunicación se combinan entre sí pues puede haber comunicación ascendente formal y descendente formal, como lo puede ser un informe a algún superior o una orden respectivamente.

COMUNICACION INFORMAL.

Este tipo de comunicación es mejor conocida como el rumor. La mayoría de los gerentes la utilizan para complementar la comunicación formal. Lo hacen identificando las principales conexiones y proporcionando informes constructivos para que esta los maneje.

2- Vertical.

Comunicación Horizontal.

Este tipo de comunicación puede ser informal o formal. Esta comunicación se realiza con personas de la organización que se encuentran al mismo nivel dentro de la organización, como lo son las juntas, mesas redondas, etc., mientras más seguido se da esta comunicación es mejor para la organización pues se pone de manifiesto lo que está mal en la organización.

Cuando es informal esta comunicación no es muy sana para la empresa, ya que generalmente son críticas, o comentarios que van en contra de algún miembro de la organización.

Comunicación Vertical.

Esta comunicación puede ser de dos tipos, ascendente y descendente, estos dos tipos de comunicación se combinan entre sí pues puede haber comunicación ascendente formal y descendente formal, como lo puede ser un informe a algún superior o una orden respectivamente.

COMUNICACION INFORMAL.

Este tipo de comunicación es mejor conocida como el rumor. La mayoría de los gerentes la utilizan para complementar la comunicación formal. Lo hacen identificando las principales conexiones y proporcionando informes constructivos para que esta los maneje.

1.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL.

El cambio organizacional se da en la empresa porque esta es un sistema abierto que interactúa con el medio ambiente a través de entradas y salidas de información, energía, materiales, etc.

El gerente debe analizar que tan positivo puede resultar el cambio, y lo bueno de este hay que tomarlo, es más fácil que se de el cambio tecnológico que el social.

Características del cambio:

- a- Es universal; es decir se da en todo el mundo.
- b- Es profundo; actualmente se puede cambiar todo un sistema de organización, antes solo se lograba cambiar unas cosas.
- c- Es acelerado; hay cosas que cambian mucho más, en este caso nos referimos a la cantidad, se cambia más y más.
- d- Es irreversible; lo que se cambia no vuelve a ser lo mismo de antes.

Diferentes tipos de cambio:

- a- Cambios en las condiciones externas como son inflación, devaluación, etc.
- b- Cambio en la organización del trabajo como son nuevos instrumentos, nuevo equipo, nuevos conocimientos, lo necesario para llevar el trabajo.
- c- Cambios en la naturaleza de la relación entre el individuo y la compañía; las crecientes necesidades de los ejecutivos presionan para que haya una adaptación entre el individuo y la empresa.

Resistencia al cambio: Es muy natural que se de la resistencia al cambio, pues el realizarlo implica una serie de modificaciones en los sistemas de trabajo a los cuales no estaban acostumbrados, incluso en ocasiones esa resistencia nos ayuda a revisar los nuevos planes y corregir en ocasiones sistemas mal planteados. Podemos decir que en la resistencia influyen varios

factores:

1- El económico; en ocasiones se piensa que con el cambio se puede llegar a perder el empleo, lo cual significa perder su fuente de ingresos.

2- Financiero; el cambio va a implicar un gasto para la organización ya sea un cambio pequeño o grande, generalmente esta resistencia se da de niveles intermedio hacia arriba de la organización.

3- Psicológico; el cambio al iniciarse en los departamentos afecta a la gente, pues no tienen conocimiento de como va a quedar la persona ubicada en la organización.

4- Pereza; La gente no se quiere enfrentar a nuevos problemas ya que implica cambiar sus hábitos de trabajo.

5- Temor; se piensa que al encontrarnos con una nueva situación no se sabe cuales van a ser sus resultados.

1.6 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Las razones más comunes por las cuales se originan con mayor frecuencia los conflictos en las organizaciones, se debe a que:

- a- El personal no entiende bien sus asignaciones.
- b- El personal desconoce cuales son las actividades de sus colaboradores o compañeros de trabajo.

Esta falta de comprensión de las actividades puede ocasionar conflictos dentro de la organización, y una manera de solucionarlo es mediante la elaboración de cartas organizacionales u organigramas.

Podemos entender por organigrama a: La representación gráfica de la estructura de la empresa, en el cual se representa de manera objetiva las funciones que corresponden a cada área, los distintos niveles de autoridad y responsabilidad, y la forma en que los diferentes departamentos se encuentran relacionados entre sí.

Debido a esto, todo tipo de organización se puede representar por medio de un organigrama, aun las más deficientes, esto se debe a que el organigrama sólo, indica la forma en que los departamentos se encuentran interrelacionados a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Los organigramas se pueden dividir de dos formas:

1- Organigramas maestros: Estos nos van a mostrar toda la estructura de la organización formal.

2- Organigramas complementarios: Se utilizan exclusivamente para mostrarnos un departamento, o un área específica.

Los organigramas maestros y complementarios se pueden realizar de tres formas que son:

A- El arreglo más común es mostrando las funciones principales en la parte superior, con sus sucesivas funciones subordinadas en posiciones sucesivamente inferiores, es decir nos muestra los rangos de autoridad de arriba hacia abajo.

B- Otra forma de realizarlos es de izquierda a derecha, en este organigrama los niveles organizacionales están representados por medio de columnas verticales, el flujo de la comunicación formal es de izquierda a derecha y tiene como ventajas:

a) Sigue el hábito normal de lectura que es de izquierda a derecha.

b) Visualiza con mas claridad los diferentes niveles dentro de la organización.

c) Simplifica la comprensión de la manera como fluyen las formas de mando.

d) Revela con mayor rapidez las áreas en donde los niveles organizacionales estan omitidos por los canales de supervisión formales.

e) Indica la relativa longitud de mando formal.

f) Es compacto lo cual facilita su elaboración.

C- El organigrama circular coloca a la posición suprema en el centro de una serie de círculos concéntricos, las funciones que componen la estructura se encuentran agrupadas alrededor de este centro, de manera que, mientras más cerca se encuentra del centro la posición que se analiza quiere decir que es más importante. Las ventajas de este tipo de organigramas son:

a) Nos da una idea gráfica de como irradia la autoridad del centro hacia la periferia y en distintas direcciones.

b) Nos muestra de una manera clara las funciones que tienen la misma importancia en la organización.

c) Se utiliza una sola dimensión, o sea la distancia que hay del centro hacia afuera para mostrarnos la importancia relativa funcional.

d) Elimina conceptos desagradables como son:

* debajo de

* arriba de

ya que la carta concéntrica puede ser vista desde cualquier dirección.

Ventajas y desventajas generales para los organigramas son:

1- Ventajas:

a- Muestran las líneas de autoridad para la toma de decisiones.

b- Permite detectar más facilmente inconsistencias y complejidades en la organización lo cual nos lleva a aplicar

medidas correctivas.

c- Indica a los directivos y al personal nuevo la forma como se encuentra integrada la organización.

d- Ayuda a combatir evasiones de responsabilidad, falta de coordinación, duplicación de funciones, políticas vagas, incertidumbres en las decisiones y muchos síntomas de la organización ineficiente.

e- Toda empresa que cuenta con organigramas completos y detallados, se puede decir que cuenta con una sólida estructura en su organización.

2- Desventajas:

a- Los organigramas muestran solamente las relaciones formales de autoridad y omiten muchas relaciones importantes como son las informales de comunicación, información, etc.

b- No señalan el grado de autoridad asignada a distintos niveles; aunque se podrían elaborar organigramas con líneas de diferente intensidad para denotar diferentes grados de autoridad pero este se volvería tan complejo que perdería su utilidad.

c- Muchos organigramas indican la organización tal como debe ser o como era, en vez de como se encuentra actualmente en la realidad, olvidando con esto que toda organización es un ser dinámico y que sino se actualizan de manera constante estos se vuelven anticuados e imprácticos para la organización.

d- Los organigramas pueden ocasionar que el personal confunda lo que es las relaciones de autoridad con la categoría.

1.7 GENERALIDADES SOBRE EL ANALISIS DE PUESTO

A.- Su necesidad:

Porque deben precisarse las labores; el análisis de puestos responde a la necesidad de las empresas para garantizar su trabajo, ya que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador tiene que hacer, y las aptitudes que este necesita para el buen desempeño de sus labores.

Para los altos directivos el análisis de puestos representa saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Esto es muy útil pues por razón de sus funciones, solamente tienen una visión de conjunto de los trabajos concretos.

Los supervisores, sobretodo los inmediatos del trabajador, conocen así de una manera exacta las labores encomendadas a su vigilancia y además gracias al análisis de puestos pueden llegar a exigir más a sus subordinados.

Los trabajadores efectúan en forma eficiente y con mayor facilidad sus labores encomendadas, si conocen con precisión cada una de las operaciones que tienen que realizar.

Para el departamento de personal es muy importante el conocer de una manera exacta, las numerosas actividades que debe de coordinar.

Cuando no se llega a precisar las labores, se originan los siguientes problemas:

- a) Provoca incertidumbre sobre las obligaciones que les corresponde a cada empleado.
- b) Existe un desconocimiento de las cualidades y responsabilidades de cada trabajo.
- c) Es más difícil exigir, el cumplimiento de las actividades de cada empleado.
- d) Provoca frecuentes discusiones sobre la forma en que se debe desempeñar el trabajo.
- e) Facilita que se eludan responsabilidades, o que se de la fuga de obligaciones.
- f) Ocasiona una selección y adiestramiento de personal meramente empiricos.

g) Entorpece la planeacion y distribucion de labores.

h) Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.

B.-Su objeto:

Nos ayuda a definir lo siguiente.

a) El concepto de puesto; es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

- Conjunto de operaciones; todo trabajador puede realizar una actividad concreta y definida, durante un tiempo continuo, periódico o eventual.

- Cualidades, responsabilidades y condiciones; el trabajador necesita poseer cualidades físicas, ciertas habilidades y conocimientos, para poder así desempeñar las responsabilidades que se le encomiendan.

- Unidad específica de trabajo; cada trabajador forma una unidad específica de trabajo, es decir, difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende.

- Impersonalidad del puesto; las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las de un empleado concreto que ocupa en determinado momento el puesto, sino que son las que deben exigirse como mínimo indispensable a las personas que vayan a ocuparlo.

b) La ocupación; es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional.

c) El título del puesto; es el término con que se conoce e identifica todo el conjunto de operaciones y requisitos que integran un puesto, se tiene que designar con una sola palabra o a lo más unas cuantas palabras.

C.- Su técnica:

Se tiene casi siempre una idea global y confusa de cada puesto, pero muchos de los elementos que lo forman no están, ni perfectamente definidos, ni mucho menos sistemáticamente ordenados, por lo que se requiere fundamentalmente lo siguiente:

a) Recabar todos los datos necesarios con integridad y precisión.

b) Separar los elementos objetivos, que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe de poseer el trabajador.

c) Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes de una manera lógica.

d) Consignarlos por escrito y de una manera sistemática y clara.

e) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Se considera analista "A aquella persona que se encarga de recopilar, ordenar y consignar los datos que se obtienen"(8), esta persona debe comprender las siguientes cualidades:

1- Amplia capacidad de observación.

2- Tener una mente analítica y capacidad de corrección.

3- Poseer capacidad para expresarse claramente y facilidad de palabra.

Se entiende por descripción de puestos: "Aquella forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe de realizar el trabajador"(9)

Se llama especificación de puestos, "A la forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor."(10)

D.- Actividades previas:

1- Aprobación de la gerencia; se requiere ante todo un pleno apoyo por parte de la dirección y para lograr esto, es imprescindible presentarlo como un sistema de inversión, haciendo unos cálculos aproximados sobre el costo que implica y elaborar una lista de todos los beneficios directos e indirectos que nos retribuirá en la organización.

2- determinación de sus objetivos; los objetivos que se plantean sirven para determinar el tipo de factores que se van a investigar, la extensión y minuciosidad de los datos que se recopilan, la forma de presentarlos, etc. Debido a esto podemos encontrar cuatro tipos de análisis de puestos:

* Aquel que se elabora con el fin de mejorar los sistemas de trabajo que se tienen en la organización. Comprende

sólo la descripción de puestos, que debe de ser muy minuciosa y tener una secuencia precisa de las actividades.

* El que se hace para realizar una buena orientación al personal que compone la empresa y para futuras contrataciones. Su fin es determinar cuales son los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto adecuadamente.

* El análisis que se elabora con miras al adiestramiento del trabajador. Este análisis tiene como fin el determinar como deben hacerse las operaciones, y busca determinar las cualidades que se requieren en el puesto.

* El que se estructura con el fin de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso y se incluyen todos los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Los factores dentro de la valuación de puestos son tres:

I- Conocimientos y habilidades: Es la suma de los conocimientos y habilidades que requiere el puesto para ser desempeñado eficazmente, sin importar como, donde, o cuando hayan sido adquiridos.

+ Los conocimientos son, el saber que se requiere en teoría y experiencia para desempeñar satisfactoriamente un puesto.

+ Las habilidades son la aplicación de los conocimientos, para coordinar, integrar y realizar las diferentes funciones de un puesto.

II- Relaciones de trabajo o Relaciones humanas. es el grado de dificultad que tienen las relaciones interpersonales necesarias para el desempeño de las funciones del puesto. Este análisis toma en cuenta la participación y la dificultad

+ Participación; es la habilidad que se requiere en el puesto para manejar al personal bajo su mando.

+ Dificultad; es el grado de complejidad que se tiene para tratar asuntos de trabajo con personas que no están bajo su mando.

III- Resultados es la contribución del puesto para el logro de las metas de la organización. Para la valuación de este parámetro se toman en cuenta tres aspectos.

+ Libertad para tomar decisiones. Es el grado de libertad que tiene el puesto para tomar decisiones en forma autónoma en el desempeño de sus funciones.

+ Dimensiones; es la magnitud o peso económico de las decisiones realizadas en un puesto, que se mide contra los resultados totales de la organización.

+ Tipo de impacto; es la forma en que las decisiones tomadas contribuyen a los resultados finales de la organización. el cual se divide en:

Directo; cuando las decisiones y funciones realizadas en un puesto, afectan directamente los resultados finales de la organización.

Compartido; cuando las decisiones y funciones realizadas en un puesto, participan directamente en otros puestos y en el logro de los resultados finales de la organización.

Indirecto; cuando las funciones realizadas en el puesto son usadas por otros puestos para actuar.

3- Información a los trabajadores; sin la cooperación de los trabajadores sería muy difícil realizar un buen análisis de puesto y sus beneficios serían muy limitados. Por ello debe instruirse al personal sobre sus finalidades y su utilidad, para esto se utilizarán folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc. Hay que hacer sentir al trabajador como parte importante del análisis. En cuanto a los supervisores, estos necesitan tener una preparación más amplia, pues son parte importante en el análisis que se efectúa. En cuanto a los dirigentes sindicales necesitan una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

4- Preparación de analistas; Es muy importante el contar con uno o varios analistas bien preparados por la empresa, además de poseer los conocimientos de esta técnica, es necesario que tengan una idea general sobre los sistemas de producción empleados en la empresa.

E.- Recopilación de datos;

Los principales medios para reunir los elementos que integran cada puesto, pueden resumirse en lo siguiente:

1- Observación directa; permite recabar datos con mayor observación y viveza, debe utilizarse en una forma exclusiva para aquellos puestos en que existen actividades diarias.

Durante la observación conviene tomar datos escritos ya que es imposible retenerlos todos en la mente.

2- Informes del trabajador; sirve como complemento al anterior punto, ya que da explicaciones verbales el trabajador sobre su labor y la forma como la desempeña. Esta tiene especial importancia debido a que nadie conoce como el propio trabajador los detalles que implica su trabajo.

Debe de dejarse al trabajador que explique con amplitud, procurando que lo haga de una manera ordenada. El analista no debe de preocuparse por interrumpirlo para tomar anotaciones pues esto hace que el trabajador sienta que sus informes son importantes.

El analista para la obtención de su información puede tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- a- ¿ Que es lo que hace ?
- b- ¿ Como lo hace ?
- c- ¿ Con que fin lo hace ?
- d- ¿ Cuando lo hace ?
- e- ¿ Donde lo hace ?

3- Informe de los supervisores inmediatos; complementa los datos que se escapan en la observación y las explicaciones de los trabajadores. Su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos y cuando aparece alguna contradicción y discrepancia, las aclara para poder proceder a la descripción de puesto.

El supervisor tiene especial importancia, en la proporción de informar sobre los requisitos necesarios para la especificación del puesto.

4- Cuestionario; Este método tiene una desventaja y es la de estandarizar los datos que se buscan, esto va a ocasionar que se dificulte la investigación de los elementos que hacen que se distinga un departamento.

Estos elementos son frecuentes ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas.

5- Prácticas que se recomiendan; Lo ordinario es utilizar de varios medios de recopilación al mismo tiempo:

- Al utilizar un cuestionario, nos presta una gran ayuda para interrogar a los trabajadores y supervisores.

- Los informes de los trabajadores sirven para llevar a cabo una completa descripción de puestos. Los informes de los supervisores son de mucha utilidad para la especificación, así como para asegurar la integridad y precisión de la información que se recopila.

- La observación da viveza a todos los elementos que nos proporcionan ya que con esto se ratifica la información que se ha obtenido.

Nota: "Nunca debe perder de vista quien analiza, que no investiga trabajadores, sino puestos." (11)

6- La descripción; Para efectuar esta, hay que dividirla en tres partes:

a- El encabezado. Este contiene los datos de investigación del puesto, con esto nos referimos a lo siguiente:

- * Título del puesto. Debe de ser lo más breve posible, pero que nos de una idea muy clara de lo que se realiza en el puesto.

- * Número o clave que se asigne al puesto.

- * Ubicación, se expresa el departamento, sección, area, etc. en que se desarrolla el trabajo. Esto nos va a servir para localizar a un puesto específico dentro de la organización. En el caso de trabajadores que desempeñan su trabajo fuera de la empresa, se asignará un número al lugar donde se tiene que reportar.

- * Especificación de las herramientas o máquinas que utiliza el trabajador en el desempeño de sus labores. Esto nos sirve para asignar responsabilidad por las herramientas o máquinas a su cargo, así como para determinar el tipo de trabajo que desempeña.

- * Jerarquía y contactos. Se añade el título del funcionario a quien se debe de reportar, los de los trabajadores que están a sus órdenes inmediatas, y los contactos permanentes que se tienen dentro de la empresa y fuera de ella.

- * Puestos que constituyen el inmediato superior e inferior dentro de las actividades. Esto ayuda a establecer el escalafón por líneas o actividades.

- * Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.

* Número de los trabajadores que desempeñan el puesto, más no el nombre del trabajador.

* Nombre y firma del analista y supervisor inmediato.

* Fecha del análisis, para saber con esto la antigüedad y su validez.

b- La descripción genérica; consiste en hacer una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerando a este como un todo. Suele ser un resumen muy breve.

Si se realiza una buena descripción genérica, se obtiene con esto mayor facilidad al realizar la descripción específica.

c- La descripción específica; consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza el trabajador de un puesto determinado. Se debe realizar una separación de las actividades continuas, periódicas o eventuales. Es recomendable que la descripción se realice a partir de funciones más generales y concluir con funciones más concretas.

Debe ponerse cual es el tiempo de la jornada aproximado que se dedica al realizar las actividades continuas o periódicas. "Una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto.

7- La especificación; Aquí se consigan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado por cualquier persona que lo ocupe.

Estos requisitos se conocen comúnmente con el nombre de factores, estos entran dentro de la clasificación de habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

a- Habilidades. Se colocan factores tales como:

+ Adaptabilidad a diversos puestos de la organización.

+ Aptitudes analíticas del trabajador.

+ Conocimiento de los equipos, de las operaciones, de las herramientas y de los métodos utilizados para desempeñar adecuadamente el trabajo.

+ Criterio para resolver los problemas que se le presentan.

- + Destreza manual.
 - + Don de mando.
 - + Exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas y en los registros.
 - + Experiencia para resolver situaciones difíciles.
 - + Ingenio, iniciativa e inventiva.
 - + Instrucción general y precisión.
- b- Esfuerzo. Comprende factores tales como:
- + Atención continua al desempeño de sus labores.
 - + Esfuerzo físico y mental.
 - + Esfuerzo visual y auditivo.
 - + Tensión nerviosa.
- c- Responsabilidad, se refiere a:
- + Calidad y cantidad.
 - + Datos confidenciales para la empresa.
 - + Dinero que se le encomienda.
 - + Costos.
 - + Equipo.
 - + Informes.
 - + Procesos.
 - + Trabajo y seguridad de otros.
- d- Condiciones de trabajo; comprende factores como:
- + El ambiente que circunda al puesto.
 - + Deterioro de ropas.
 - + Peligro de accidentes de trabajo.
 - + Peligro de enfermedades profesionales.

+ Posturas incómodas.

Nota: En algunos casos el factor esfuerzo se substituye por otro más amplio, como son los requisitos físicos y mentales que comprende otros factores tales como:

+ Sexo.

+ Edad mínima y máxima.

+ Estatura, etc.

1.6 DEFINICION DE UN MANUAL.

Pasos necesarios para reorganizar una empresa:

- 1- Fijar nuestros objetivos sobre lo que queremos tomar, estos objetivos pueden ser de:
 - a- crecimiento de la organización.
 - b- Porque se quiera reducir el tamaño o capacidad de la empresa.
 - c- Por la búsqueda de mayor control.
 - d- Reducir sus gastos ya sea de producción y administración.

- 2- Se deben tener presentes las limitaciones que nos podemos encontrar, estas pueden ser desde diversos ángulos.
 - a- económica
 - b- factores técnicos o tecnológicos.
 - c- Factor legal.
 - d- Factor sindical. hay que analizar si la reorganización no afecta controles o políticas establecidas por el sindicato.

- 3.- Formulación del Manual. para que lo que hayamos fijado sea conocido por todos y sepan el o los cambios de funciones de su puesto. Esto no es el último punto ya que debemos actualizar el manual por los cambios que día a día pudiera haber en la empresa.

- 4.- Utilidad del Manual. nos define claramente las funciones de cada puesto. Contiene los objetivos, organigrama, contribuciones de la empresa. Otra utilidad es que evita la duplicidad de mando y de funciones.

Podemos decir que también auxilia en la inducción del personal (conocimiento del empleado a la empresa, e inducción del mismo).

Ayuda a dar la capacitación y adiestramiento adecuados dependiendo de las necesidades de cada puesto.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) GEORGE R. TERRY. Principios de Administración.
- P.p. 25 - (2) AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. P.p. 212
- (3) KOONTZ Y D' DONELL. Curso de Administración Moderna. P.p. 56
- 101. - (4) GEORGE R. TERRY. Principios de Administración. P.p.
- P.p. 221 - (5) AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas II
- P.p. 223 - (6) AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas II
- P.p. 224 - (7) AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas II
- (8) AGUSTIN REYES PONCE. El Análisis de Puesto P.p. 18
- (9) AGUSTIN REYES PONCE. El Análisis de Puesto P.p. 18
- (10) AGUSTIN REYES PONCE. El Análisis de Puesto P.p. 18
- (11) AGUSTIN REYES PONCE. El Análisis de Puesto P.p. 21
- (12) AGUSTIN REYES PONCE. El Análisis de Puesto P.p. 24

CAPITULO II

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Podemos decir que el desarrollo de la industria editorial se remonta a las primeras civilizaciones, quienes esculpían en piedra los hechos históricos, utilizaban códices donde se plasmaba la historia de un pueblo o imperio, las hojas de estos libros antiguos se extraen de la corteza interior de un árbol, la cual es sometida a un proceso determinado para que al final de este se pueda escribir por los dos lados de la hoja. Los dibujos de estas hojas eran caracteres como ganchos, lazos, limas, etc.; figuras de animales y hombres y principalmente los reyes y magnates.

Gutenberg en el siglo XV al querer difundir y propagar la riqueza intelectual comenzó a experimentar en su invento, la imprenta; la cual llegaría a ser uno de los más grandiosos descubrimientos que originaron una gran difusión de la cultura, durante esa época se editaron grandes libros como lo fue el Gran Libro de los Salmo. En Alemania se difundió con mucha rapidez y en tan sólo tres décadas fue conocida por toda Europa.

En España gracias al apoyo del rey Carlos y Fray Juan de Sumárraga y bajo la asesoría de Don Juan Cromberger lograron que se estableciera la primera imprenta de la Nueva España a mediados del siglo XVI. Se trajo la imprenta, para satisfacer las necesidades de los pueblos conquistados orientándose al logro de la alfabetización, así como la adopción de muchas de sus costumbres tradicionales.

El pionero de la industria editorial mexicana fue Giovanni Paoli el cual estableció su imprenta en las calles de Moneda y Primo Verdad. El primer libro que se imprimió en México fue Breve Mas Compendiosa Doctrina Cristiana en Lengua Castellana y Mexicana.

Giovanni Paoli se convirtió entonces, en monopolista durante más de quince años; hasta que Antonio Espinoza estableció otra imprenta con mejores precios para que estuvieran al alcance de personas de medianos recursos. Posteriormente se instalaron nuevas imprentas con especialidades tales como; Medicina, Cirugía Filosofía, Religión, Oratoria, Poesía y Ciencias Nauticas y Militares.

Durante el siglo XVII se imprimieron libros en nahuatl, además de instalarse nuevas imprentas dentro de la Nueva España en ciudades como Oaxaca, Guadalajara, Mérida y Veracruz.

En el año de 1710 surgen nuevas editoriales importantes como son Industrias Bouret, Herrero Hermanos y Porrúa Hermanos.

Fue durante los años cuarenta, que después de los comienzos de la segunda guerra mundial se dieron las bases de la industria editorial con libros decorosos a precios accesibles al público y hacia el mercado Hispanoamericano.

Actualmente la industria se ha visto afectada por ciertos hechos históricos de suma importancia:

1. Durante 1959 se introduce en México el texto gratuito en las escuelas primarias; esto además de afectarla económicamente en cierto sector, causó desilusión ya que había algunos editores que tenían la idea de producir libros de enseñanza elemental bien editados. Esto ocasionó la quiebra de muchas editoriales ya que su principal apoyo era el libro de texto; los que lograron sobrevivir se dedicaron más bien a la edición de libros para secundaria y preparatoria.

2. Otro hecho que afectó a esta industria fue la falta de exportaciones debido a la baja producción y a las barreras que ponía la situación económica del país debido a la constante dependencia del dólar.

Es indudable que la televisión y las videocassetas son aparatos que afectan en gran medida a la industria editorial; debido a que estos le quitan tiempo a la persona para la lectura.

2.2 SITUACION ACTUAL

-Esta empresa comenzo siendo de tipo familiar contando con una organizacion informal y pequena, pero ha ido creciendo, por lo cual ha sido necesario buscar las instalaciones apropiadas para satisfacer las necesidades de su crecimiento.

-Su giro es: la Impresion, distribucion y venta de libros y revistas a toda la republica sin olvidar la importacion de ciertos titulos que tienen gran penetracion en el mercado del pais.

-Actualmente se han reestructurado estos departamentos contando con los siguientes:

- A. DIRECCION
- B. ADMINISTRACION
- C. PRODUCCION
- D. VENTAS
- E. CONTABILIDAD
- F. EDICIONES

2.2.1 Definicion de los objetivos generales de la empresa.

1) Desarrollo de una estructura organizacional, que le permita a la empresa un crecimiento sano, además de darle el soporte a todas las operaciones de la empresa, como ventas, produccion, administracion, contabilidad, ediciones.

2) Lograr un desarrollo que le permita tener una estabilidad en el mercado, para tener una supervivencia en el entorno económico y social del país.

3) Seguir creciendo para ir logrando una integracion vertical poco a poco.

2.2.2 Objetivos a Corto Plazo.

a) Consolidacion de antiguos pasivos extranjeros y nacionales para su saneamiento financiero.

b) Se buscará reponer las ediciones que se encuentran agotadas así como la edición de nuevos títulos que levanten la demanda del mercado.

c) Conciliación de derechos de autor por la edición de libros y folletos.

d) Actualización de los inventarios.

e) Conseguir en la compra de papel ciertas condiciones que le permitan manejar grandes volúmenes sin que implique una descapitalización para la empresa.

f) Asegurar el suministro de papel para cierto tipo de libros y folletos tanto en uniformidad de color como en cantidad.

g) Investigación sobre otros tipos de papel que le permitan la reducción en sus costos sin que se vea afectada fuertemente la calidad, pero que faciliten la impresión y encuadernación.

2.2.3 Objetivos a Mediano Plazo.

a) Apertura de nuevos mercados nacionales, buscando la cobertura total de la República Mexicana, enviando promociones a nuevos clientes tanto individualmente como en autoservicios.

b) Efectuar visitas periódicas de promoción en diferentes rutas de la república mexicana.

c) Apertura a mercados internacionales cubriendo la zona sur de los Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica.

d) Proporcionar la capacitación necesaria para lograr el crecimiento integrado y equilibrado de la empresa.

2.2.4 Objetivos a Largo Plazo.

a) Consolidar una empresa a nivel nacional; e internacional, buscando ser una de las más grandes de Latinoamérica.

b) Exportación a toda América y Europa.

c) Crecimiento equilibrado de la empresa, tanto en recursos materiales como humanos para satisfacer las

necesidades del mercado y de la propia empresa.

c) Lograr la distribución masiva de una revista propia de la editorial, por medio de promociones en periódicos y otros medios publicitarios.

2.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

A través del tiempo se ha visto que el número adecuado de personas que un jefe puede supervisar adecuadamente es de aproximadamente seis trabajadores. Su trabajo es atender todas las necesidades del trabajador como lo son: las necesidades materiales; de herramientas, e incluso de orden particular. El jefe no debe trabajar en cuestiones operativas ya que es preferible que el cuide a seis trabajadores y no que seis trabajadores cuiden a un jefe aunque es el caso, cuando el se mete en trabajo operativo.

Un jefe debe entrenar al personal de nuevo ingreso y evaluar diariamente su desempeño.

En el caso de que no mejoren continuamente los obreros, debe de averiguar cual es la causa interna o externa y ayudar ese trabajador a mejorar en sus tareas que desempeña cotidianamente. Los reportes diarios de desempeño son una parte determinante del trabajo de los jefes de grupo y deben ser firmados en todos los casos por el jefe y el trabajador si este esta de acuerdo.

- Recursos Materiales .

Cada persona cuenta con un lugar para poder guardar sus herramientas de trabajo, estas deberán ser las necesarias y adecuadas para el desempeño de sus funciones.

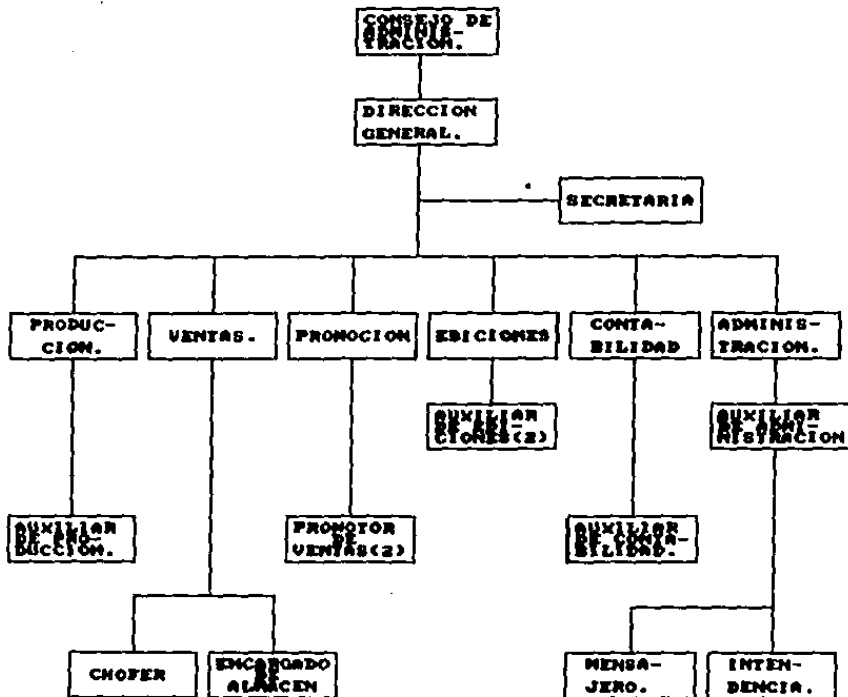
- Control de Asistencias.

Cada empleado cuenta con un registro diario para controlar la asistencia de los empleados en el que se registra la hora de llegada; la hora de salida a comer; la hora de regreso de comida y la hora de salida de la empresa. Con esto se busca evitar que el empleado salga y entre de la empresa a cualquier hora y sin permiso.

- Inducción y Entrenamiento.

Cada vez que se contrata un nuevo empleado se elabora un programa de Inducción pasando por todos los departamentos concentrándose en el area para la cual va a ser contratado; esto nos sirve para que el empleado adquiera una visión global de la función y trabajo de la empresa.

2.4 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.



2.5 DESCRIPCION DE FUNCIONES.

MENSAJERO:

- 1- Se encarga de enviar toda la correspondencia que sale a través del correo.
- 2- Es responsable de poner los diferentes Telex que salen de los departamentos.
- 3- Efectúa los depósitos bancarios tanto de la cobranza como de los de inversiones a corto plazo.
- 4- Realiza el cambio de cheques internos por efectivo, como son los reembolsos de caja chica, pagos de gasolina y algunos otros.
- 5- Se encarga de sacar las copias fotostáticas que son requeridas por cada departamento.
- 6- Es responsable de ir a registrar derechos de autor.
- 7- Lleva personalmente toda la correspondencia del distrito federal.
- 8- Es el encargado del mimeógrafo, tanto en su manejo como en su mantenimiento.
- 9- Ayuda general en el mantenimiento de la oficina y los automóviles propiedad de la empresa.

CHOFER.

- 1- Realiza la cobranza de todas las facturas vencidas, así como de los anticipos.
- 2- Se encarga de entregar los pedidos hechos por clientes y los distribuidores.
- 3- Es responsable de que a su unidad de reparto se le de el mantenimiento adecuado, para evitar retrasos tanto en cobranza como entrega, debido a fallas mecánicas de la unidad.
- 4- Recoge en la aduana los embarques que llegan para la empresa de los libros importados.

5- Proporciona al almacén apoyo para surtir los diversos pedidos que surgen para no retrasar la entrega.

ALMACENISTA.

1- Debe de contar y revisar los libros que se reciben de la imprenta contra las remisiones de entrega.

2- Se encarga de la revisión y conteo de los libros que se importan contra la factura del proveedor.

3- Surte los diferentes pedidos que llegan del área de ventas.

4- Es responsable de entregar a cada departamento un ejemplar de los nuevos títulos que llegan de la imprenta para su revisión.

5- Realiza en ocasiones conteo físico de las unidades para comparar contra el kardex de almacén.

AUXILIAR DE EDICIONES.

1- Debe de llevar un expediente por cada título, donde se registra el tiraje, número de edición, fecha de la edición y autor.

2- Debe de revisar las correcciones que se le hacen a cada título y cada edición.

3- Se encarga de la supervisión en el diseño de portadas.

4- Es responsable de mantener la comunicación y las buenas relaciones con el autor.

5- Genera los contratos de edición tanto para reimpresiones como para nuevas obras.

6- Supervisa que se lleven al día las ordenes de impresiones de interiores y de portadas.

7- Es responsable de que una vez que el libro sale para la imprenta ya vaya con todas las correcciones efectuadas en negativos de interiores y portada.

8- Determina los derechos de autor devengados durante el semestre por cada título según el número de unidades vendidas, precio de venta o contrato de edición.

AUXILIAR DE ADMINISTRACION.

1- Reclamaciones y aclaraciones de recibos telefónicos, así como auditoría interna de llamadas de larga distancia.

2- Manejo de los seguros de la empresa, como son grupo de vida, gastos médicos mayores, multiprotección empresarial, seguro de automóviles, póliza de transportes.

3- Supervisiones y mantenimiento de los automóviles de la empresa.

4- Supervisiones y mantenimiento de la oficina, así como mejoras.

5- Registro de expedientes de personal.

6- Registro y control de inversiones a corto plazo tanto locales como envíos foráneos.

7- Trámites ante la delegación.

8- Elabora programas de inducción para los nuevos empleados.

9- Control de asistencias del personal.

10- Manejo y control de las fianzas del personal.

SECRETARIA.

1- Mecanografiar las cartas y papeles en general de los diversos departamentos.

2- Es responsable de mecanografiar los cheques.

3- Recibe las llamadas telefónicas y las distribuye según la persona que le corresponda.

4- Realiza la comunicación telefónica interna y externa.

5- Es responsable del manejo de caja chica previa autorización para dar dinero según las políticas vigentes de los montos que puede entregar, así como de realizar la póliza correspondiente para el reembolso.

6- Se encarga de la supervisión del trabajo de la persona de la limpieza.

7- Recibe la mensajería y correspondencia del exterior y la distribuye.

8- Es responsable del adecuado archivo de los diferentes documentos.

AUXILIAR DE PRODUCCION.

1- Corrección, inserción y revisiones de los negativos.

2- Control y archivo del expediente de negativos.

3- Formación de negativos.

4- Formación de tipografía

5- Formación de listas de precios así como correcciones.

6- Generación de negativos mínimos para correcciones.

7- Control y archivo del expediente de tipografía.

8- Traslado de negativos, tipografía y originales a diferentes procesos.

9- Asistencia en diversas funciones a la gerencia de producción.

PROMOTOR DE VENTAS.

1- Debe realizar constantes visitas a las librerías para detectar los libros que ya están agotados y resurtirlos.

2- Realiza una serie de visitas a clientes según los mercados detectados.

3- Efectúa visitas a zonas aún no detectadas en donde pueda haber clientes potenciales.

4- Es responsable de supervisar que los pedidos de sus clientes salgan a tiempo.

5- Debe de asistir como representante de la empresa a ferias y eventos especiales.

6- Buscar zonas en el interior de la república para programar futuras visitas.

AUXILIAR CONTABLE.

1- Se encarga del registro del libro de bancos y su conciliación.

2- Presentación de declaraciones.

3- Elaboración y trabajo con los papeles del IVA.

4- Realización de las fichas de costos.

5- Se encarga de contabilizar las entradas y salidas de almacén.

6- Elabora el análisis de antigüedad de saldos.

7- Es responsable de generar la nómina, recuento y entrega.

8- Revisiones de honorarios pagados para registrar en la ficha de costos.

9- Genera un reporte mensual de ventas en unidades y pesos.

10- Generación de estados financieros.

11- Control de inventarios.

12- Conciliación de cuentas por cobrar.

13- Cálculo de impuestos por pagar.

14- Descuentos por préstamos al personal.

- 15- Realiza los cálculos de las depreciaciones y amortizaciones.
- 16- Es responsable de la revisiones de cuentas y su depuración.
- 17- Diseño de sistemas de control.
- 18- Depuración del catalogo de cuentas.

JEFE DE CONTABILIDAD.

- 1- Es responsable de la generación de los estados financieros tanto de la matriz como de las sucursales y deben de ser los mensuales y anuales.
- 2- Se encarga de la generación del kardex de Clientes.
- 3- Generación del kardex de almacén de materia prima, producción en proceso y producto terminado.
- 4- Revisiones y supervisiones del cálculo de impuestos para presentarlos a la Secretaría de Hacienda y Credito Público tanto mensualmente como la declaración anual.
- 5- Solicitar la devolución de IVA y recoger la misma.
- 6- Cálculo y generación de la nómina.
- 7- Supervisiones de las conciliaciones bancarias de México y la sucursal.
- 8- Registro y control del auxiliar de funcionarios y empleados.
- 9- Supervisiones de las fichas de costos de todos los títulos hechos en la empresa.
- 10- Control de los costos de los libros de importación.
- 11- Cotización de las devoluciones de mercancías al almacén.
- 12- Elaboración de diferentes sistemas y procedimientos para mejorar el flujo de información.
- 13- Revisiones de los sistemas ya existentes, mejoras y modificaciones.

14- actualización de precios de los libros importados por medio de programas según los factores que proporcione la dirección.

DIRECTOR GENERAL.

1- Se encarga de coordinar a los gerentes de la diferentes áreas de la empresa.

2- Realiza visitas a grandes proveedores de materia prima para la empresa para lograr negociaciones favorables para la empresa.

3- Efectúa reuniones mensuales con el consejo de administración, en las cuales, se analizan los resultados de la empresa, se determinan nuevas políticas y se encausa a la dirección en el camino que solicita el consejo.

4- Tiene comunicación con los proveedores extranjeros por medio de visitas o cartas para efectuar nuevas negociaciones para la adquisición de libros en condiciones favorables para la empresa.

5- Se encarga de llevar la comercialización del producto de la empresa.

6- Determina las posibles inversiones en activos para la empresa.

7- Analiza las propuestas de sueldos y las modifica de creerlo necesario.

8- Realiza juntas de trabajo con los gerentes de área para evaluar los resultados de cada área y determinar pendientes e inquietudes con esa área.

JEFE DE ADMINISTRACION.

1- Se encarga del manejo de la tesorería de la empresa.

2- Realiza los presupuestos de la empresa, como son los de Ventas, Ingresos y Egresos, Estado de Resultados y Balance.

3- Control y manejo de los pagos que tiene que hacer la

empresa, como son proveedores locales y extranjeros. *

4- Control de la cobranza de los distribuidores foráneos a través de los bancos y la casa de bolsa.

5- Relaciones bancarias, realiza visitas a los ejecutivos de cuenta para la solicitud de créditos y algunos otros asuntos.

6- Efectúa entrevistas a los prospectos de personal para la cobertura de vacantes.

7- Manejo de altas, bajas y modificación de sueldos ante el seguro social.

8- Revisión del manejo de comprobantes de la previsión social.

9- Manejo de la seguridad en la empresa, así como proponer nuevos sistemas de seguridad.

10- Capacitación del personal por medio de cursos que se organicen internamente o externamente.

JEFE DE PRODUCCION.

1- Se encarga de la coordinación de la producción desde la formación de originales hasta el proceso de imprenta.

2- Realiza solicitudes para la cotización de impresiones, negativos y tipografía.

3- Efectúa compras de papel en coordinación con la dirección general.

4- Ordena la generación de negativos para poder mandarlos a imprenta.

5- Manda a levantar la tipografía según las especificaciones del departamento de Ediciones.

6- Realiza la impresión de toda la papelería necesaria para la empresa.

7- Coordinación del manejo de los negativos.

8- Supervisión del auxiliar de producción.

JEFE DE EDICIONES.

- 1- Coordinación de los auxiliares de Ediciones.
- 2- Realiza visitas con los diferentes autores para obtener nuevos textos para imprimir u obtener permisos para la reimpresión de ciertos títulos.
- 3- Supervisa la producción de un título desde que está en original mecánico hasta que llega de imprenta, haciendo las correcciones necesarias al mismo.
- 4- Analiza las posibles portadas de un libro y las pasa a dirección para someterlas a aprobación.
- 5- Mantiene la comunicación con los autores para diferentes asuntos por medio de cartas o visitas personales.
- 6- Es responsable de la generación del plan de ediciones según las políticas vigentes de reimpresión para los títulos existentes y para nuevos títulos.
- 7- Supervisa el proceso interno en el departamento de cada título en los siguientes pasos: localización del autor, petición del tema, obtención del escrito y acuerdo para revisión.
- 8- Es responsable de la obtención y generación del contrato de edición debidamente firmado y su registro ante la dirección general de derechos de autor.

JEFE DE PROMOCION.

- 1- Realiza visitas a los clientes para levantar nuevos pedidos.
- 2- Contacto con nuevos clientes, ofreciendo los productos de la empresa y tratar de levantar un pedido inicial.
- 3- Asiste a ferias y exposiciones como representante de la empresa.
- 4- Realiza algunas cobranzas de los clientes que visita, y es responsable de entregar cuentas al gerente de ventas.
- 5- Coordina a los promotores de la empresa, analizando las

rutas que tienen, destinándoles nuevos clientes de la cartera y evalúa las ventas que realiza cada uno.

JEFE DE VENTAS.

- 1- Levanta pedidos vía telefónica a distintos clientes.
- 2- Realiza las ventas contado de mostrador.
- 3- Se encarga de supervisar al almacén para el surtimiento de los pedidos.
- 4- Distribuye al chofer el trabajo para que entregue los pedidos y realice la cobranza de las facturas vencidas.
- 5- Genera el depósito de la cobranza diariamente.
- 6- Maneja el Kardex de los clientes.
- 7- Elabora la póliza de ingresos, según la cobranza realizada.
- 8- Solicita a los clientes el pago de las facturas vencidas.
- 9- Realiza funciones de crédito y cobranza.
- 10- Otorga descuentos y plazos de crédito a los clientes, según las políticas de la dirección.

ENCARGADO DE INTENDENCIA.

- 1- Realiza la limpieza de las oficinas, libreros, exhibidores. y libros tanto de almacén como de exhibición.
- 2- Limpieza de la cocina y preparar el café.
- 3- Se encarga de empacar la basura en bolsas de polietileno y tirarla diariamente.
- 4- Aspira el mobiliario y las alfombras de las oficinas.
- 5- Limpieza de los sanitarios y revisar que exista papel higiénico y papel para secarse las manos.

CAPITULO III

3.1 OBJETIVO DEL MANUAL.

Al elaborar un manual de organización, nos va a representar muchos beneficios para la empresa, de los cuales podríamos enumerar los siguientes:

- 1- Nos va definir claramente las funciones de cada puesto.
- 2- Nos da a conocer los objetivos de la empresa.
- 3- Nos ayuda a evitar la duplicidad de mando, pues se define claramente la estructura en la organización.
- 4- Evita que se de la duplicidad de funciones.
- 5- Es un gran apoyo en la inducción al personal, pues el nuevo empleado se puede dar una idea mas clara de lo que se hace en el puesto y como se encuentra la organización.
- 6- Apoya en la definición de programas de capacitación y adiestramiento al conocer las funciones de cada puesto.
- 7- Ayuda en el diseño de sistemas de control, y su implementación.
- 8- Detección y reducción de gastos de administración y producción que son innecesarios.
- 9- Apoya en la planeación del crecimiento de la organización.
- 10- Detecta necesidades de tecnología y ayuda al establecimiento de la misma.

3.2 POLITICAS PARA LA EMPRESA.

Para determinar las politicas las podemos dividir por distintas áreas:

A) Politicas de Ventas:

- 1- Los plazos para crédito, no deben de exeder de los 60 días, para los clientes mayoristas.
- 2- Los clientes menudeo o venta de mostrador se harán las ventas de contado.
- 3- Los descuentos sobre ventas estarán basados en lo que dicte la dirección apoyada en estudios previos del mercado.

B) Politicas de Personal:

- 1- El personal debe presentarse a trabajar a las 8:30 am en las instalaciones de la empresa, la hora de salida será a las 18:00 hrs, contando con una hora para tomar sus alimentos.
- 2- Se buscará contratar preferentemente a personas con estudios superiores.
- 3- Se tratará de proporcionar capacitación al personal constantemente.
- 4- Las vacaciones y los días de descanso serán conforme a la ley.

C) Politicas de Finanzas:

- 1- No podrán girarse cheques si estos no van protegidos debidamente y firmados por dos personas.
- 2- Se deben de elaborar los presupuestos anuales de la empresa en base a una serie de factores que proporciona la dirección.
- 3- Se debe realizar un resumen de la situación financiera de la empresa mensualmente.
- 4- La tesorería debe manejarse confidencialmente por el responsable de esta.

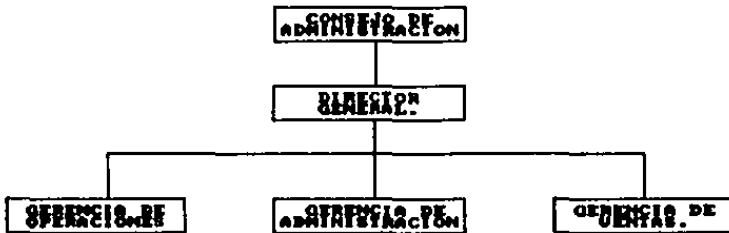
D) Politicas de Producción y Ediciones:

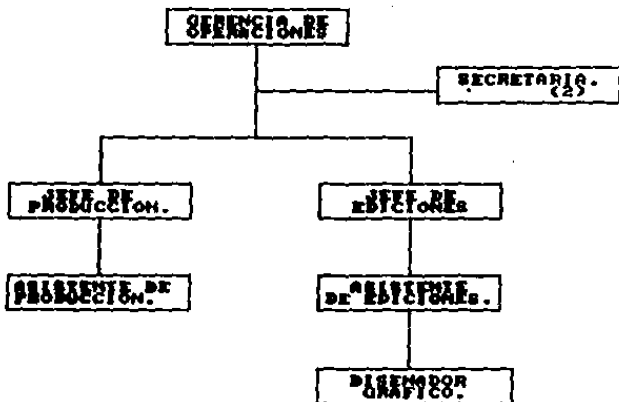
- 1- Cada libro debe ser revisado y analizado antes de ordenar

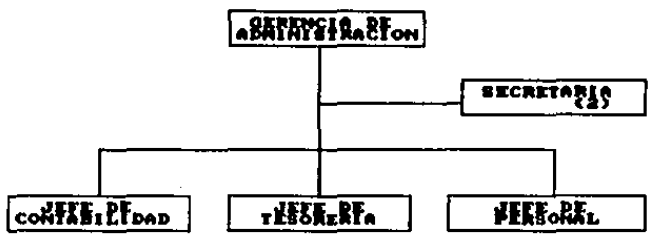
su proceso de producción.

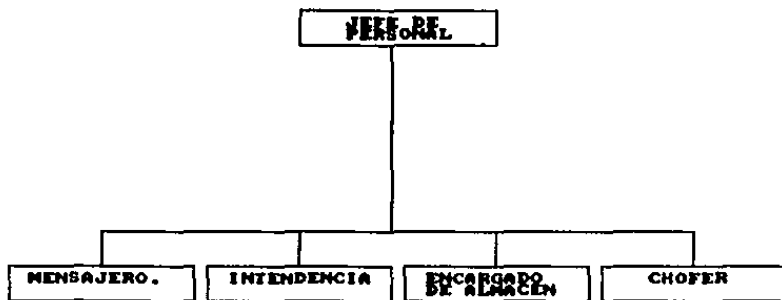
2- En la producción de un título debe de asignarse a un responsable del mismo además del jefe de producción.

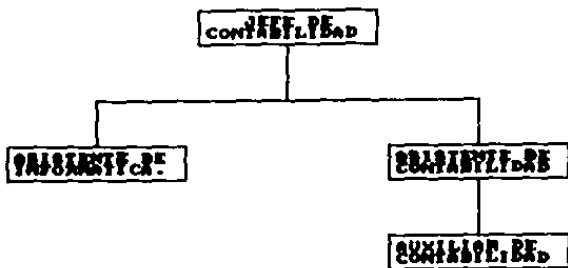
3- Cada vez que se ordene la impresión de un libro debe de existir la autorización por parte de la dirección.

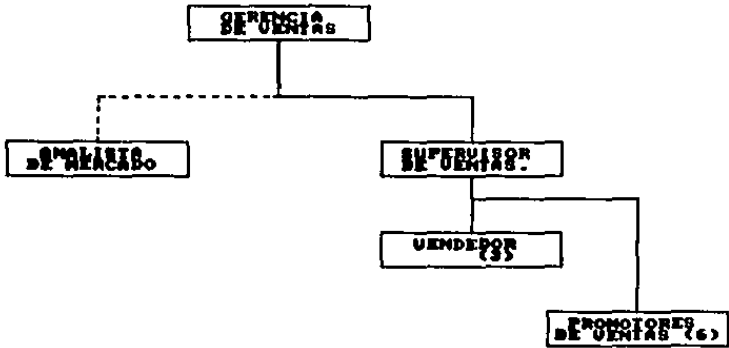
3.3 REALIZACION DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO.







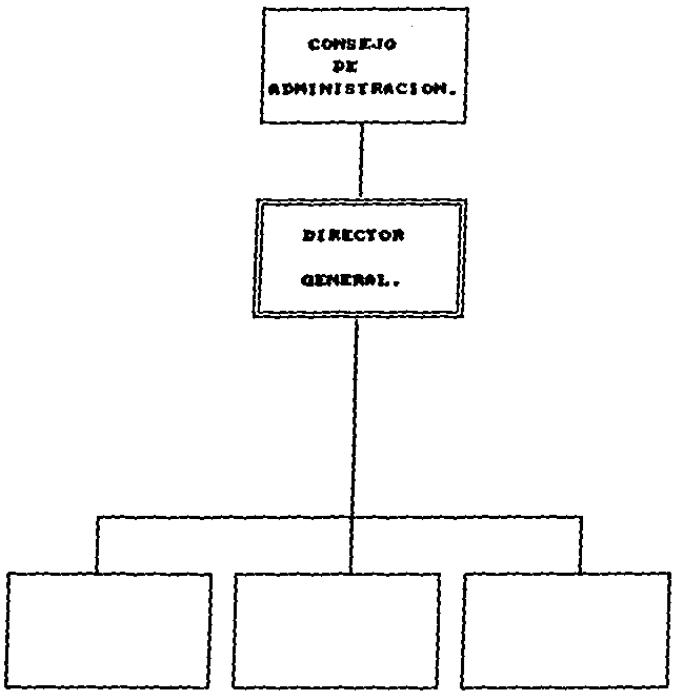




3.4 DESCRIPCION DE PUESTOS.

DIRECTOR GENERAL.

1- UBICACION EN LA ORGANIZACION.



DIRECTOR GENERAL.

II- Nombre del puesto: Director General.

Descripción Genérica: Es responsable de la coordinación de las diferentes áreas de la empresa, armonizando sus diferentes actividades para el logro de los objetivos de la empresa, siempre de acuerdo a la estrategia planteada. Establece los objetivos y estrategias de la empresa, y es responsable de los resultados de la organización en utilidades, ventas, estabilidad en el mercado.

III- Descripción específica:

Actividad	Medios	Objetivo
* Evaluación de las ventas actuales en comparación al presupuesto.	* Reporte de ventas en unidades y pesos.	* Analizar las posibles diferencias y corregir las desviaciones.
* Análisis de la liquidez de la empresa.	* Reporte financiero de tesorería y presupuesto.	* Toma de decisiones sobre los recursos con que cuenta la empresa para realizar inversiones.
* Análisis de los estados financieros.	* Estados financieros mensuales y acumulados.	* Para informar al consejo de administración y toma de decisiones.
* Evaluación de la producción mensual y anual.	* Reporte de producción.	* Detección de anomalías en el proceso
* Análisis de los inventarios.	* Kardex de existencias.	* Manejo para el desplazamiento de los inventarios y usos alternos de materia prima.
* Relaciones con la Cámara de la Industria editorial.	* Comunicación via cartas y visitas personales.	* Tener una buena representación en la cámara.

IV- Responsabilidad:

1- Recursos; Supervisa el adecuado manejo de los activos y pasivos que tiene la empresa.

2- Personal; Debe estar al pendiente del personal de toda la empresa, preocuparse por la motivación del mismo.

3- Información; Maneja los presupuestos de la empresa, estados financieros, la contabilidad y expedientes de personal.

4- Valores; Supervisión en pagos hechos a través de autorizaciones, por medio de la firma en las cuentas de cheques.

V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivo
* Proveedores de materia prima.	* Conseguir buenas condiciones de venta como descuentos, precios y plazos.
* Con directores de otras empresas.	* Para obtener apoyos en la producción, sobre todo para grandes tirajes.
* Con los directivos de la Cámara Nacional de la Industria Editorial	* Lograr apoyo, atención y ayuda en diferentes circunstancias que se presentan en la empresa.

VI- Perfil del puesto:

1- Escolaridad; Licenciatura con estudios superiores como son especialidades o maestría.

2- Experiencia; 5 años en puestos directivos.

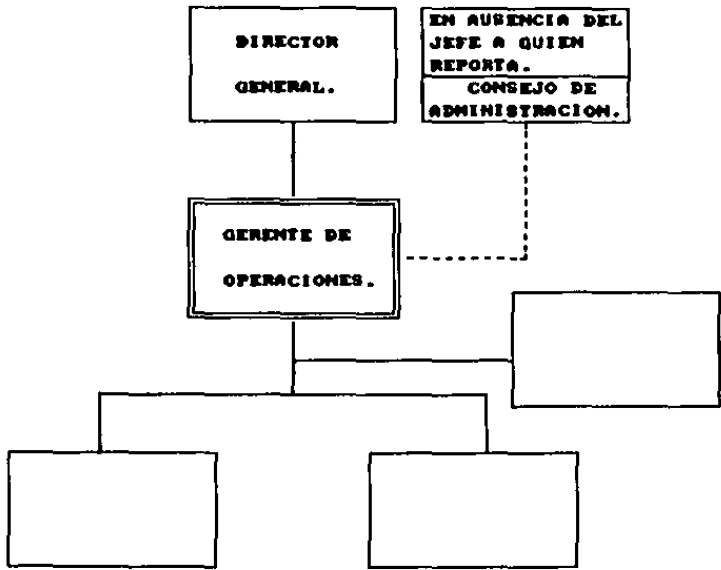
3- Edad; de 35 años en adelante.

4- Sexo; Masculino.

5- Habilidades; a) Facilidad de palabra.
 b) Capacidad de análisis y síntesis.
 c) Conocimientos generales sobre las diferentes áreas de la empresa.
 d) Facilidad de comunicación y relacionarse con la gente.

GERENTE DE OPERACIONES.

1- UBICACION EN LA ORGANIZACION.



GERENTE DE OPERACIONES.

II- Nombre del puesto: Gerente de Operaciones.

- Depende directamente de la Dirección General.

- Descripción Genérica: Es responsable de la adecuada coordinación entre las áreas de Ediciones y producción, para armonizar el proceso y al mismo tiempo darle fluidez al mismo.- también se encarga de analizar las diferencias y fallas de la producción y el retraso en la generación de órdenes de producción.

III- Descripción Específica:

Actividad.	Medios	Objetivo
* Determinación del plan de Ediciones.	* Análisis de existencias, de ventas Apoyo del Jefe de ediciones.	* Planeación y programación de los títulos que se van a editar.
* Autorización de portadas.	* Análisis de diferentes bozzetos.	* Determinar las posibles portadas para autorización de la Dirección.
* Negociación con las editoriales en la cesión de derechos de autor.	* Cartas y visitas personales.	* Obtención de derechos para su futura publicación.
* Apoyo en la elaboración del plan de producción.	* Plan de ediciones y apoyo del jefe de producción.	* Programar los libros en producción según fechas contraídas con el autor.
* Revisión mensual del plan de ediciones.	* Reporte de producción y ediciones.	* Determinar diferencias y proponer alternativas.
* Revisión mensual del programa de producción.	* Reporte de producción.	* Análisis de retrasos en la producción.

IV- Responsabilidad:

1- Recursos: Computadora, Archivos de obras, escritorio y calculadora.

2- Personal; Supervisión del jefe de Ediciones y Producción y proporcionar apoyo al departamento mediante la distribución del trabajo a través de las secretarías.

3- Información; Originales de las obras, programa de producción, plan de ediciones, presupuesto de ventas, análisis de existencias.

4- Valores; Ninguno.

V- Relaciones con externos:

Quien.	Objetivo.
* Proveedores de materia prima.	* Conseguir negociaciones favorables para la empresa.
* Autores y editoriales.	* Cesión de derechos de autor para imprimir nuevas obras o reeditarlas.

VI- Perfil del puesto:

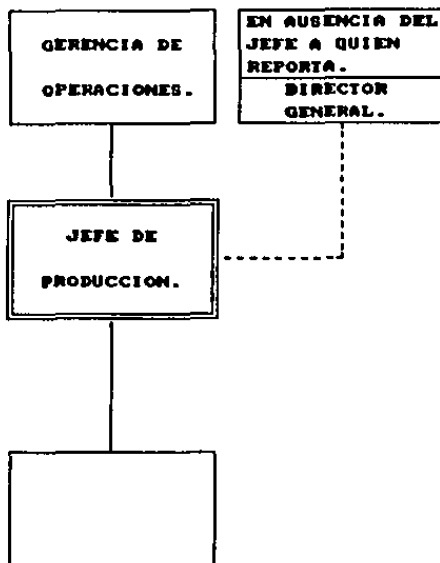
1- Escolaridad; Ingeniero o Licenciado con estudios superiores.

2- Experiencia; 2 años de experiencia como Gerente o jefe de área.

3- Edad; 30 años en adelante.

4- Sexo; Masculino.

5- Habilidades; a) Facilidad de palabra.
 b) Conocimientos de papel, negativos y tipografía.
 c) Facilidad para relacionarse y comunicarse.
 d) Capacidad de análisis y síntesis.
 e) Aptitudes para coordinar dos departamentos.

JEFE DE PRODUCCION.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

JEFE DE PRODUCCION.

II- Nombre del puesto: Jefe de Producción.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia de operaciones.

Descripción Genérica: Bajo supervisión indirecta del gerente de operaciones es responsable del proceso de producción, tanto en su programación como en su seguimiento, así como de la elaboración del programa de producción, para la obtención de costos anuales, tiempos de entrega estimados.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivo
* Determinación de la cantidad de papel para cada tiraje.	* Calculadora, plan de Ediciones y papel.	* Optimización de la materia prima para tener ahorro en costos.
* Compras de materia prima.	* Cotizaciones listas de precio.	* Tener papel para programar la producción.
* Elaboración de salidas de almacén de materia prima.	* Calculadora y formas contables.	* Tener un control sobre la materia prima.
* Solicitud de material para trabajo interno.	* Lista de materiales.	* Tener el material necesario para el trabajo.
* Elaboración de presupuestos de efectivo para compra de materia prima.	* Plan de ediciones, calculadora y papeles de trabajo.	* Prever las necesidades de efectivo por el departamento de Finanzas.
* Ordenar elaboración de tipografía.	* Listas de precios, y muestrario de tipografía.	* Tener la tipografía para revisión y formación.
* Cotizaciones para sacar negativos.	* Listas de precio.	* Optimización de los costos de producción.
* Sacar negativos en base a calidad y precio.	* Lista de proveedores.	* Tener negativos con calidad para imprimir.
* Supervisión del proceso en imprenta.	* Visitas continuas a la imprenta.	* Supervisar la calidad y evitar retrasos en la entrega.
* Revisión del producto terminado.	* Libro y lupa.	* Para poder autorizar su venta.

- Elaboración de sistemas de control de temas de control
- Generar reporte de producción.
- Establecer tecnología para tipografía y negativos.
- Elaboración de tabla de factores para papel en sobrantes para reposición.
- Papeles de trabajo y calculadora.
- Calculadora y papeles de trabajo.
- Revistas, pláticas y conferencias sobre el tema.
- Calculadora y papeles de trabajo.
- Tener control sobre la producción.
- Mantener informada a la Gerencia de operaciones y Dirección General.
- Simplificar los procesos y abaratar los costos.
- Minimizar las pérdidas de la producción.

IV- Responsabilidad:

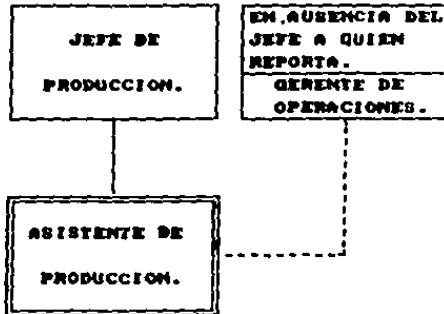
- 1- Recursos; Calculadora, materiales de trabajo, escritorio, librero.
- 2- Personal; Supervisión del asistente de producción.
- 3- Información; Plan de ediciones, programa de producción, presupuesto de ventas.
- 4- Valores; Ninguno.

V- Relaciones con externos:

- | Quien | Objetivo |
|----------------|---|
| • Proveedores. | • Obtención de cotizaciones, negociaciones. |
| • Maquilador. | • Llevar buenas relaciones que le permitan mayores apoyos en la producción. |

VI- Perfil del Fuesto:

- 1- Escolaridad; Ingeniero Industrial.
- 2- Experiencia; 2 años en el ramo como asistente o jefe de producción.
- 3- Edad; de 23 años en adelante.
- 4- Sexo; Masculino.
- 5- Habilidades; a) Facilidad para trabajar con números.
b) Iniciativa.
c) Creatividad.
d) Conocimientos de papel, tipografía y negativos.

ASISTENTE DE PRODUCCION.**1- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

ASISTENTE DE PRODUCCION.

II- Nombre del puesto: Asistente de producción.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia de operaciones.

Descripción Genérica: Bajo supervisión indirecta es responsable de proporcionar apoyo al jefe de producción, manejo de negativos, y formación en general para dar un mayor soporte al departamento.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivo
* Corrección de negativos.	* Lupa, navaja y diurex.	* Presentar negativos corregidos para mandarlos a imprenta.
* Manejo de negativos.	* Archivo de negativos.	* Tener un control sobre los negativos existentes de cada obra.
* Formación de negativos y tipografía.	* Diurex papel y navaja.	* Tener el trabajo listo para el siguiente proceso.
* Traslado de negativos.	* Folder de archivo	* Tener los negativos en el momento apropiado.

IV- Responsabilidad:

- 1- Recursos; Navaja, alcohol, papel, diurex, mesa de luz.
- 2- Personal; Ninguno.
- 3- Información; Plan de ediciones y programa de producción.
- 4- Valores; ninguno.

V- Relaciones con externos.

Quien	Objetivo
* Negativero.	* Recoger o mandar hacer negativos y su revisión.

- Impresor. * Entregar correcciones antes de imprimir.

VI- Perfil del puesto:

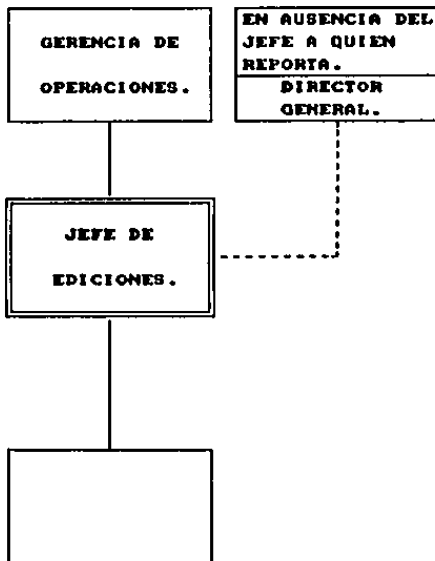
1- Escolaridad; Secundaria mínimo, con estudios referentes al área.

2- Experiencia; Dos años en las artes gráficas.

3- Edad; 20 años en adelante.

4- Sexo; Masculino.

5- Habilidades; a) Facilidad para trabajos manuales.

JEFE DE EDICIONES.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

JEFE DE EDICIONES.

II- Nombre del puesto: Jefe de ediciones.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia de operaciones.

Descripción General: Es responsable bajo supervisión indirecta del gerente de operaciones, del la supervisión del proceso de cada edición o tiraje, contacto y trato con los autores, generación de pagos de derechos de autor y seguimiento de los títulos, para el desarrollo editorial de la empresa.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Presentar el bozeto seleccionado para aprobación de la gerencia y la dirección general.	* Visita personal con cada uno.	* Sacar el bozeto definitivo sobre el que se hará la portada.
* Contacto con autores.	* Cartas, visitas personales o llamadas telefónicas.	* Mantener buenas relaciones con los autores.
* Solicitud de temas a los autores.	* Cartas o visitas personales.	* Tener nuevos títulos para imprimir.
* Realización del contrato.	* Máquina de escribir y machote de contrato.	* Formalizar el contrato y su registro ante la dirección general de derechos de autor.
* Supervisión de los libros en proceso de impresión.	* Solicitud al departamento de producción de informes.	* Tener un seguimiento de la obra para detectar anomalías.
* Revisión del pizarrón.	* Visita personal.	* Informarse en que proceso se encuentra cada libro.

IV- Responsabilidad:

1- Recursos: calculadora, papelería general, archiveros, escritorios y librerías.

2- Personal: Supervisión de los asistentes de ediciones.

3- Información: Plan de ediciones, presupuestos de venta, programa de producción.

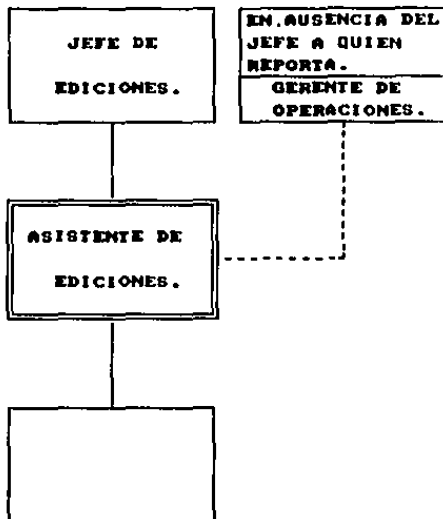
4- Valores; Ninguno.

V- Relaciones con externos.

Quien	Objetivo
* Autores.	* Mantener la comunicación con los autores y las buenas relaciones, así como solicitar nuevos temas.

VI- Perfil del puesto:

- 1- Escolaridad; Licenciatura en Pedagogía, Filosofía o Comunicación.
- 2- Experiencia; 2 años en el ramo.
- 3- Edad; 25 años en adelante.
- 4- Sexo; Masculino.
- 5- Habilidades;
 - a) Conocimientos literarios y ortográficos.
 - b) Capacidad de redacción.
 - c) Facilidad de palabra y comunicación.

ASISTENTE DE EDICIONES.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

ASISTENTE DE EDICIONES.

II- Nombre del puesto: Asistente de Ediciones.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia de Operaciones.

Descripción General: Bajo supervisión indirecta del jefe de ediciones es responsable de mantener el contacto con los autores existentes, solicitar bozzetos para las portadas de los libros que tienen a su cargo, así como la supervisión de los mismos.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Solicitud de diferentes bozzetos.	* Comunicación con el diseñador.	* Tener varias alternativas para escoger portadas.
* Registro y control de los títulos a su cargo.	* Papel lápiz y hojas de trabajo.	* Tener expediente de cada obra para facilitar su control.
* Solicitud de tipografía.	* Original mecánico.	* Tener el original para revisión.
* Revisión de tipografía levantada y sus correcciones.	* Tipografía y lápiz.	* Tener tipografía para sacar la prueba fina.
* Solicitud de formación de originales.	* Comunicación escrita a través de orden de trabajo.	* Para poder sacar los negativos.
* Mandar al autor fotocopia del libro formado.	* Correo, fotocopias, cartas.	* Para recibir autorización del autor.
* Revisión de paginado, colofón y página legal.	* Original mecánico.	* Evitar errores de registro.
* Envío de ejemplares a cada autor según contrato.	* Libros terminados, correo.	* Cumplimiento del contrato de edición.

IV- Responsabilidades:

- 1- Recursos: Diskets, escritorio, computadora y libreros.
- 2- Personal: Supervisar al diseñador de portadas.
- 3- Información: Plan de ediciones, expedientes de autores y obras.

4- Valores; Ninguno.

V- Relación con externos:

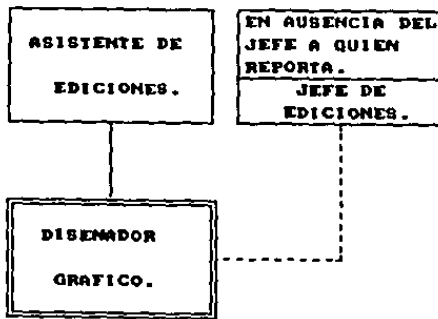
Quien	Objetivo
* Autores.	* Mantener una comunicación fluida y solicitar reimpresión de sus obras.

VI- Perfil del puesto:

- 1- Escolaridad; Licenciatura en Filosofía, Pedagogía o Comunicación.
- 2- Experiencia; 1 año, no indispensable. .
- 3- Edad; 23 años en adelante.
- 4- Sexo; Ambos sexos.
- 5- Habilidades; a) Facilidad y gusto por la lectura.
b) Buena redacción, ortografía y revisión literaria.
c) Facilidad para relacionarse.

DISENADOR GRAFICO.

1- UBICACION EN LA ORGANIZACION.



DISEÑADOR GRAFICO.

II- Nombre del puesto: Diseñador gráfico.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia de operaciones.

Descripción Genérica: Bajo supervisión indirecta del asistente de ediciones es responsable de la elaboración de bozetos y portadas para el departamento de ediciones.

III- Descripción Especifica:

Actividad	Medios	Objetivos
• Diseño de bozetos.	• Papel, lápiz, colores, pinturas, Letrasel, grafos, tinta.	• Tener diferentes diseños para las portadas.
• Elaboración de original para la portada.	• Fotografías, papel, tinta, Tipografía, pintura.	• Tener el original para poder sacar negativos.
• Prueba de roll.	• Negativos.	• Para revisar los colores en el negativo ya impreso.

IV- Responsabilidad:

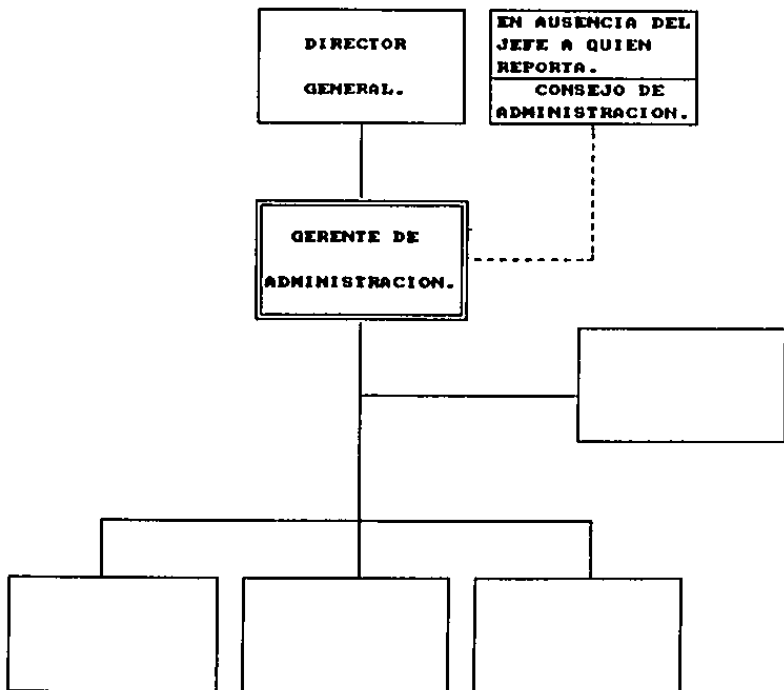
- 1- Recursos; Material de diseño, restirador.
- 2- Personal; Ninguno.
- 3- Información; Plan de ediciones.
- 4- Valores; Ninguno.

V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivo
• Negativo	• Elaboración de pruebas de roll de las portadas para su revisión.
• Proveedores de material de diseño.	• Conseguir calidad en los materiales y buenas condiciones para su adquisición.

VI- Perfil del puesto:

- 1- Escolaridad; Licenciatura en Diseño Gráfico.
- 2- Experiencia; 1 año no indispensable.
- 3- Edad; 23 años en adelante.
- 4- Sexo; Ambos sexos.
- 5- Habilidades; a) Creatividad.
b) Facilidad para el manejo de material.

GERENTE DE ADMINISTRACION.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

GERENTE ADMINISTRATIVO.

II- Nombre del puesto:

- Reporta directamente a la dirección general.

Descripción Genérica: Es responsable de la eficiente administración de la empresa, para ello programa, organiza, realiza y controla en función de las políticas y normas de administración en general, personal, finanzas, contabilidad, para el buen funcionamiento de la empresa.

III- Descripción Especifica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Elaboración de presupuestos de ingresos y egresos anuales.	* Calculadora, presupuesto anterior, computadora.	* Determinar las aplicaciones de efectivo y necesidades del mismo durante el año.
* Elaboración del presupuesto de ventas.	* Políticas de ventas, presupuesto, calculadora.	* Conocimiento de las ventas durante el año.
* Manejo de caja y bancos.	* Estados de cuenta y chequeras.	* Control y manejo de los pagos hechos por la empresa, así como los depósitos.
* Control de proveedores extranjeros.	* Facturas, cartas, estados de cuenta, contabilidad.	* Determinar posibles fechas de pago en base a los presupuestos de la empresa.
* Crédito y cobranza.	* Análisis de antigüedad de saldos y políticas de crédito.	* Prever la cobranza, análisis de cartera días cartera.
* Pagos.	* Chequeras, pólizas cheque, facturas.	* Generar los pagos a los proveedores.
* Relaciones bancarias.	* Visitas a ejecutivos.	* Solicitud de créditos bancarios.
* Estados Financieros.	* Computadora y contabilidad.	* Revisión de los estados financieros mensuales.
* Seguros.	* Pólizas de seguro y papeles de trabajo.	* Adecuada administración de los seguros.

IV- Responsabilidad:

- 1- Recursos; Calculadora, computadora, escritorio y caja de seguridad.
- 2- Personal; Supervisión del jefe de personal, de tesorería, contabilidad y secretarías.
- 3- Información; Presupuestos anuales, estados financieros, reporte financiero, plan de ediciones, programa de producción.
- 4- Valores; Manejo de las cuentas de inversión, cuentas de cheques, depósitos bancarios.

V- Relaciones con externos:

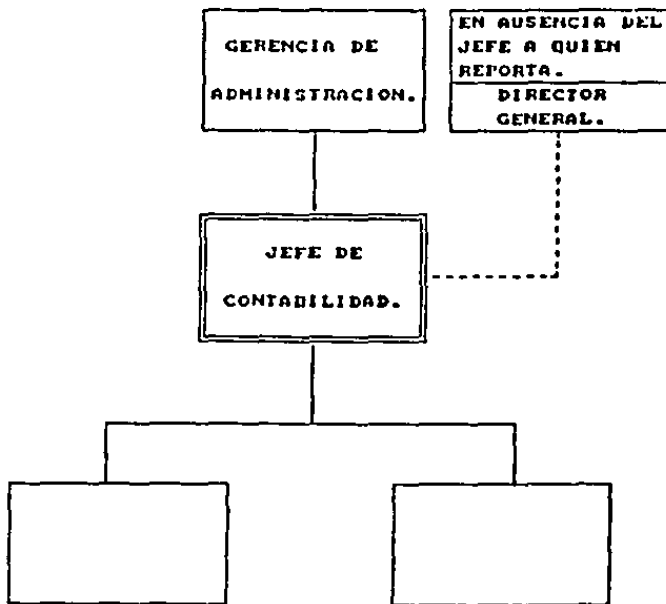
Quien	Objetivos
* Ejecutivos bancarios.	* Solicitud de créditos.
* Proveedores varios.	* Conseguir buenos precios, descuentos y plazos de pago.

VI- Perfil del puesto:

- 1- Escolaridad; Licenciatura en administración de empresas o Contador Público.
- 2- Experiencia; 2 años como jefe administrativo o de contabilidad.
- 3- Edad; 25 años en adelante.
- 4- Sexo; Masculino.
- 5- Habilidades;
 - a) Aptitudes para organizar, coordinar y dirigir el trabajo.
 - b) Capacidad de supervisión de personal.
 - c) Buen manejo de números.
 - d) Conocimientos financieros y contables.

JEFE DE CONTABILIDAD.

1- UBICACION EN LA ORGANIZACION.



JEFE DE CONTABILIDAD.

II- Nombre del puesto: Jefe de contabilidad.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia administrativa.

Descripción General: Es responsable bajo supervisión indirecta del gerente administrativo de revisar y supervisar el departamento de contabilidad y sistemas, generar los estados financieros mensuales y anuales, presentar las declaraciones, elaboración de sistemas y procedimientos, y prever lo relacionado a cambios fiscales, para contar con información oportuna y veraz así como estar preparado para los cambios del entorno fiscal.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Kardex de clientes, almacén.	* Contabilidad y computadora.	* Revisión y depuración de los mismos
* Estados financieros.	* Contabilidad y computadora.	* Oportunidad de los estados financieros
* I.V.A.	* Formas fiscales y papeles de trabajo.	* Solicitud de devolución de I.V.A.
* Funcionarios y empleados.	* Calculadora, lápiz y tarjetas.	* Descuentos en nómina por préstamos al personal.
* Nómina.	* Programa de nómina y computadora.	* Generación quincenal de la nómina.
* Sistemas y procedimientos.	* Papeles de trabajo y lápiz.	* Elaboración de sistemas y procedimientos, para mejorar el funcionamiento de la empresa.
* Costos.	* Papeles de trabajo y contabilidad.	* Revisión de los costos de la empresa.
* Impuestos.	* Formas fiscales y papeles de trabajo.	* Revisión de impuestos como I.S.F.T., I.V.A., 2% sobre nómina, INFONAVIT, IMSS, 10% sobre honorarios y renta, 1% educacional.

IV- Responsabilidad:

1- Recursos; Calculadora, computadora.

2- Personal; Supervisión del asistente de contabilidad y de sistemas.

3- Información; Estados financieros, Contabilidad.

4- Valores; C.E.D.I.V.A.

V- Relaciones con externos.

Quien

Objetivos

* Despacho de con- * Pedir asesoría en cuestiones fiscales y
tadores. contables.

VI- Perfil del Puesto:

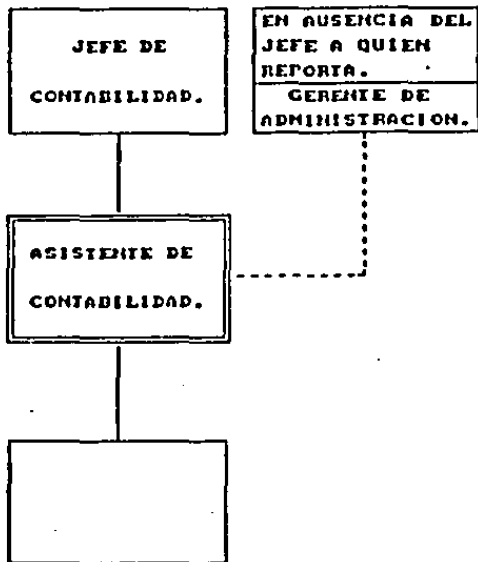
1- Escolaridad; Licenciatura en Contabilidad o Contador Público.

2- Experiencia; 2 años en el área de contabilidad.

3- Edad; 23 años en adelante.

4- Sexo; Masculino.

5- Habilidades; a) Conocimientos contables.
b) Aptitudes en el manejo de números.
c) Creatividad para el desarrollo de sistemas.

ASISTENTE DE CONTABILIDAD.**1- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

ASISTENTE DE CONTABILIDAD.

II- Nombre del puesto: Asistente de contabilidad.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia administrativa.

Descripción Genérica: Es responsable bajo la supervisión indirecta del jefe de contabilidad de la oportuna codificación, proceso de inventarios, clientes y aplicación de controles, para mantener al día la contabilidad así como asegurar su confiabilidad.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Codificación y captura de pólizas.	* Computadoras y pólizas.	* Tener bien y al día la contabilidad.
* Inventarios.	* Facturas, pólizas, kardex y computadora.	* Procesar los movimientos de almacén y generar las pólizas necesarias.
* Clientes.	* Facturas, kardex, computadoras y pólizas.	* Procesar los movimientos y generar reportes.
* Arqueos.	* Kardex de clientes y almacén.	* Control de saldos de clientes y almacén.
* Catálogo de cuentas.	* Balanza de comprobación y computadora.	* Depuración de las cuentas del catálogo.

IV- Responsabilidad:

- 1- Recursos; Calculadora computadora y escritorio.
- 2- Personal; Supervisión del auxiliar de contabilidad.
- 3- Información; Contabilidad y estados financieros.
- 4- Valores; Ninguno.

V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivos
-------	-----------

* Ninguno.

* Ninguno.

VI- Perfil del puesto.

1- Escolaridad; Licenciatura en contabilidad, Contador Público o técnico en contabilidad.

2- Experiencia; 1 año no indispensable.

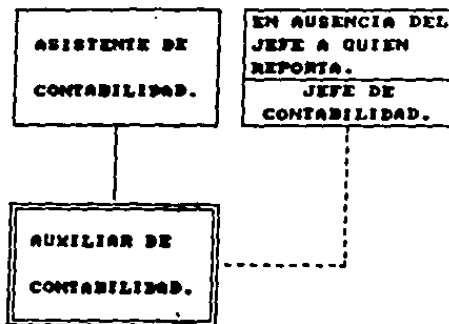
3- Edad; 20 años en adelante.

4- Sexo; Masculino.

5- Habilidades; a) Conocimientos básicos en el manejo de computadoras.

b) Aptitud para el manejo de números.

c) Conocimientos básicos de contabilidad.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

AUXILIAR DE CONTABILIDAD.

II- Nombre del puesto: Auxiliar de contabilidad.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia administrativa.

Descripción Genérica: Es responsable bajo supervisión directa del asistente de contabilidad, de la actualización de la carpeta de bancos, cálculo de impuestos, cotización de costos, y varios, para dar soporte al departamento de contabilidad, para que este pueda realizar su trabajo.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Bancos	* Carpeta de bancos y pólizas cheque.	* Oportuno registro de los movimientos en la cuenta de cheques
* Conciliaciones.	* Carpeta de bancos y estados de cuenta.	* Elaboración de las conciliaciones y hacer pólizas necesarias.
* Impuestos.	* Papeles de trabajo y pólizas.	* Hacer el cálculo del 1% educacional, 5% de INFONAVIT, 10% de honorarios y arrendamiento, 2% sobre nominal, pago provisional de I.S.R., I.M-S.S., I.V.A.
* I.V.A.	* Papeles de trabajo y pólizas.	* Elaboración de papeles para devolución de I.V.A.
* Costos.	* Facturas y papeles de trabajo.	* Cotización de los costos de las ediciones para determinar precio de venta.
* Ediciones en proceso.	* Auxiliar de contabilidad.	* Entradas y salidas de almacén y depuración de las cuentas.

IV- Responsabilidad:

1- Recursos; Calculadora y mesa de trabajo.

2- Personal; Ninguno.

3- Información; Auxiliares de contabilidad, impuestos.

4- Valores; Ninguno.

V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivo
• Ninguno.	• Ninguno.

VI- Perfil del Fiestor:

1- Escolaridad; Estudiante de contabilidad o técnico en contabilidad.

2- Experiencia; No indispensable.

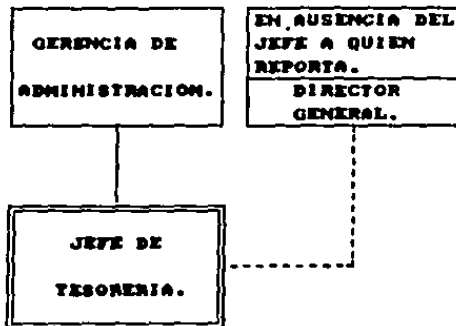
3- Edad; 20 años en adelante.

4- Sexo; Ambos sexos.

5- Habilidades; a) Facilidad para el trabajo con números.
b) Concentración en el trabajo.

JEFE DE TESORERIA.

I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.



JEFE DE TESORERIA.

II- Nombre del puesto: Jefe de tesorería.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia administrativa.

Descripción Genérica: Es responsable bajo supervisión indirecta del gerente administrativo del adecuado manejo de los recursos económicos de la empresa, prever necesidades de efectivo y planear la utilización racional de los mismos, administración de las cuentas por cobrar, para poder responder a situaciones determinadas del mercado.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Flujo de caja semanal, real y proyectado.	* Computadora, carpeta de bancos y	* Determinación de las necesidades de efectivo así como los excedentes.
* Revisión de facturas de proveedores locales.	* Listas de precios y facturas.	* Autorización de pagos, así como determinar diferencias en las facturas.
* Control de inversiones a corto plazo.	* Papeles de trabajo y estado de cuenta.	* Revisión de los movimientos de la cuenta, así como conciliación del mismo. Determinación de los intereses generados.
* Reporte de tesorería diario.	* Formas de trabajo carpeta de bancos e inversiones y calculadora.	* Proporcionar a la gerencia y dirección un informe de la tesorería de la empresa.
* Elaboración de análisis de antigüedad de saldos.	* Facturas y kander de clientes.	* Para toma de decisiones en políticas de crédito.
* Control de C.V.D.	* C.V.D. y factura.	* Pago oportuno al banco de las divisas
* Control de vencimientos de las facturas por importación de libros.	* Facturas, papeles de trabajo.	* Efectuar pagos oportunos y aprovechar el uso de divisas controladas.

IV- Responsabilidad:

1- Recursos: Calculadora, escritorio, computadora.

2- Personal: Ninguno.

3- Información: Presupuestos de la empresa, carpeta de bancos, e inversiones.

4- Valores: Ninguno.

V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivos
• Gerentes Bancarias.	• Para autorización de depósitos, compra de giros bancarios y varios servicios más.
• Ejecutivos de cuenta.	• Llevar relaciones adecuadas con las personas que manejan el dinero y conseguir mejores servicios de las mismas.

VI- Perfil del puesto:

1- Escolaridad: Licenciatura en Administración de empresas, Contador Público.

2- Experiencia: 2 años en el área de Finanzas.

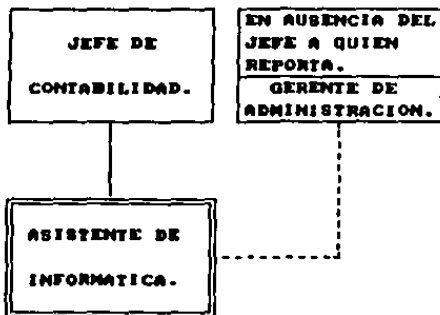
3- Edad: 23 años en adelante.

4- Sexo: Masculino.

5- Habilidades: a) Aptitud para el manejo de los números.
b) Conocimientos en finanzas.

ASISTENTE DE INFORMATICA.

I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.



ASISTENTE DE INFORMATICA.

II- Nombre del puesto: Asistente de informática.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia administrativa.

Descripción Genérica: Bajo supervisión indirecta del jefe de contabilidad es responsable del desarrollo y mantenimiento de los sistemas de computación y el equipo de cómputo, para dar a la empresa un mayor soporte operativo al igual que lograr la simplificación del trabajo.

III- Descripción específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Desarrollo de nuevos sistemas en computadora.	* Computadora e información.	* Desarrollar una serie de sistemas y paquetes que simplifiquen el trabajo de las demás áreas de la empresa.
* Modificación de sistemas ya existentes.	* Computadora.	* Perfeccionar los sistemas ya existentes, o adecuarlos a nuevas necesidades.
* Mantenimiento de sistemas.	* Computadora	* Ingresar información reciente a los sistemas para estar actualizado.
* Supervisión del equipo de cómputo.	* Inspección visual y mecánica.	* Proporcionarle al equipo el mantenimiento adecuado para su conservación.
* Servicio a los departamentos.	* Computadora.	* Proporcionar información a los departamentos así como procesarles información.

IV- Responsabilidad:

- 1- Recursos: Equipo de cómputo, diskets, mesas de trabajo.
- 2- Personal; ninguno.
- 3- Información; Variable por cada departamento.

4- Valores; Ninguno.

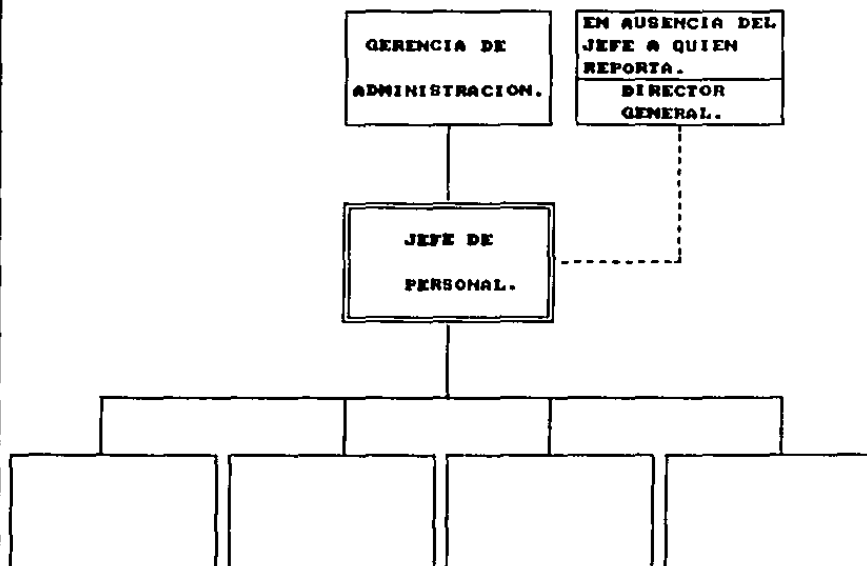
V- Relaciones con externos.

Quien Objetivos.

- Compañías de mantenimiento. * Apertura de una póliza de servicio que le proporcione mantenimiento preventivo y un servicio anual al equipo.
- Tiendas de Software. * Obtención de paquetes de aplicación para la empresa, así como asesoría en el desarrollo de sistemas.

VI- Perfil del puesto.

- 1- Escolaridad; Licenciatura en Sistemas o Informática, o estudios técnicos en computación.
- 2- Experiencia; 1 año no indispensable.
- 3- Edad; 20 años.
- 4- Sexo; Ambos sexos.
- 5- Habilidades; a) Creatividad para el desarrollo de sistemas
b) Facilidad para el manejo de computadoras.
c) Conocimientos básicos de computadoras.

JEFE DE PERSONAL.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

JEFE DE PERSONAL.

II- Nombre del puesto: Jefe de personal.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia administrativa.

Descripción Genérica: Es responsable bajo supervisión indirecta del gerente administrativo, del manejo del personal de intendencia, mensajería, almacén y el control, control de expedientes, entrevistas de trabajo, selección de personal, capacitación del mismo, para tener motivado al personal y que esta proporcione mayores rendimientos a la empresa.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos.
* Entrevistas al personal.	* Solicitud de empleo y exámenes.	* Determinar candidatos para la cobertura de vacantes.
* Elaboración de programas de inducción.	* Papel, lápiz y entrevistas.	* Ubicar al empleado en la operación de la empresa.
* Seguro social.	* Formas del seguro social.	* Dar altas, bajas o modificaciones de sueldo.
* Sueldos.	* Escalafón de sueldos y salarios.	* Asignación de sueldos al personal.
* Asistencia.	* Reloj checador y tarjetas de asistencia.	* Control de asistencia y puntualidad.
* Expedientes de personal.	* Carpetas de personal.	* Actualización de los expedientes de cada persona.
* Capacitación.	* Planes, programas y cursos de capacitación.	* Elaborar planes y programas de capacitación interna y externa para aumentar el rendimiento de la gente.
* Prestaciones.	* Formas de seguro y plan de prestaciones.	* Altas y bajas en seguro de vida y gastos médicos mayores y control de previsión social.
* Préstamos.	* Solicitudes de préstamos.	* Autorización de los préstamos al personal.

* Mensajería.	* Formas de mensajería.	nal en base a resultados.
* Almacén.	* Facturas, notas de crédito.	* Distribución diaria del trabajo del mensajero.
* Chofer	* Facturas.	* Solicitar surtido de pedidos y tomar las devoluciones.
		* Coordinación de la entrega de pedidos y cobro de facturas.

IV- Responsabilidad:

1- Recursos; Calculadora, dislets.

2- Personal; Supervisión del personal de intendencia, mensajería, almacén, y chofer.

3- Información; Expedientes de personal, escalafón de sueldos y salarios, lista de sueldos de la empresa.

4- Valores; Ninguno.

V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivos
-------	-----------

- | | |
|--|---|
| * Asociaciones externas. | * Elaboración de planes de capacitación. |
| * Cámara Nacional de la Industria Editorial. | * Proporcionar cursos en la cámara para diferentes áreas de la empresa. |
| * Agencias de colocación. | * Solicitud de candidatos para la cobertura de vacantes. |

VI- Perfil del Puesto:

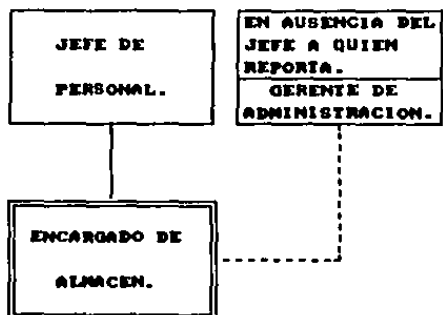
1- Escolaridad; Licenciatura en Pedagogía, Psicología, Relaciones Industriales, Administración de Empresas.

2- Experiencia; 1 año en reclutamiento y selección de personal.

3- Edad; 24 años en adelante.

4- Sexo; ambos sexos.

- 5- Habilidades; a) Facilidades de trato con la gente.
b) Buena redacción y aptitudes para desarrollar una buena comunicación.
c) Conocimientos sobre recursos humanos.

ENCARGADO DE ALMACEN.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

ENCARGADO DE ALMACEN.

II- Nombre del puesto: Encargado de almacén.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia administrativa.

Descripción Genérica: Es responsable bajo supervisión directa del jefe de personal, de surtir los pedidos, recibir mercancía y mantener en orden el almacén, para mantener un buen control del almacén sobre los inventarios.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Arribo de los libros que llegan.	* Anaqueles.	* Mantener en orden el almacén.
* Despacho de libros.	* Cajas, bolsas, fleje y facturas.	* Surtir los pedidos que se tengan.
* Custodia de almacén.	* Uso de candados y llaves.	* Evitar el acceso al almacén de cualquier persona.
* Conteos físicos.	* Papel, lápiz y formas.	* Chequear existencias.

IV- Responsabilidad:

1- Recursos; Máquina flejadora, fleje, bolsas, cajas y anaqueles.

2- Personal; Ninguno.

3- Información; Kardex de almacén.

4- Valores; Ninguno.

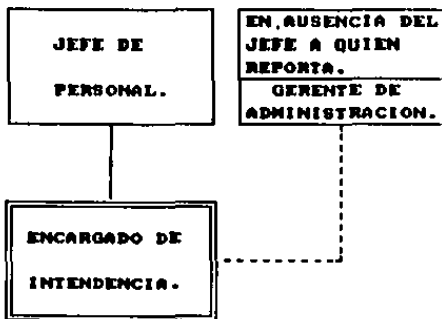
V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivo
-------	----------

* Ninguno.	* Ninguno.
------------	------------

VI- Perfil del Puesto:

- 1- Escolaridad; Primaria como mínimo.
- 2- Experiencia; 1 año, no indispensable.
- 3- Edad; 20 años en adelante.
- 4- Sexo; Masculino.
- 5- Habilidades; a) Fuerza física para el manejo de libros.
b) Conocimientos numéricos básicos (multiplicación, división, suma y resta).

ENCARGADO DE INTENDENCIA.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

ENCARGADO DE INTENDENCIA.

II- Nombre del puesto: Encargado de Intendencia.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia administrativa.

Descripción Genérica: Es responsable bajo supervisión directa del jefe de personal, del mantenimiento de la oficina para que esta permanezca limpia y cumplir con las políticas de higiene de la empresa.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
• Limpieza de la oficina.	• Escoba, aspiradora jabón, agua y cubeta.	• Darle mantenimiento a la oficina y que esta se mantenga limpia.
• Proporcionar papel higiénico, rollos para secarse las manos.	• Papel sanitario y rollo de papel.	• Tener lo indispensable para mantener una buena higiene en la oficina.
• Lavado de platos, tazas y preparar café.	• Jabón, trapos, cante y cafetera.	• Mantener limpia la oficina.
• Sacudir los libros.	• Trapos y aspiradora.	• Conservar en buen estado y limpios los libros.

IV- Responsabilidad:

- 1- Recursos: Aspiradora, cafetera y artículos de limpieza.
- 2- Personal: Ninguno.
- 3- Información: Programa de mantenimiento general.
- 4- Valores: Ninguno.

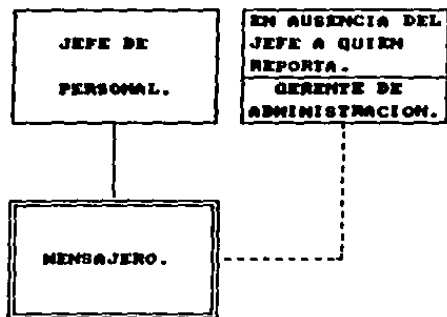
V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivo
• Personas de limpieza del D.D.F.	• Para que pasen a recoger la basura.

- ← Proveedores de artículos de limpieza.
- * Tener el material necesario para la limpieza.

VI- Perfil del Fuesto:

- 1- Escolaridad; Primaria, no indispensable.
- 2- Experiencia; No indispensable.
- 3- Edad; 20 años en adelante.
- 4- Sexo; Ambos sexos.
- 5- Habilidades; a) Destreza para el trabajo de limpieza.
b) Que sea minucioso y detallista.

MENSAJERO.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

MENSAJERO.

II- Nombre del puesto: Mensajero.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia administrativa.

Descripción Genérica: Es responsable bajo supervisión directa del jefe de personal de llevar toda la comunicación que se genera dentro de la empresa hacia sus destinos por medio de diferentes medios, efectúa los depósitos bancarios, y otras actividades para darle fluidez a la operación del negocio.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Envío de cartas.	* Correo, sobres y timbres.	* Enviar la comunicación que se genera en la empresa hacia sus destinos.
* Depósitos bancarios.	* Fichas de depósito efectivo y bancos.	* Protección del dinero en el banco así como tener disponibilidad del mismo.
* Copias fotostáticas.	* Originales, copiadora.	* Satisfacer las necesidades de copias de cada departamento.
* Utilización del Miniografo.	* Original de stencil electrónico y papel.	* Reproducción de originales que necesitan de muchas copias.

IV- Responsabilidad:

- 1- Recursos; Miniografo, copiadora y portafolio.
- 2- Personal; Ninguno.
- 3- Información; Diferente según el departamento.
- 4- Valores; Depósitos en efectivo y cheques.

V- Relaciones con externos:

Medios

Objetivos

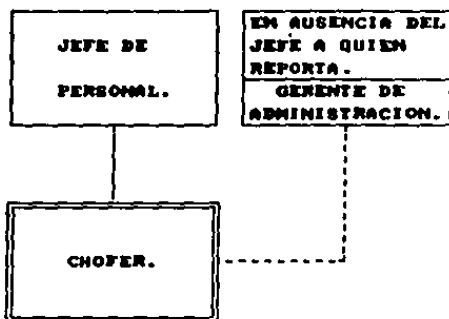
- * Subgerentes de bancos. * Autorización de depósitos en firme.
- * Cajeros de banco. * Cambio de cheques por efectivo.
- * Personal de servicios. * Satisfacción de necesidades como plomería, vidrieros, carpinteros, cerrajero, electricista, etc.

VI- Perfil del puesto.

- 1- Escolaridad; Primaria como mínimo.
- 2- Experiencia; 1 año, no indispensable.
- 3- Edad; 20 años en adelante.
- 4- Sexo; Masculino
- 5- Habilidades; a) Conocimientos matemáticos elementales (sumas, restas, multiplicación y división).
b) Condición física.

CHOFER.

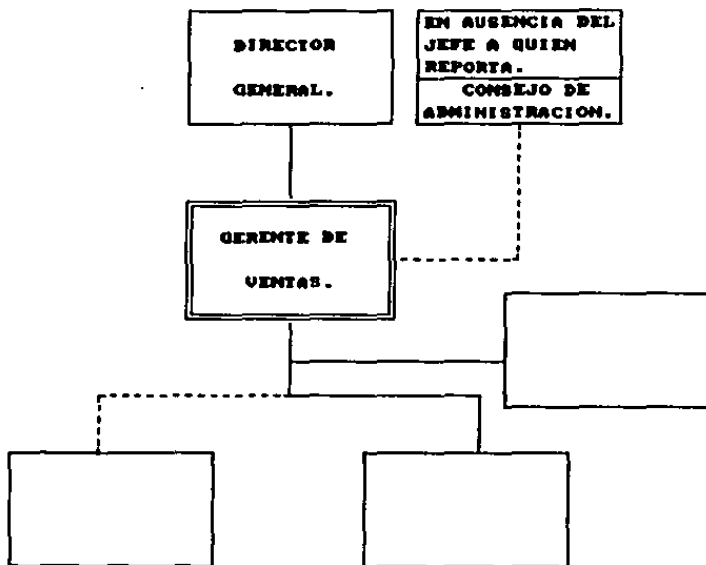
I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.



- * Clientes.
- * Realizar entregas de pedidos o cobranzas.

VI- Perfil del Puesto:

- 1- Escolaridad; Secundaria como mínimo.
- 2- Experiencia; 2 años como chofer.
- 3- Edad; 25 años en adelante.
- 4- Sexo; Masculino.
- 5- Habilidades; a) Facilidad para el manejo de cualquier tipo de vehículos.
b) Conocimiento de la ciudad.

GERENTE DE VENTAS.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

GERENTE DE VENTAS.

II- Nombre del puesto: Gerente de ventas.

- Reporta a la dirección general.

Descripción Genérica: Es responsable de la coordinación de la fuerza de ventas, elaborar rutas de ventas así como visitas a futuros clientes en el área metropolitana y provincia, para darle mayor impulso a la fuerza de ventas.

III- Descripción Específica.

Actividad	Medios	Objetivos
* Programa de ventas.	* Lista de clientes y rutas.	* Elaboración de un programa de ventas para cada vendedor.
* Cartera de clientes.	* Lista de clientes y facturas.	* Realización de la cartera de clientes para cada vendedor.
* Vendedores.	* Juntas de trabajo con los vendedores.	* Coordinación de los vendedores para evitar que se visiten las mismas zonas.
* Visitas a clientes.	* Presentación personal.	* Tratar a nuevos clientes.
* Visitas al interior de la república.	* Transporte para hacer visitas personales.	* Penetración de nuevas zonas de mercado.
* Estudios de mercado	* Facturas y papeles de trabajo.	* Solicitud a asesores externos para que efectúen estudios de mercado.
* Presupuesto de ventas.	* Papeles de trabajo	* Apoyo a la gerencia administrativa en la elaboración del presupuesto.
* Equipo de transporte.	* Automóvil	* Es responsable del cuidado de los automóviles que se les designen.

IV- Responsabilidad:

1- Recursos; Automóvil, archiveros y calculadora.

2- Personal; Supervisión de la fuerza de ventas.

3- Información; Presupuesto de ventas y facturas.

4- Valores; Dinero de los cobros a clientes.

V- Relaciones con externos.

Quien

Objetivos

- | | |
|----------------------|---|
| * Clientes. | * Trato con clientes ya existentes y con clientes potenciales para aumentar las ventas levantando nuevos pedidos. |
| * Asesores externos. | * Apoyo para la elaboración de estudios de comercialización. |

VI- Perfil del Puesto:

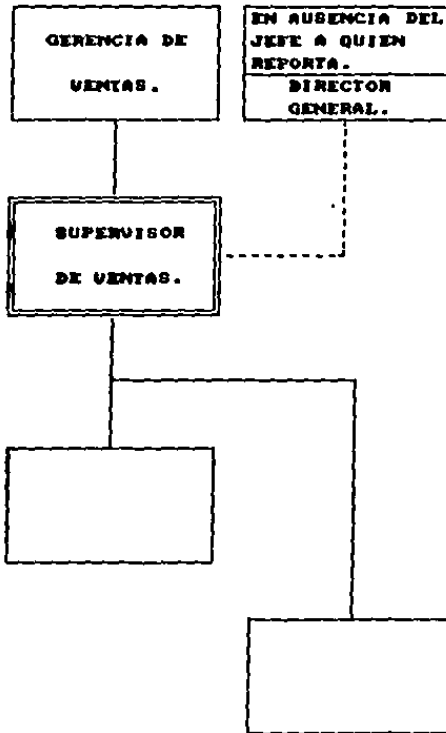
1- Escolaridad; Licenciatura en Administración de empresas con especialización en comercialización, o estudios en el área de ventas.

2- Experiencia; 5 años en el área de ventas.

3- Edad; 28 años en adelante.

4- Sexo; Masculino.

5- Habilidades; a) Facilidad de palabra.
 b) Conocimiento de la ciudad y la república.
 c) Aptitudes para el manejo de personal.

SUPERVISOR DE VENTAS.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

SUPERVISOR DE VENTAS.

II- Nombre del puesto: Supervisor de ventas.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia de ventas.

Descripción Genérica: Es responsable bajo supervisión directa del gerente de ventas de coordinar a los vendedores y promotores, visitar a los clientes y proporcionar apoyo al gerente de ventas, y supervisión de los pedidos que levantan los vendedores.

III- Descripción Específica.

Actividad	Medios	Objetivos
* Trabajo con los vendedores. * Descuentos.	* Facturas y formas de pedido. * Facturas.	* Revisión de los pedidos que levantan. * Análisis y estadística de los descuentos que otorgan los vendedores.
* Estadística de ventas.	* Facturas y control de pedidos.	* Evaluar el record de ventas de cada vendedor.
* Promotoría.	* Juntas de trabajo.	* Elaborar planes de trabajo para los promotores, así como coordinarlos.
* Clientes.	* Visitas personales.	* Trato con clientes nuevos así como ya existentes.
* Equipo de transporte.	* Automóvil.	* Revisión del equipo de transporte.
* Control de gastos.	* Papeles de trabajo.	* Revisión de los gastos de gasolina y gastos de representación por cada vendedor.

IV- Responsabilidad:

- 1- Recursos; Automóvil, calculadora.
- 2- Personal; Supervisión de los vendedores y promotores.
- 3- Información; Presupuesto de ventas.
- 4- Valores; Cobranza de algunos clientes.

V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivos
-------	-----------

* Clientes.	* Trato con clientes para nuevos pedidos.
-------------	---

VI- Perfil del Puesto:

1- Escolaridad; Estudios de preparatoria como mínimo, además de estudios en el área de ventas.

2- Experiencia; 2 años mínimo en el área de ventas.

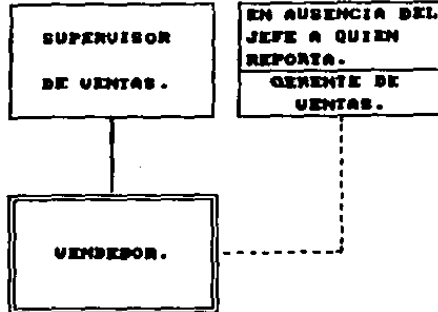
3- Edad; de 25 años en adelante.

4- Sexo; Ambos sexos.

5- Habilidades; a) Facilidad de palabra.
b) Manejo de personal.

VENDEDOR.

I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.



VENDEDORES.

II- Nombre del puesto: Vendedor

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia de ventas.

Descripción Genérica: Es responsable bajo la supervisión indirecta del supervisor de ventas de realizar visitas a los clientes, contactar con nuevos clientes para levantar las ventas.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Atención a clientes.	* Automóvil, visitas personales, teléfono.	* Levantar nuevos pedidos.
* Visitas a nuevos clientes.	* Automóvil o camión.	* Contactar con nuevos clientes.

IV- Responsabilidad:

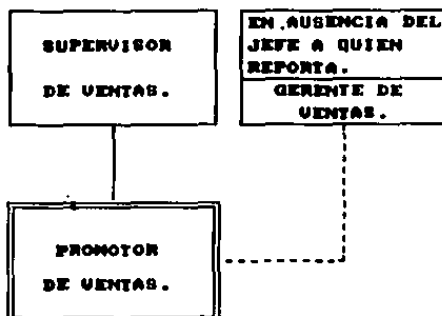
- 1- Recursos; Portafolios, catálogos y calculadora.
- 2- Personal; Apoyo a promotores.
- 3- Información; Record de ventas.
- 4- Valores; Cobranza de clientes.

V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivos
* Clientes.	* Levantar nuevos pedidos.

VI- Perfil del Puesto:

- 1- Escolaridad; Estudios de preparatoria como mínimo.
- 2- Experiencia; 1 año como vendedor.
- 3- Sexo; Ambos se os.
- 4- Habilidades, a) facilidad de palabra.

PROMOTOR DE VENTAS.**I- UBICACION EN LA ORGANIZACION.**

PROMOTORES.

II- Nombre del puesto: Promotores.

- Gerencia a la que pertenecen: Gerencia de ventas.

Descripción Genérica: Es responsable bajo supervisión directa del supervisor de ventas de darle servicio a los clientes, para mantener la cartera de clientes.

III- Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos
* Atención a clientes.	* Visitas personales.	* Darle servicio a los clientes, resurriendolos.
* Revisión de stands de venta.	* Visitas personales.	* Revisar la conservación y exhibición de los libros en las tiendas.

IV- Responsabilidad:

- 1- Recursos; Portafolios y catálogos.
- 2- Personal; Ninguno.
- 3- Información; Cartera de clientes.
- 4- Valores; Ninguno.

V- Relaciones con externos:

Quien	Objetivos
* Clientes.	* Darle servicio a los clientes.

VI- Perfil del Puesto:

- 1- Escolaridad; Secundaria como mínimo.
- 2- Experiencia; No indispensable.
- 3- Edad; Entre 20 x 30 años.
- 4- Sexo; Ambos sexos.

5- Habilidadades; a) Facilidad de palabra.

SECRETARIA.

II- Nombre del puesto: Secretaria.

- Gerencia a la que pertenece: Gerencia de operaciones, Administrativa y de Ventas.

Descripción Genérica: Es responsable bajo supervisión directa del gerente del área, de efectuar la mecanografía de cartas, contestar el teléfono y efectuar llamadas para darle mayor fluidez a la comunicación interna y externa en la empresa.

III Descripción Específica:

Actividad	Medios	Objetivos.
* Mecanografía.	* Máquina de escribir y papel.	* Realizar las cartas necesarias de los departamentos para mantener la comunicación.
* Llamadas telefónicas.	* Teléfono y directorio.	* Realizar las llamadas necesarias de los departamentos.
* Contestar el teléfono.	* Teléfono.	* Recibir la comunicación del exterior de la empresa.
* Archivo.	* Folders, archiveros.	* Mantener en orden los expedientes de la empresa.
* Caja chica.	* Dinero, comprobantes y recibos de caja.	* Manejo y administración de la caja chica.

IV- Responsabilidad:

- 1- Recursos; Máquina de escribir, calculadora y artículos de papelería en general.
- 2- Personal; Ninguno.
- 3- Información; Variable de los departamentos.
- 4- Valores; Caja Chica.

V- Relación con Externos.

Quien	Objetivos
• Visitantes.	• Recibirlos y pasarlos con la persona adecuada.

VI- Perfil del Puesto.

- 1- Escolaridad; Estudios secretariales.
- 2- Experiencia; 2 años en el puesto de secretaria.
- 3- Edad; de 25 años en adelante.
- 4- Sexo; Femenino.
- 5- Habilidades; a) Conocimientos de taquigrafía y mecanografía.
b) Facilidad para la comunicación.
c) Destreza manual para diversas funciones.

CONCLUSIONES

IV- CONCLUSIONES.

Como Licenciado en administración de empresas creo que es muy importante para todas aquellas organizaciones que desean mantenerse y seguir creciendo el contar con una buena organización y estructura para que esta se aun verdadero soporte a todas las operaciones que realiza, es por eso que al elaborar un manual de organización, ayuda a detectar muchas fallas en la empresa.

Este manual nos ayudará para facilitar la comprensión de todos los puestos que hay en la empresa tanto sus funciones así como también sus obligaciones. Además proporciona una visión más clara de la empresa y las actividades de esta para los altos directivos así como para la junta de accionistas.

Para los jefes de cada área represente la posibilidad de saber en un momento dado con todo detalle, las obligaciones y características de cada puesto, esto les será de gran utilidad ya que debido a las funciones que desarrollan generalmente sólo tienen una visión muy general de sus subordinados.

Para los empleados les ayudará a realizar mejor y con mayor facilidad sus labores dándoles a conocer con detalle cada una de las operaciones que deben de efectuar en la empresa así como todos los requisitos indispensables para poder efectuar sus labores.

En terminos generales ayudará al departamento de administración proporcionándole los conocimientos precisos de las diferentes actividades que deben de ser coordinadas para poder cumplir con eficiencia y colaboración por parte de los trabajadores que componen a esta empresa.

Por lo que pretendo alcanzar por medio de este estudio las siguientes metas:

a) Difundir la importancia que debe tener para la empresa el conocimiento y comprensión de su estructura, para lo cual se debe de analizar la situación actual, detectando ventajas, tratando de sacarles el mayor provecho posible, así como también el poder encontrar los problemas y errores que se dan dentro de la organización, tratando de buscar las posibles soluciones, de tal manera que la implantación de nuevas políticas y formas de operación sean adecuadas a la empresa, para que nos sean de utilidad consiguiendo con esto desarrollar eficiencia y efectividad en la empresa.

b) Al contar con un manual de organización, cuando analizamos la situación de una empresa, considerando una serie de factores y circunstancias, nos es más fácil el desarrollar planes de trabajo, desarrollar proyectos en beneficio de la empresa y le va a permitir tener un crecimiento más armonioso y planeado.

c) Gracias al estudio se desempeñaran las actividades eficientemente, con un orden que le facilitara sus operaciones, así como, evitar la duplicidad de las funciones y de mando en la empresa, y también evitar que se realice una cierta omisión de funciones que pueden ser muy importantes para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

V- BIBLIOGRAFIA.

- Terry George R. "Principios de Administración"
Editorial CECSA, primera edición.
- Reyes Ponce A. "Administración de empresas: Teoría y Práctica"
Editorial Limusa, segunda edición.
- Koontz y O'Donnell "Administración"
Editorial Mc Graw Hill, octava edición.
- Reyes Ponce A. "El análisis de puesto"
Editorial Trillas, primera edición.
- William B. Werther, Jr./Keith Davis "Administración de personal
y recursos humanos"
Editorial Mc Graw Hill, segunda edición.
- James A. F. Stoner "Administración"
Editorial Prentice Hall, segunda edición.