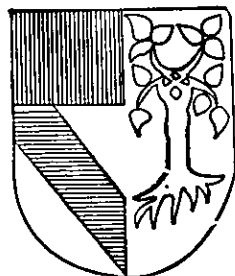


308902
17
2j



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Escuela de Administración
Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION ADECUADO A LA NORMA ISO-9000 PARA OBTENER LA CERTIFICACION DE UN GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO DEDICADO A LA IMPRESION DE LAS ARTES GRAFICAS

Trabajo que como resultado del Seminario de Investigación
presenta como tesis

CARLOS MORALES FIGUEROA

Para optar por el título de
Licenciado en Administración

Director de Tesis: Lic. Armando Sánchez Soto

México, D. F. Abril 1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

272275



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

Aprender a reír es el camino hacia el amor.

Anónimo.

Si no existieran Soñadores
No existiera lo que hoy existe.

El Gordo.

AGRADECIMIENTOS

A Diosito, aparte de lo que solo tu y yo sabemos, gracias por hacer realidad otro de mis sueños.

A mis Papas, necesitaría una tesis completa para explicar las razones por las cuales estoy realmente agradecido con ellos, con su ejemplo y apoyo he aprendido mucho de la vida, los amo.

A mi Hermano Ricardo y Janeth por formar parte de mi vida en la buenas y en las malas.

A mis Padrinos por su apoyo y confianza.

A la Familia Castillo Valdés por aceptarme como parte de su familia.

A mis amigos que han participado en mis tristezas y en mis alegrías.

Dunia, Lorena, Jorge, Marcos, Rafael y Alejandro

A todos Mil Gracias. El Gordo.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: ORGANIZACION	
1.1 Conceptos de Organización	3
1.2 Tipos de Organizaciones	4
1.3 Principios Básicos de Organización	5
1.4 Organigrama	7
1.4.1 Clasificación de Organigrama	8
1.5 Departamentalización	12
1.5.1 Tipos de Departamentalización	13
1.6 Sistemas de Organización	14
1.6.1 Tipos de Sistemas de Organización	14
CAPITULO 2 : MANUAL DE ORGANIZACION	
2.1 Conceptos de Manual de Organización	18
2.2 Objetivos del Manual de Organización	19
2.3 Ventajas del su uso	20
2.4 Desventajas	21
2.5 Clasificación de Manuales de Organización	21
2.6 Requisitos que deben tener el Manual de Organización	24
2.7 Beneficios del Manual de Organización	26
2.8 Metodología para elaboración de Manuales de Organización	27

CAPITULO 3: NORMA ISO-9000 / INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS

3.1 NORMA ISO - 9000	
3.1.1 Antecedentes	35
3.1.2 Calidad	38
3.1.3 Sistema de Calidad	38
3.1.4 Requerimientos Básicos y Contenido de la norma ISO-900	38
3.2 INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS	
3.2.1 Antecedentes	40
3.2.2 Control de Calidad en la industria de las Artes Gráficas	41

CAPITULO 4: PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN ADECUADO A LA NORMA ISO-9000 PARA OBTENER LA CERTIFICACION DE UN GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO DEDICADO A LA IMPRESIÓN DE LAS ARTES GRAFICAS.

4.1 Antecedentes Históricos	44
4.2 Porque la necesidad de un Manual para el Grupo Espinosa	47
4.3 Metodología para elaboración de Manual de Organización para el Grupo Espinosa	50
CONCLUSIONES	62
APARTADO A: Cuestionario y entrevista aplicado para el estudio	64

APARTADO B : Manual de organización del jefe de compras del Grupo Espinosa	75
ANEXO X : Organigrama General del Grupo Espinosa de manera más detallado	101
BIBLIOGRAFIA	102

Introducción

Una de las estrategias para la subsistencia en el mercado de una empresa lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es asimismo importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de organización (capítulo 1), de cualquier manera se manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones y como consecuencia lógica, es necesario llevar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Por lo anterior se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en el Grupo Espinosa y como objetivo de esta tesis, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda la empresa.

La necesidad de contar con un manual en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y / o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como, por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional (capítulo 2).

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del que hacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficientes.

Asimismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes teniendo como base la norma ISO-9000, el cual regirá nuestra conducta en el ramo de las Artes Gráficas (capítulo 3).

Es conveniente anotar que no se pretende abarcar toda la gama de posibilidades existentes para su formulación. Antes bien, se propone aportar elementos de juicio que puedan ser verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual de organización dentro del ramo de la artes gráficas (capítulo 4).

Capítulo 1: Organización

1.1 Conceptos de Organización

La Organización es parte fundamental del proceso administrativo, la organización nos ayuda a tener identificadas y clasificadas las actividades, llevando esto, a la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Considero necesario enunciar diferentes definiciones de organización para dar una referencia más clara a lo anterior.

Organización : "consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad."¹

Organización: "conjuntos de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado."²

Organización: "es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas, en teoría, a personas que las puedan realizar mejor."³

¹ Fred R. David. Concepto de Administración Estratégica. Prentice Hall, 1998. Quinta edición. pag. 165.

² Sergio Hernández y Rodríguez. Introducción a la Administración. Mc Graw Hill, 1998. pag. 415.

³ Harold Koontz. Administración. Mc Graw Hill, 1991. Novena edición. pag. 19.

Organización: "es la estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales." ⁴

Organización: "es un todo integrado en donde cada sistema y subsistemas están relacionados con la operación total, cada sistema se encuentra en orden jerárquico, dando así el logro de las metas." ⁵

Retomando las citas mencionadas defino a la organización como medio por la cual se va identificar, clasificar y agrupar las funciones de toda una empresa, dando como resultado el asignamiento de las actividades que debe realizar cada trabajador que forma parte de la empresa, para el logro de los objetivos generales de la empresa.

1.2 Tipos de Organizaciones

Podemos clasificar la organización de manera general en dos tipos:

- *Organización Formal: Se entiende como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizadas. Este tipo de organización hace la utilización ventajosa del talento creativo y especializado. La organización formal en una situación grupal, los esfuerzos individuales deben canalizarse*

⁴ Harold Koontz. Administración. Mc Graw Hill, 1998. 11ª edición. pag. 247.

⁵ Guillermo Gómez Ceja. Sistemas Administrativos. Mc Graw Hill, 1998. pag. 10.

hacia metas grupales y organizacionales. Una característica primordial de las organizaciones formales es que todo se encuentra por escrito.

- *Organización Informal:* Se define como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero surge espontáneamente de las asociación entre sí de las personas, aunque favorable a resultados comunes. La organización informal, se hacen las cosas por hábito y no se tiene nada registrado o escrito.

*1.3 Principios Básicos de Organización.*⁶

1. *Principio de Unidad de los Objetivos:* Una estructura organizacional es eficaz, si permite que el personal contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales.
2. *Principio de Eficiencia Organizacional:* Una organización es eficiente si está estructurada para contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales, con un mínimo de consecuencias o costos indeseables.
3. *Principio del tramo de administración:* En todo puesto administrativo hay un límite al número de personas que un individuo puede administrar eficazmente, aunque el número exacto dependerá del impacto de las variables subyacentes.
4. *Principio escalar:* Cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo puesto administrativo de una empresa a cada puesto subordinado, tanto más clara

será la responsabilidad de toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

5. *Principio de delegación por resultados esperados:* La autoridad delegada a todos y cada uno de los administradores, debe ser la adecuada para garantizar su capacidad de cumplir con los resultados esperados.
6. *Principio de responsabilidad absoluta:* La responsabilidad de los subordinados para con sus superiores es absoluta, en tanto que los superiores no pueden eludir la responsabilidad sobre las actividades organizacionales de sus subordinados.
7. *Principio de Paridad de autoridad y responsabilidad:* La responsabilidad sobre las acciones no debe ser mayor ni menor que la implicada por la autoridad delegada.
8. *Principio de unidad de mando:* Entre más completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mayor la sanción de responsabilidad personal sobre los resultados.
9. *Principio de nivel de autoridad:* Para mantener la delegación deseada, es necesario que las decisiones bajo la autoridad de cada administrador sean tomadas por éste, no remitidas a los niveles superiores de la estructura organizacional.
10. *Principio de definición funcional:* Cuanto más clara sea la definición de los resultados que se espera de un puesto o departamento, de las actividades por realizar y de la autoridad organizacional delegada y cuanto mayor sea la

compresión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, tanto más adecuadas serán las contribuciones del individuo responsable al cumplimiento de los objetivos empresariales.

11. *Principio de equilibrio:* En toda estructura es necesario el equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe ser equilibrada para garantizar la eficacia general de la estructura en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
12. *Principio de flexibilidad:* Mientras más medidas se tomen en pro de la flexibilidad de una estructura organizacional, ésta podrá cumplir más adecuadamente su propósito.
13. *Principio de facilitación de liderazgo:* Entre más permitan una estructura organizacional y la delegación de autoridad que los administradores diseñen y conserven condiciones propicias para el alto desempeño, más contribuirán aquellas a favor de las habilidades de liderazgo de los administradores.

1.4 Organigrama

Para tener el conocimiento de la magnitud que tiene una empresa, es utilizado el organigrama, esta es una herramienta administrativa muy común utilizado por las empresas.

Organigrama: "Es la muestra estructural orgánica y/o funcional de una organización. Señalan las funciones de línea y dan idea general de las

responsabilidades del personal de esa organización, destacando los niveles de autoridad existentes del mismo.”⁷

Organigrama: "Representación gráfica de la estructura formal y orgánica de una empresa, en la que se indican: líneas de autoridad; comunicación; relaciones e interrelaciones tanto de línea como de staff o plana asesora dentro de la organización.”⁸

*1.4.1 Clasificación de Organigramas*⁹

1. Por su naturaleza

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ellas en forma global o alguna de las unidades que la forman.
- **Macroadministrativo:** Involucran a más de una organización.

2. Por su ámbito

- **Generales :** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

⁷ Guillermo Gómez Ceja. *Sistemas Administrativos*. Mc Graw Hill, 1998. pag. 131.

⁸ Sergio Hernández y Rodríguez. *Introducción a la Administración*. Mc Graw Hill, 1998. pag. 415.

⁹ Enrique Benjamín Franklin. *Organización de Empresas*. Mc Graw Hill, 1998. pag. 65.

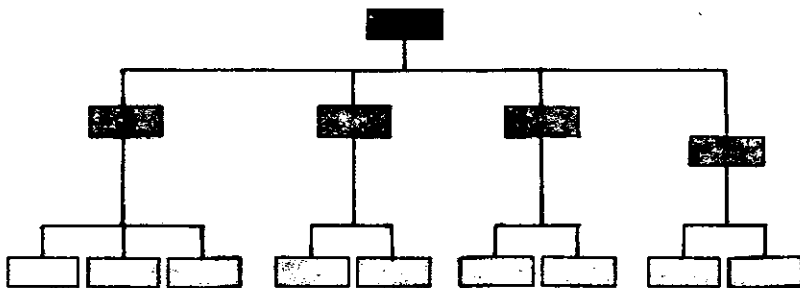
- **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

3. Por su contenido

- **Integrales:** Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- **Funcionales:** Incluyen en el organigrama de organización las unidades y sus principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

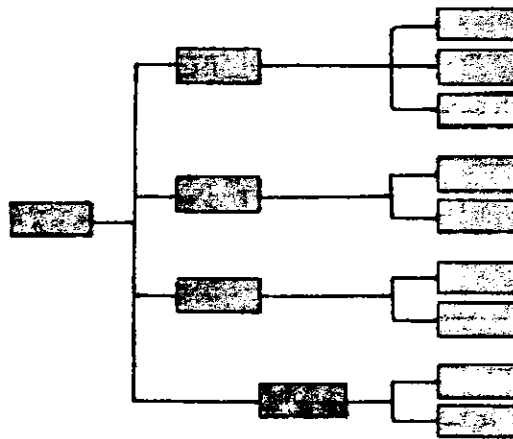
4. Por su presentación

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificaciones de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquico en forma escalonada. Son las de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.



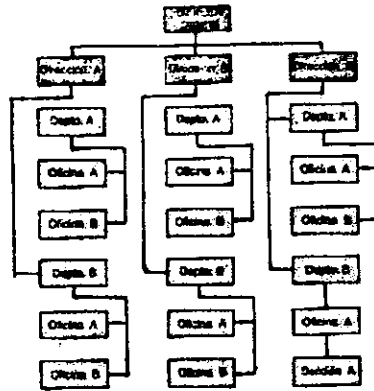
ORGANIGRAMA VERTICAL

- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.



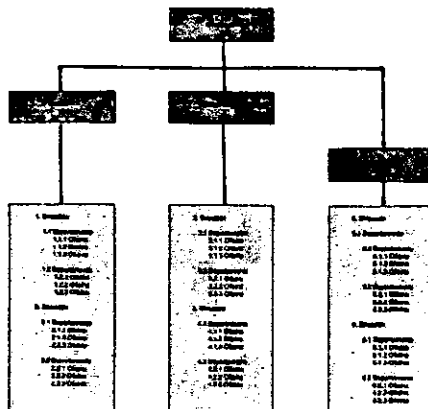
ORGANIGRAMA HORIZONTAL

- **Mixtos:** La presentación utiliza combinaciones de verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Este se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



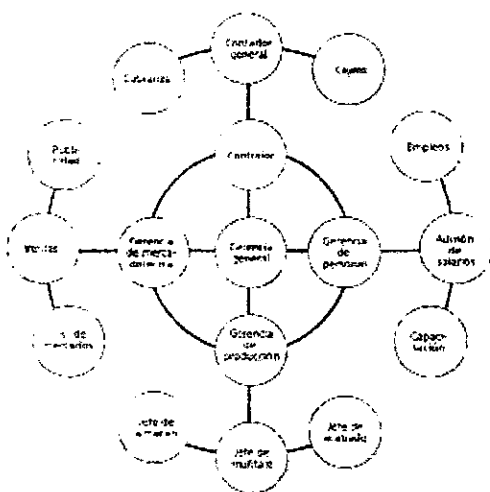
ORGANIGRAMA MIXTO

- De bloque: parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.



ORGANIGRAMA DE BLOQUE

- **Circulares:** se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.



ORGANIGRAMA CIRCULAR

1.5 Departamentalización

Departamentalización se le llama al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización, este agrupamiento de funciones debe ser de carácter común.¹⁰

¹⁰ Guillermo Gómez Ceja. Planación y Organización de Empresas. Mc Graw Hill. 1998. México. Octava edición. pag. 221.

1.5.1 Tipos de Departamentalización

- **Departamentalización Funcional:** Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.
- **Departamentalización Territorial o geográfica :** Se divide el trabajo en departamentos, que representan localidades o áreas geográficas.
- **Departamentalización por producto:** Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos.
- **Departamentalización por equipo o procesos:** Es el medio lógico cuando las maquinas o el equipo empleado requiere de aptitud especial para su manejo o son de gran capacidad.
- **Departamentalización por fuerza de trabajo:** A este tipo de departamentalización es el común llamado por proyecto en donde un hombre actúa como jefe del grupo.
- **Departamentalización por Clientes:** Se forma tomando en cuenta los clientes, donde su principal interés es la venta de programas.
- **Departamentalización Matricial:** es una combinación de departamentalización funcional y de proyecto o proceso.

1.6 Sistemas de Organización

El sistema de organización es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo, siendo ésto una combinación de funciones y Autoridad.

1.6.1 Tipos de Sistemas de Organización

Para promover el funcionamiento efectivo de las organizaciones funcionales se requieren varias relaciones de autoridad , este tipo de sistemas que se extienden por toda la estructura organizacional, dan origen a varias relaciones formales entre todas las unidades organizacionales, y estas relaciones son necesarias para que la organización logre los objetivos y las metas establecidas.

Tomando la opinión de Guillermo Gómez Ceja los tipos de sistemas de organización son:¹¹

- a) Sistema de organización lineal: Este tipo de organización es el que concentra la autoridad en una sola persona, el cual toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. De este modo, el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas. El sistema de organización lineal es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativos se transmiten íntegramente por una

¹¹ Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas. Mc Graw Hill, 1998. México. Octava edición. pag. 200.

sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe se le reporta.

Ventajas del sistema:

1. Sencillo y claro.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Se facilita la rapidez de acción.
4. Se crea una firme disciplina (cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee).
5. Es más Fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas del sistema:

1. Se carece de especialización
2. No hay flexibilidad para futuras expansiones.
3. Es muy difícil capacitar a un jefe para supervisar en todos los aspectos que debe de coordinar.
4. Se propicia la arbitrariedad del jefe porque absorbe todas responsabilidades y autoridad.
5. El jefe casi todo el tiempo lo dedica a aspectos de carácter secundario dedicándole un mínimo a los asuntos de más importancia.
6. La organización descansa muchas veces en este único jefe, y al faltar éste, temporal o definitivamente, ocurren trastornos administrativos en el negocio.

b) Sistema de organización funcional: Es el que se organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesional de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto. La organización funcional se impone en los grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y a su vez tiene un jefe superior que coordina las labores de aquellos que atienden y se apegan a los lineamientos y a los propósitos de la empresa.

Ventajas del sistema funcional: Una de las ventajas más fuertes es la de colocar cada actividad en manos de un especialista en ese campo particular. Por lo tanto, hace uso máximo del principio de la división de trabajo.

Desventajas de la estructura funcional: La organización funcional pura, tiene algunas serías desventajas, es extremadamente confuso para la base de la misma. La autoridad lineal del componente del staff o especialista se restringe a su propio departamento.

c) Sistema de organización de asesoría o línea staff: Este tipo se deriva del tipo de organización de línea, al cual se mantiene una clara línea de autoridad, desde el más alto hasta el más bajo nivel, los cuales reciben asesoramiento y servicios especializados de cada función, por órganos de staff, en asuntos referentes a su especialidad. El staff provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Ventajas de la estructura staff: Se consigue una división satisfactoria del trabajo, sin sacrificar demasiados individuos en las operaciones de control. De esta manera se logra una Flexibilidad mayor que en la organización.

Desventajas de la estructura staff: Algunos componentes del staff pueden dar sus consejos de forma que provoquen resentimientos y fricciones.

Capítulo 2: *Manual de Organización*

2.1 Conceptos de Manual de Organización

Agustín Reyes Ponce, opina que el concepto de un manual " es todo aquel folleto, libro, carpeta, etc. Que den de una manera fácil una explicación de los procedimientos su manejo y se concentren en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para su fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo de humanos en la empresa."¹²

Graham Kellog, " El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo."¹³

"Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de ejecutarlas."¹⁴

¹² Agustín Reyes Ponce. Citado por Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas. Mac Graw Hill. 1998. México. Octava Edición. pag. 378.

¹³ Graham Kellog. Citado por Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas. Mac Graw Hill. 1998. México. Octava Edición. pag. 378

¹⁴ Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas. Mc Graw Hill. 1998. México. Octava Edición. pag 378.

La definición dada por Enrique Benjamín del manual administrativo, "son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas"¹⁵

2.2 Objetivos del Manual de Organización:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual y grupal)
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilita el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

¹⁵ Enrique Benjamin Franklin. Organización de Empresas. Mc Graw Hill. 1998. Primera Edición. pag. 147.

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

2.3 Ventajas de su uso

Un manual bien concebido tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suelen servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como guía en el adiestramiento de novatos.

2.4 Desventajas

1. Muchas compañías consideran que son demasiadas pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es excesivamente caro, limitativo y laborioso preparar un manual y consérvalo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

2.5 Los manuales de Organización se clasifican en: ¹⁶

- a) Por su naturaleza o área de aplicación
 1. Macroadministrativo: Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

¹⁶ Enrique Benjamin Franklin. Organización de Empresas. Mc Graw Hill. 1998. Primera Edición. pag. 148

2. **Mesoadministrativos:** Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos a más de las organizaciones que lo componen.
3. **Microadministrativos:** Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ellas en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

b) Por su contenido

1. **De organización :** Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
2. **De procedimientos:** Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
3. **De Historia de la Organización:** Se hace referencia a la historia de una organización, como su creación, crecimientos, logros, evolución de su estructura, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral.

4. De políticas: También denominados de normas, estos manuales son las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
5. De puesto: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
6. De técnicas: Documento que agrupa los principios y técnicas, necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
7. De Ventas: Instructivo que integran información específica para apoyar la función de ventas.
8. De Producción: Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
9. De finanzas: manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos los niveles, en particular en las áreas responsables de su captación. Aplicación, conservación y control.
10. De Personal: Identificados también como de relaciones industriales, de reglas de empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información de prestaciones, servicios y Condiciones de trabajo.

11. De operación: Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializados o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
12. De sistemas: Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etc., de una organización.

c) Por su ámbito

1. Generales: Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
2. Específicos: Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipo, técnicas o a una combinación de ellos.

2.6 Un manual de organización debe contener los siguientes requisitos:¹⁷

1. Identificación: Este apartado consiste que el manual debe tener las siguientes características:
 - a) Logotipo de la organización
 - b) Nombre oficial de la organización
 - c) Título

¹⁷ Enrique Benjamin Franklin. Organización de Empresas. Mc Graw Hill. 1998. Primera Edición. pag. 151

d) Lugar y Fecha de elaboración

e) Numero de Revisión

f) Unidad responsable de la elaboración, revisión y autorización.

2. Índice o contenido: Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
3. Antecedentes históricos: Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
4. Legislación o base legal: Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización.
5. Estructura orgánica: Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. (Presentación del organigrama General de la organización).
6. Descripción del puesto: este apartado debe incluir la siguiente información:
 - a) Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación. Etcétera).
 - b) Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
 - c) Funciones y actividades que debe realizar el puesto para el logro de las directrices trazados por la organización.
 - d) Responsabilidades que tiene el puesto ante las demás áreas.

2.7 Beneficios del manual de Organización:¹⁸

1. **Reducción de gastos generales.-** la acción correctiva de este se traduce en una reducción de gasto generales en la realización del sistema.
2. **Control de actividades.-** Se tiene establecido por la dirección los lineamientos de actuación, lo cual permite tener un control de actividades necesarias y autorizaciones en un menor tiempo y a un costo reducido.
3. **Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.-** Este beneficio es el corolario de los dos anteriores, ya que aquéllos proporcionan información y antecedentes necesarios para que se determinen y consignen en el manual de organización, la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas, en menor tiempo y a costo reducidos.
4. **Sistematización de actividades.-** Este beneficio se presenta en la que se ha llamado fase de utilización de los manuales. Para efectos de esta tesis, es conveniente que se de un concepto de los que se entiende por sistematización, la sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa.
5. **Información de actividades.-** Ya que tener por escrito los procedimientos que se realizan en una empresa, se conocen en un momento dado las actividades que llevan a cabo en la misma.

¹⁸ Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas. Mc Graw Hill. 1998. México. Octava edición. pag. 392.

6. **Adiestramiento.**- Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado se realiza en menor tiempo y por lo tanto con menos costo, si la empresa suplementa las técnicas de enseñanza individuales con un manual de organización.
7. **Guía de trabajo a ejecutar.**- Este beneficio quedó definido cuando se dijo que tanto el personal directivo como el operativo necesitan a diario consultar los procedimientos que ejecutan en la empresa.
8. **Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.**- Considerando que halla una consulta frecuente del manual y apego a su contenido, esto estimulará a obtener un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando el personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas o en los procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.
9. **Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.**- El trabajo de auditoría administrativa invariablemente es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con manuales que guíen a quienes se encargan de dicho trabajo.

2.8 Metodología para la elaboración de manuales de organización

La metodología para la elaboración comprende las siguientes etapas:

- a) **Planeación del estudio.**- El primer paso en la planeación del estudio será definir la naturaleza del problema en cuestión. Esto permitirá fijar las bases

para determinar el objetivo del estudio o para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya el inventario de procedimientos ya jerarquizados.

1. **Definición de objetivos del estudio:** Es conveniente en esta fase precisar con toda claridad los problemas que hallan sido detectados, para definir correctamente los objetivos del estudio. Antes de iniciar el estudio, el jefe de proyecto junto con los responsables afectados estén convencidos de la definición del objetivo.
2. **Formulación de inventario de procedimientos:** Resulta conveniente que durante el estudio preliminar en las áreas administrativas se identifiquen y tipifiquen los procedimientos que afectan los trámites y servicios de la empresa, con el fin de contar con una visión integral de las labores que realizan en las áreas de estudio.
3. **Formulación de plan de Trabajo:** Una vez definidos los objetivos del estudio e identificados los procedimientos con el usuario, el analista deberá formular el plan de trabajo requerido por la investigación, diseño e implantación del manual de organización. Esta documentación además de servir como elemento de control para el desarrollo del trabajo a realizar, indica a los responsables del estudio el momento en que éste irá obteniendo los resultados que se hallan proyectado. El plan de trabajo debe tener los siguientes datos: a) **Antecedentes.-** Los cuales representan un recuadro de todos los estudios o esfuerzos semejantes

preparados con anterioridad, b) Justificación.- Preparación de la necesidad de efectuar el estudio considerando las ventajas que esto reportará a la organización, c) Objetivo.- Elemento cualitativo que se pretende alcanzar en términos de funcionalidad y competitividad, d) Resultados.- Logros que se esperan obtener del manual, e) Alcance.- Area de aplicación que cubre el manual en cuanto a ubicación en la estructura orgánica, f) Acciones.- Aspectos concretos que engloban el manual tales como sistemas, procesos, funciones, órganos, etc. de los cuales se pueden inferir hechos o información, g) Fases.- Relación de pasos o etapas que deberán considerarse para la ejecución del manual, h) Recursos.- Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo, i) Calendario.- Fecha asignada para el inicio y terminación de cada fase, j) Costo.- Estimación global y particular de recursos que demanda el manual para su ejecución, k) Estrategia y Táctica.- Principios y rutas fundamentales que orientan los cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos, l) Autorización.- Aprobación para efectuar el manual, m) Información complementaria.- programas o trabajos que puedan servir como auxiliares, n) Representación gráfica.- Descripción del programa en formatos, cuadros e imágenes, ñ) Formato.- Presentación y resguardo del programa de trabajo.

b) Investigación de la situación actual.- Cubre la finalidad de obtener una visión del procedimiento tal como se desarrolla en el momento actual. Esta fase incluye:

1. Recopilación de la información: Consiste en obtener una descripción lo más detallada y exacta posible de la forma como se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento, y el tiempo de ejecución de las mismas, tomando nota del número de personas asignadas a cada operación. Asimismo, en esta etapa se deberán obtener las disposiciones jurídicas y legales que afectan a cada procedimiento, anexándolos como documentos del procedimiento. Para recabar información se cuenta con las siguientes técnicas que son: a) Investigación documental.- Selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual, b) Consulta a sistemas de computo.- Acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externas a la organización enlazados a través de redes, c) Encuesta.- Comprende la realización de entrevistas personales en base a una guía de preguntas elaboradas con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, d) Entrevistas.- Consiste reunirse con una o varias personas y cuestionarlas ordenadamente para obtener información.

2. Registro y documentación del procedimiento actual: Es importante la adopción de un método en el cual se registrarán los hechos del estudio, en forma ordenada la información recopilada de cualquier investigación que se realice, como exigencia general.
3. Obtención de la aprobación correspondiente: Una vez documentada el procedimiento actual, se procederá a obtener la aprobación de los responsables de su operación.

c) Análisis y crítica de la información.- Una vez concluida la fase de investigación de la situación actual, se procederá a la realización de un examen crítico a través de los siguientes puntos:

1. Análisis: Consiste en separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar entre lo que se debe hacer y lo que no se hace. Es conveniente invitar a todos aquellos interesados a hacer comentarios sobre el procedimiento. El análisis y crítica de la información debe realizarse desde diversos puntos de vista: ¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico y constante? ¿Es lo más sencillo y claro? ¿pueden mejorarse, combinarse o eliminarse las operaciones? ¿Es posible eliminar demoras? ¿Existen cuellos de botella que deben eliminarse? ¿Tiene la flexibilidad necesaria? ¿La información que proporciona, es lo suficiente y se obtiene con oportunidad? ¿Permite cumplir los objetivos, con el mínimo costo posible? ¿Reúne los requisitos de control interno?

2. **Diagnóstico:** Es el medio que deberá utilizar el analista para dar a conocer a los afectados del procedimiento, los resultados obtenidos del análisis y crítica de la información recabada. En esta etapa se tiene una visión del estado del problema que se encuentra la organización y su objetivo del diagnóstico tiene la finalidad principal de exponer a los funcionarios responsables las condiciones perjudiciales y prácticas inadecuadas, deficiencias e irregularidades del procedimiento, recomendaciones y así como las bases que fundamenten los cambios.

Los tipos de recomendaciones son:

- a) De mantenimiento.- Conservación general del ambiente de trabajo sin modificaciones, manteniendo en términos generales, la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.
- b) De Eliminación.- Supresión de un sistema de trabajo, reemplazo de formas, registro e informe, eliminación de procedimientos o pasos de un procedimiento, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas.
- c) De Adición.- Introducción de un nuevo sistema, incremento de número de operaciones en un procedimiento o de todo un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas

o aumento de personal o programas.

- d) De Combinación.- Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinando el orden de las operaciones de un procedimiento.
- e) De fusión.- Redistribución de funciones al conjuntar áreas, agrupación de personas de diferentes áreas bajo un mismo mando, unificación de formas, registro e informe.
- f) De Modificación.- Cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física del personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo.
- g) De Simplificación.- Reducción de pasos en un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registro y programas.
- h) De Intercambio.- Redireccionamiento de funciones, racionalización de recursos, optimización de personal, reestructuración de procedimientos, entre áreas o con organizaciones del mismo grupo.

d) Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos.- Una vez afectuado el análisis, el analista tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema en estudio, el

resultado de dicho análisis lleva el rediseño de formas, diseño de nuevas formas, reportes, registros, Creación o supresión de archivos, eliminación de operaciones innecesarias y creación de nuevos controles y en fin, todo aquello que conduzca a la obtención de los objetivos fijados con eficiencia y eficacia.

1. Representación del procedimiento: Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos o redactarlos.
2. Diagramación para el manual de procedimientos: Lo constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.
3. Expresión literal del procedimiento: Se refiere a la narración detallada del procedimiento, con el objeto de describir cada una de las operaciones que intervienen en el mismo.

e) Presentación del manual para su aprobación.- una vez que el manual ha quedado estructurado, se deberá presentar al personal indicado para que den su autorización y su implantación del manual.

f) Revisión y actualización.- La utilidad de los manuales organizacionales radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlos actualizados a través de revisiones periódicas, para ello es necesario establecer un calendario para la actualización del manual y designar un responsable para la atención de esta función.

CAPITULO 3 : Norma ISO - 9000 / Industria de las Artes Gráficas

3.1 Norma ISO - 9000

3.1.1 ANTECEDENTES

En 1946 en Ginebra, Suiza, se fundó el ISO-9000, su finalidad es desarrollar y armonizar los estándares de manufactura, comercio y comunicaciones para agrupar a los países en un bloque común y favorecer el intercambio comercial.

Las siglas ISO significan igual, como ISOsceles (de lados iguales). También coincide con las siglas en inglés International Standard Organization.

Con motivo del problema en la calidad variable de los productos, se controla en Europa, Estados Unidos y Japón, a través de la norma ISO-9000. Cada país tiene sus normas oficiales de calidad, así en México existe el NOM (Norma Oficial Mexicana) y en Estados Unidos la ANSI (Instituto Nacional Americano de Estándares).

En 1987 una serie de países ratificaron un acuerdo en el que reconocían una norma internacional para sistemas de Calidad, la serie ISO-9000. Esta racionalización de las normas nacionales para sistemas de calidad es un paso clave hacia el retiro de barreras al libre comercio. La norma ISO-9000 incluye una serie de normas adecuadas cada una de ellas a una actividad empresarial diferente. En la norma ISO existen diferentes niveles o tipos los cuales son:

1. ISO-9001 : Especificación de sistemas de calidad para el diseño/ desarrollo, producción, instalación y servicio posventa.
2. ISO-9002 : Especificación de sistemas de calidad para producción y la instalación. En el caso particular de la industria de las Artes Gráficas se aplica este ISO.
3. ISO-9003 : Especificación de sistemas de calidad para inspección y pruebas finales.
4. ISO-9004 : Especificación de la dirección de empresas y sistemas administrativos como: procesos de selección de personal y procesos contables, entre otros.

Las Normas ISO, proveen los medios por los cuales las compañías pueden asegurarse a sus clientes que ellas funcionan con un sistema de administración de calidad y tienen que cumplir con ciertos requisitos muy severos para lograr su certificación. Actualmente existe una presión cada vez mayor por parte de los clientes, quienes exigen trabajar con empresas certificados bajo las Normas ISO.

Todos los estándares desarrollados por las empresa afiliadas a ISO son "voluntarios", no existen requerimientos legales que obliguen a ningún país a adoptarlos, sin embargo, la mayoría de los países los adoptan a sus propias normas y, en el caso de las empresas afiliadas, desarrollan normas propias de proceso que deben ser entregadas para obtener su certificación del Instituto de Estándares, con la obligación de mantener registro históricos del comportamiento de los procesos y de obligar a los proveedores a entregar insumos con calidad controlada.

La Organización Internacional de Estándares (ISO siglas en inglés) hace visitas, a través de sus despacho autorizados y distribuidos mundialmente, para otorgar la certificación a las empresas que cumplen con las normas establecidas en sus sistemas de calidad. Esto lo hace a través de los siguientes pasos:¹⁹

1. Diagnóstico: determina la viabilidad de las empresas a la certificación y marca las no conformidades a la norma para su corrección.
2. Preauditoría a las políticas y manuales de calidad (Administrativo y Producción), a los procedimientos generales, a las descripciones e instrucciones de trabajo y formas de hacerlo en los registros. Asimismo, marcan nuevas no conformidades en su caso con las observaciones correspondientes para su corrección, se determina la fecha de auditoría de certificación.
3. Auditoría, revisión final de los procesos y, además, la competencia del personal, es decir, si está o no capacitado; la revisión de proveedores y contratos para posteriormente auditar los insumos y sus proveedores.
4. Certificación.
5. Posauditorías o revisiones periódicas.

Todas las empresas deben obtener la certificación del ISO-9000. Es obligatorio no sólo para exportar sino para surtir a las empresas certificadas por el efecto de cadena. Es necesario adoptar la norma ISO-9000 porque son normas internacionales que tiene la función de estandarizar los sistemas de calidad a

¹⁹ Sergio Hernandez. Introducción a la Administración. Mc Graw Hill. 1998. México. Primera edic. pag 374.

nivel mundial y el adoptar esta norma nos permitirá continuar en el mercado nacional e internacional.

3.1.2 Calidad

Calidad es la valía y excelencia de una cosa, también se puede definirse para el estudio de esta tesis como el conjunto de cualidades con las que cuenta un producto o un servicio , para ser de utilidad a quien se sirve de él.

3.1.3 Sistema de Calidad

Conjunto de principios coordinados y estructurados de una organización añadiendo responsabilidades, procedimientos y recursos con el objeto de controlar , regular y mejorar la operación de la empresa con relación a la calidad. El sistema de calidad nos da una orientación de nuestros procesos para ser más efectivos, para adaptarnos a las nuevas situaciones y para ser más rentables.

3.1.4 Requerimientos Básicos y contenido de la norma ISO-9000

Todos los procedimientos están incorporados en una Matriz de responsabilidades que se desglosa como sigue:

1. Responsabilidades de los administradores.
2. Sistema de calidad.

3. Revisión de los pedidos.
4. Control de diseño.
5. Control de documentos y datos.
6. Compras.
7. Control de productos suministrados por el cliente.
8. Identificación y rastreabilidad del producto.
9. Control de proceso.
10. Inspección y prueba.
11. Control de inspección y prueba.
12. Inspección y estado de pruebas.
13. Control de producto no conforme.
14. Acciones correctivas y preventivas.
15. Manejo, Almacenaje, Empaque, preservación y entrega.
16. Control de registro de calidad.
17. Auditoria interna de calidad.
18. Entrenamiento.
19. Servicio.
20. Técnicas estadísticas.

La norma ISO-9000 requiere para el logro de la certificación, tener documentados todos los procesos de la empresa (Administrativo y Operativos), que las actividades sean realizadas de acuerdo a lo documentado y contar con la evidencia para comprobar que se ha trabajado de acuerdo a los escrito.

3.2 INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS

3.2.1 Antecedentes

La industria de las Artes Gráficas se divide en las siguientes ramas industriales:

- a) Fotograbado y fotolito, el Grupo forma parte de este ramo.
- b) Grabado en acero y timbrado
- c) Diarios y publicaciones
- d) Albumes o Libros de Estampas
- e) Litográfica y Offset, el Grupo Espinosa pertenece en este ramo.
- f) Editorial y Revistas, el Grupo Espinosa pertenece en este ramo, solo en la impresión.
- g) Folletos y puntos de publicidad, el Grupo Espinosa pertenece a este ramo también y solamente en la impresión.

LUGAR QUE OCUPA EL SECTOR DE LAS ARTES GRAFICAS EN 1998 ²⁰

INDUSTRIA MANUFACTURERA	1998
Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo	1
Alimentos, Bebidas y Tabaco	2
Sustancias Químicas, Caucho y Plásticos	3
Textiles y Prendas de Vestir	4
Productos Minerales No Metálicos	5
Industrias Metálicas Básicas	6
Papel, Imprenta y Editorial	7
Industrias de la Madera	8
Otras	9

²⁰ Información proporcionada por la Cámara Nacional de las Artes Gráficas. 1999

UTILIDADES OBTENIDAS POR SECTOR EN 1998 ²¹

MILLONES DE DOLARES

	SECTOR	IMPORTE
1	PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	31612.88
2	INDUSTRIA EXTRACTIVAS	5998.33
3	PETROLEO CRUDO Y GAS NATURAL	5741.84
4	TEXTILES, ARTICULOS DE VESTIR	4352.53
5	AGRICULTURA Y SILVICULTURA	2582.97
6	QUIMICA	2352.48
7	SIDERURGICA	1879.54
8	ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	1685.84
9	PRODUCTOS PLASTICOS Y DE CAUCHO	870.87
10	MINEROMETALURGIA	837.07
11	INDUSTRIA DE LA MADERA	537.42
12	PAPEL, IMPRENTA Y EDITORIAL	508.82
13	DERIVADOS DEL PETROLEO	350.61
14	GANADERIA, APICULTURA, CAZA Y PESCA	211.51
15	EXTRACCION DE MINERALES METALICOS	142.74
16	PETROQUIMICA	139.36
17	EXTRACCION DE OTROS MINERALES	113.49

3.2.2 Control de Calidad en la Industria de las Artes Gráficas

El control de calidad es un conjunto de procedimientos empleados para comprobar si las materias primas y / o la fabricación de un producto cumplen con las

²¹ Idem

condiciones exigidas. Es el proceso regulador por medio del cual se mide el desempeño de calidad existente, se le compara con las especificaciones establecidas (estándares), y se toman medidas respecto a las diferencias encontradas. El control de calidad se refiere a un proceso que compara lo hecho con los estándares y decide continuar aplicando algún plan para mejorarlo.

La industria en general, y la artes gráficas en particular, están obligadas cada vez más a utilizar los métodos de control de calidad para asegurar la calidad de sus productos, aunque su implantación exija un costo extraordinario que incrementa su precio de venta.

En la industria de las Artes Gráficas se tienen que enfocar los procesos de calidad de diseño, calidad de producción y la calidad de servicio en los siguientes puntos:

A. Materia Prima.

- Tintas
- Pegamentos
- Solventes
- Hilos
- Laminas Metálicas
- Material Gráfico

B. Procesos de Producción.

- Fitolito (elaboración de negativos)
- Impresión
- Doblado

- Alzado
- Cosido y grapado
- Prensado
- Forrado, ya sea rústica o pasta dura
- Refinado
- Revisión y Empaque
- Sobre todo los Aspectos Administrativos

Al tener esto controlado tenemos como resultados:

1. Bajos de costos.
2. Mayor Producción.
3. Incremento en la captura de mercados.
4. Conservaciones de las fuentes de trabajo.
5. Consolidación de la empresa.

EL manual de organización es el centro estructural de la documentación, siendo para la industria de Artes Gráficas primordial, ya que contiene la información sobre la política de calidad. Debe explicar con claridad los procedimientos de calidad de la empresa y cómo serán implantados. Cada persona debe saber qué aspecto del manual se relaciona directamente con su función dentro de la organización. También debe contener evidencia de que para todos los empleados y operarios es obligación cumplir con el sistema de calidad documentado. El manual actualizado es el que rige a la empresa.

CAPITULO 4 :Propuesta y Caso Practico

4.1 Antecedentes históricos

El "Grupo Espinosa" tiene sus inicios en la Colonia Escandón en el año de 1952 con la creación de Industrias Gráficas de México, con el objetivo de satisfacer las necesidades de impresión que se tenía en aquella época. En el año de 1958 se decide dedicarse exclusivamente a ofrecer el servicio a la Industria Editorial. Para 1965 cambia su razón social y nace lo que hoy día es "Litográfica Ingramex".

Posteriormente con las necesidades de un mercado creciente esta empresa cambia su domicilio en 1970, ubicándose en la Colonia Granjas Esmeralda en la Delegación Iztapalapa hasta nuestros días; con este cambio se empieza a tener una visión sobre lo que sería el crecimiento del grupo para satisfacer las demandas del mercado. Así en el año de 1974 se crea "Ediciones Pegaso", empresa dedicada a la encuadernación rústica en caja. De esta manera el cliente podía entregar sus negativos, donde se le prestaba el servicio de impresión offset de 1 a 4 tintas, en máquinas de dos cabezas, y a su vez, en el mismo lugar, se realizaba la encuadernación de sus obras, ofreciendo en esos días un servicio integral para satisfacer las necesidades de los clientes.

Para el año de 1983, con la finalidad de eficientar los procesos, tener mejor calidad y productividad se crea "Compañía Editorial Ultra", encargada de la impresión a 4x4 tintas en rotativa para grandes tirajes, de esta manera se

podría satisfacer a un porcentaje mayor de mercado, además de evitarse el doblez del pliego en el área de encuadernación.

Buscando la especialización en los procesos del grupo y el apoyo a Litográfica Ingramex, se crea en 1989 "Editorial Impresora Apolo", empresa dedicada a la impresión comercial y editorial en prensas planas a 4 o 5 tintas, con tecnología de vanguardia.

Finalmente en 1996 se crea "Ultradigital Press", con el objetivo de ofrecer el servicio de diseño y Pre-prensa digital.

La ventaja competitiva del "Grupo Espinosa" es que el cliente puede entregar un original mecánico o archivo electrónico, y en este Grupo se ofrece el servicio integral de Pre-prensa, impresión, encuadernación y acabados. De esta manera se garantiza al cliente un costo competitivo, calidad garantizada, tiempos de entrega de acuerdo a sus programas, utilizando tecnología de vanguardia y personal calificado; además de que en un solo lugar se dan todos los servicios.

Actualmente cada empresa tiene una función específica en el proceso:

- **Ultradigital Press:** Dedicada al diseño, digitalización, formación de páginas y pliegos, salida a película y pruebas de impresión.
- **Litográfica Ingramex:** Impresión de libros, revistas, fascículos y todo lo relacionado con las artes gráficas a 1 y 2 tintas en papel diario hasta recubiertos en hoja.
- **Compañía Editorial Ultra:** Impresión de libros y revistas de 1 a 4 tintas en grandes tirajes en papel diario hasta recubiertos en bobina.

- **Editorial Impresora Apolo:** Impresión de libros, revistas, folletos, carteles y todo lo relacionado con las artes gráficas a 4 o 5 tintas en cualquier tipo de papel extendido.
- **Ediciones Pegaso:** Doble, laminado, encuadernación rústica pegado, grapa, refine y empaque de libros, revistas, desplegados, folletos y todo lo relacionado con las artes gráficas.

En el Grupo se está buscando implantar un sistema de calidad de acuerdo a las normas internacionales, que le permita mantenerse a la vanguardia en el mercado nacional y abrir sus puertas al mercado internacional; a su vez busca desarrollar a sus clientes, proveedores y al personal que colabora en ella, para que juntos se alcance la mejora continua y los objetivos tanto de la dirección como de todos los que intervienen directa o indirectamente.

El Grupo Espinosa, grupo de varias empresas mexicanas, no puede ya permanecer al margen de la competencia internacional, ni mantener un desarrollo aislado de la realidad. Se tiene la obligación de cumplir con altos niveles de productividad y de calidad, pues de no hacerlo así, la competencia pone en peligro nuestra presencia en el mercado de las artes gráficas. Modernizarnos es el desafío.

Para responder a esta situación y desarrollar a la empresa de una manera sana, sin proteccionismo y con capacidad de competencia en el mercado nacional e internacional, se ha seleccionado el *Sistema de Administración de Calidad conforme a la Norma ISO 9002* que permitirá la modernización de nuestros sistemas, mejorar la calidad de nuestros productos y servicios, incrementar la productividad y abatir costos.

La Administración de Calidad que hemos iniciado abarca todas las áreas del Grupo Espinosa: las relaciones internas laborales, la modernización de los Sistemas Administrativos y un nuevo impulso en procesos, productos y servicios y un renovado clima de trabajo basado en la comunicación y la eficiencia. Se ha hecho un gran esfuerzo de congruencia para determinar con claridad la Visión, la Misión, las Políticas de Calidad, Objetivos estratégicos y específicos, principios de actuación, las guías de acción, los principios del sistema de calidad, los cuales nos permitirán realizar las tareas que se han puesto en marcha.

El factor principal de modernización y la superación de cualquier empresa lo constituye su propia gente. Por eso *El Grupo Espinosa*, confía una vez más en su personal y lo acentúa con sus programas de Capacitación e Integración de sus Recursos Humanos, ya que solo a través de su participación, energía, conocimiento y solidaridad con su fuente de trabajo, realizaremos el esfuerzo conjunto que nos permita alcanzar la **ADMINISTRACION DE CALIDAD CONFORME A LA NORMA ISO-9000**.

4.2 ¿Porque la necesidad de un manual para el Grupo Espinosa?

Para lograr la certificación conforme a la Norma ISO - 9000 exige que es necesario tener un control de todos los procesos administrativos y operativos de todas las áreas, donde se tenga un conocimiento de un organigrama, su ubicación física dentro del mismo, sus comunicaciones con las demás áreas, las funciones,

sus responsabilidades, su nivel de jerarquía, etc., lo necesario para que cada trabajador tenga una visión de manera general del Grupo Espinosa y sobre todo tener evidencia de manera escrita lo que tiene que hacer cada trabajador dentro del Grupo.

Para la elaboración del Manual de Organización del Grupo Espinosa se llevo a cabo un estudio para tener una idea de manera general y considerando las siguientes características que facilitarían a la elaboración del manual:

1. Es una organización Formal, ya que se tiene una estructura dividida por funciones y especialidades, en la cual se agrupan los esfuerzos individuales hacia las metas grupales y organizacionales, se tiene información por escrito.
2. Al ser un Grupo de varias empresa se debe considerar esta magnitud para elaborar un solo organigrama. El Grupo Espinosa esta formada por 11 empresas que son:
 - **Ultradigital Press:** Dedicada al diseño, digitalización, formación de páginas y pliegos, salida a película y pruebas de impresión.
 - **Litográfica Ingramex:** Impresión de libros, revistas, fascículos y todo lo relacionado con la artes gráficas a 1 y 2 tintas en papel diario hasta recubiertos en hoja.
 - **Compañía Editorial Ultra:** Impresión de libros y revistas de 1 a 4 tintas en grandes tirajes en papel diario hasta recubiertos, en bobina.
 - **Editorial Impresora Apolo:** Impresión de libros, revistas, folletos, carteles y todo lo relacionado con las artes gráficas a 4 o 5 tintas en cualquier tipo de papel extendido.

- **Ediciones Pegaso:** Doble, laminado, encuadernación rústica pegado, grapa, refine y empaque de libros, revistas, desplegados, folletos y todo lo relacionado con las artes gráficas.
- **Asesoría Funcional:** empresa cuyo giro es dar servicios administrativos a todas las empresas que forman parte del Grupo. Los servicios que ofrecen son: Tesorería, Personal, Contabilidad, Planta, Compras, Almacén de Materia Prima, Almacén de Papel y Almacén de Productos en proceso y terminados.
- **Enrique M. Espinosa Jiménez:** empresa que se dedica a dar mantenimiento de toda la maquinaria de producción del Grupo, sus servicios principales son: Taller electrónico, mecánico y Torno.
- **Gabriel Espinosa Jiménez:** Empresa encargada de la carpintería y obra civil que necesite el Grupo.
- **Arrendadora Espinosa, Locales Funcionales y Centeno:** Son empresas dedicadas al arrendamiento del terreno del Grupo.

El organigrama del Grupo, por su naturaleza va ser Macroadministrativo, por su ámbito será específico, por su contenido será integral y por su presentación será vertical.

3. Para el funcionamiento idóneo el Grupo opta por un departamentalización Funcional, unificación de actividades comunes u homogéneas.
4. El sistema de organización va ser una combinación del sistema lineal y el funcional, ya que así aprovecharan las ventajas de las ambas y se reducirán las desventajas de las dos.
5. El manual de organización por su naturaleza será Mesoadministrativos, por su

contenido será de organización y por su ámbito será específicos.

6. Para el Grupo la certificación de acuerdo a la norma ISO-9000 deberá contener los siguientes requisitos de los manuales:

- a) La emisión del documento y fecha del mismo.
- b) La ultima revisión y fecha.
- c) Quien Elaboró
- d) Quien revisó
- e) Quien Asesoró
- f) Quien Autorizo
- g) Y tener historial de todos los documentos elaborados.

4.3 Metodología para elaboración de manual de organización para el Grupo Espinosa

1. Planeación del estudio

- a) Objetivo que se tiene al realizar este estudio es el de implementar un modelo administrativo, el cual permita que a través de herramientas administrativas (Controles, gráficas, reglamentos, políticas generales, etc.) se tenga el control y la visión general del grupo y ayude a la toma de decisiones; este modelo debe hacer que todos los procesos administrativo y operativos sean más eficientes y eficaces.

El resultado: Se logró el diseño de un modelo administrativo en el cual englobará a todas las empresas del Grupo, teniendo por área y por

puesto sus funciones y responsabilidades y de esta manera se evitará la burocracia, la repetición de actividades, la invasión de líneas de autoridad, los malos controles administrativos y sobre todo la obsolescencia de los sistemas.

2. Investigación de la situación actual

Recopilar información: Toda la información obtenida fue a través de Cuestionarios y entrevistas con todos el personal del Grupo, además de la observación de sus actividades diarias, la consulta a sistemas de cómputos existentes, la información que se tenía internamente y la que le daba al exterior.

(Ver cuestionario y entrevista que se aplico para el estudio, que fue proporcionado por nuestro asesor Lic. Armando Sánchez, en el apartado A pag. 64)

El resultado: Se observo lo siguiente:

- A) Se carece de organigrama
- B) Carece de líneas de Autoridad
- C) Ubicación física del trabajador dentro del Grupo.
- D) No cuenta con visión, misión, credo, valores y políticas del Grupo.
- E) Las comunicaciones interpersonal no eran claras
- F) Duplicidad de funciones
- G) No existe por escrito la asignación de funciones y

responsabilidades

- H) Controles Administrativos inadecuados a la magnitud del Grupo.
- I) Sistemas administrativos obsoletos
- J) No existen programas de trabajo
- K) Fugas de Dinero y procesos con costos altos

La Solución: Para dar solución, los trabajadores de manera general del Grupo empezó a elaborar el Credo, la Visión, la Misión y los Valores del Grupo, además de elaborar el organigrama General del Grupo, todo lo anterior formara parte del manual de organización del mismo.

A continuación les presento el credo, visión, misión y los valores del Grupo Espinosa ya autorizados.

CREDO

Nosotros creemos en el sistema de libre empresa. Nosotros debemos tratar conscientemente a nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y a la comunidad con honestidad, dignidad, justicia y respeto. Nosotros conduciremos nuestro negocio con el más alto estándar ético.

VISIÓN

Grupo Espinosa será en el siglo XXI el mejor Proveedor de Servicios Integrales de la Artes Gráficas de la República Mexicana y el Extranjero; siendo para nuestro personal, proveedores y clientes la mejor opción de desarrollo, trato y atención, con base en la norma ISO 9000 y en un marco de Calidad Total.

MISIÓN

La misión del Grupo Espinosa es trabajar cada día con alta Calidad y Productividad, satisfaciendo todas las necesidades de los clientes en los procesos de Pre-prensa, Impresión y Encuadernación, utilizando para ello tecnología de punta a nivel mundial, promoviendo la superación personal, aplicando las normas ISO-9000, preservando el medio ambiente y consolidando nuestra estructura de una manera sana y progresiva.

VALORES

Nuestros valores son:

Ética: Regimos nuestra vida por el conjunto de valores aquí mencionados.

Honor: Todos los acuerdos escritos o verbales que convengamos van respaldados por el cabal cumplimiento de nuestra palabra.

Honestidad: Procuramos en todo momento la obtención de productos que logren satisfacer las necesidades de nuestros clientes a un precio justo.

Respeto: En la empresa cuidamos en todo momento de no transgredir los derechos de nuestros clientes y proveedores, así como de nuestros compañeros de trabajo.

Lealtad: Por ningún motivo traicionamos la confianza que en nosotros han depositado.

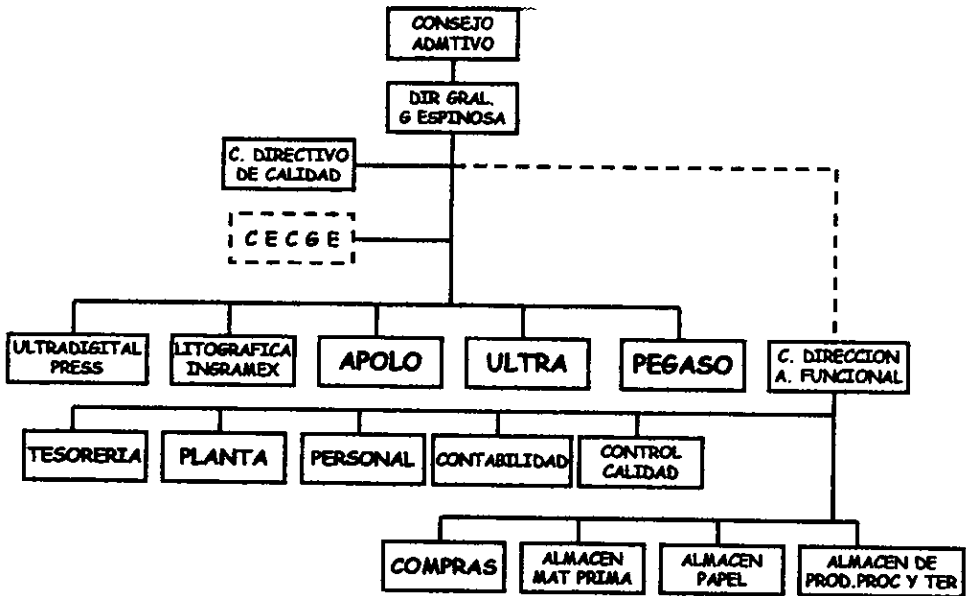
Responsabilidad: Tenemos como uno de nuestros valores el cumplir cabalmente con nuestros compromisos.

Sinceridad: Respondemos con la verdad a las dudas que se nos plantean.

Servicio: Nos adecuamos dentro de lo posible a las necesidades de nuestro clientes y proveedores así como de las manifiestas por parte del personal que colabora en la empresa.

Humildad: Reconocemos que lo más importante para lograr nuestros objetivos es el trabajo en equipo, olvidando los protagonismos individuales.

A Continuación presento el Organigrama General del Grupo Espinosa ya autorizada por el Consejo Administrativo.



Organigrama General del Grupo Espinosa

3. Análisis y crítica de la información: Al llevar a cabo el análisis de la información y diagnosticar las anomalías existentes en el Grupo, se empezó a llevar a cabo el rediseño de formas, diseños de nuevas formas de procesos, la creación de reportes, registros, creación o supresión de archivos, la agilización de los procesos administrativo y operativos, la asignación de funciones y responsabilidades los cuales deben contestar las siguientes

preguntas ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, ¿A quien?, entre otros.

4. **Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos:** Observando las necesidades que tiene el Grupo, se diseñó el manual de organización que cubrirá con todas las características exigidas por la Norma ISO-9000. A continuación les presentare como quedo estructurado el Manual de Organización .

El Manual cuenta con las siguientes secciones:

a) Presentación:

- **Consiste en una carta hecha por el Director General del Grupo, que lo dirige a todos los trabajadores que forman parte de las empresas del Grupo Espinosa.**
- **Credo , Visión, Misión y Valores del Grupo Espinosa.**
- **El organigrama General.**

Para hacerlo de una manera más didáctica se hace una presentación a través de un audiovisual de los puntos que forman parte de la presentación.

b) Antecedentes Históricos.

c) Políticas de Calidad.

d) Objetivos Estratégicos.

e) Objetivos Específicos para 1999.

f) Principios de Actuación.

g) Reglamento: Son las normas que regirán dentro del Grupo.

- h) Prestaciones que ofrece: servicios que se proporcionan a todos los trabajadores.
- i) El Credo, Visión y Misión del área específica.
- j) Políticas del área específica.
- k) Descripción del puesto específico.

La descripción de puesto tiene las siguientes secciones:

1. Organigrama del área específica del puesto que se este describiendo.
2. En el encabezado de lado izquierdo se tiene el logo del Grupo Espinosa , en medio tiene como titulo "Descripción de Puesto", " el puesto que se describe " y "el área del cual pertenece dicho puesto" y de lado derecho el logo de la empresa del cual pertenece dicho puesto. Este encabezado va estar en todas las hojas que se lleven para la descripción del puesto.
3. En la parte inferior de la hoja se tiene la Emisión y fecha del primer documento, se tiene el número y la fecha de la última revisión, el motivo de la revisión, se cuenta también con el campo de quien Elaboró, quien revisó, quien asesoró y quien Autorizó. Igualmente aparecerá en todas las hojas de la descripción de puestos, estos elementos son requisitos fundamentales para el control de documentos de acuerdo a la Norma ISO-9000.
4. De lado Derecho superior se tiene enumerado la pagina,
5. Se tiene como primera instancia el Nombre del puesto.

6. Clave: Es la clave del puesto el cual su significado es el siguiente:

$$\begin{array}{cccc} a & b & c & d \\ \underbrace{\text{XXX}} & - \underbrace{2b} & - \underbrace{\text{WWWW}} & - \underbrace{1} \end{array}$$

- a) Iniciales de la empresa
 - b) Nivel de Jerarquía dentro del Grupo.
 - c) Iniciales del Puesto
 - d) Cuantos Puestos iguales hay dentro del Grupo
7. Datos Genéricos: Esta sección esta dividida en:
- a) Empresa: Nombre de la empresa que pertenece el puesto que se describe.
 - b) Gerencia: Nombre de la Gerencia al cual pertenece.
 - c) Area: Nombre del área específica.
 - d) Sub-área: Nombre del sub-área si existiera.
 - e) Horario: Se indica el horario de entrada y de salida de trabajo , además de cuanto tiempo dispone de hora de comida.
8. Las comunicaciones: De manera gráfica se le dice que áreas o que otros puestos tiene contacto para llevar a cabo sus funciones dentro del Grupo.
9. El objetivo General del Puesto: La finalidad de este apartado es la de comunicar la importancia que tiene el puesto dentro del Grupo.

10. **Funciones y actividades:** Se dan a conocer en esta sección todas las funciones y actividades que tienen que llevar a cabo para el logro de su objetivo particular, como el objetivo del área y por supuesto el objetivo del Grupo.
11. **Profesiograma:** De manera gráfica se representa, que actividades llevará a cabo el puesto descrito.
12. **Responsabilidad:** El puesto al tener un objetivo, tiene un compromiso que cumplir dentro del Grupo. Se enumeran los deberes u obligaciones del puesto al que se está describiendo.
13. **Dentro del Organigrama:** En este apartado se le ubica el puesto dentro del organigrama General del Grupo Espinosa, comunicando al puesto a quien reporta, quien o quienes son sus iguales (mismo nivel jerárquico) y quien o quienes le reportan. La finalidad de esta sección es la de hacer el conocimiento de las líneas de Autoridad.
14. **Perfil del Puesto:** Se enumeran en esta sección los requisitos que son necesarios para ocupar el puesto descrito. El objetivo de este apartado es que el ocupante determine las carencias que tiene para llenar el puesto al 100% y así ver la manera de cubrir éstas.
15. **Factores Externos del Puesto:** Dependiendo del puesto es el grado de Valoración que tenga de los diversos factores que son:
 - a) Conocimientos y Experiencia
 - b) Responsabilidades de deberes, económicos, relaciones, seguridad y de información confidencial.

- c) Esfuerzo mental, físico y presión de trabajo.
- d) Y por último el ambiente y riesgo.
- e) Procedimientos y Flujos del área específica: En esta parte se explica paso por paso de todos los procedimientos que intervienen en dicho puesto descrito, además de manera gráfica el flujo de todos los procesos del puesto.
- f) Documentación del área específica: Se da una muestra de todos los documento que necesita para llevar a cabo sus tareas e incluyendo las instrucciones de llenado.

En el apartado B se tiene una muestra de un manual de organización del puesto de Jefe de Compras del Grupo Espinosa en la pag 75 .

- l) Presentación del manual para su aprobación: Al tener ya el diseño y la estructura del manual de organización, se presentó al Consejo Administrativo del Grupo, fue autorizado el manual y la implantación del mismo. La estrategia a seguir para la aplicación fue de la siguiente manera:
 - 1. Compras y Almacén de Materia Prima
 - 2. Tesorería
 - 3. Personal
 - 4. Almacén de Papel y Almacén de Producto en proceso y terminado
 - 5. Ultradigital Press
 - 6. Planta

7. Contabilidad
8. Litográfica Ingramex
9. Compañía Editorial Ultra
10. Editorial Impresora Apolo y Ediciones Pegaso

m) **Revisión y actualización:** A cada área que se este implantará se hace un programa de revisión de manuales, se tiene un período de cada 2 meses y esta actividad se llevará a cabo con la intervención de auditorías internas para observar el apego de las actividades que realizan contra el manual de organización del Grupo. La Actualización de los manuales de acuerdo a los cambios que existieran, se habrán las modificaciones además de todos los que se vean afectados por ese cambio.

CONCLUSIONES

La Industria de nuestro país se enfrenta a una competencia internacional que ofrece al mundo productos de alta calidad a bajo precio, en estos mercados se sostiene una feroz e inteligente competencia de adquisición y permanencia en los mismos, de la cual sobrevivirán los *más organizados*, los que tengan una mejor tecnología, precios, servicios técnico y plazos de entrega oportunos.

Al ver la situación que vive México y el mundo, se tienen que adoptar el idealismo de modernización para así crecer, imaginar e innovar soluciones que permitan vencer obstáculos que detengan o desvíen nuestro avance dentro del mercado.

Al tener claro las metas de la empresa, los trabajadores les será más fácil el logro de los mismos, ya que si se tiene entendido que el conjunto de actividades necesarias por la empresa, llevará como consecuencia al cumplimiento de las metas previamente establecidas. El rediseño del trabajo debe constituir en liberar el potencial oculto de la eficiencia y eficacia.

La cultura de calidad debe ser autogenerada por el personal interno de la empresa. Esta es la única forma de asegurarnos que el sistema de calidad podrá sobrevivir por sí solo.

Al tener un manual de organización con base a la Norma ISO-9000 enfocada a la Industria de las Artes Gráficas se tendrán las siguientes ventajas:

1. Reconocimiento Internacional de calidad en sus productos.
2. Tener bajos costos, por ente se obtendrán precios más competitivos.

3. **Mayor Producción.** Al tener automatización y eliminando procesos innecesarios para el flujo de la producción (evitar tiempos muertos), nos ayudará a incrementar la producción.
4. **Captar mayor mercados.**
5. **Conservación de las fuentes de trabajo.**
6. **Consolidación de la empresa dentro del mercado.**

Para que se lleve a cabo de manera adecuada la generación de los manuales de organización y de la actualización de los mismos, es necesario de la existencia de un órgano administrativo que se responsabilice de dicha tarea, este órgano debe tener el apoyo de la máxima autoridad de la empresa y debe ser Staff ya que así tendrá toda la facilidad de entrar en todas las áreas sin tener una línea directa a las demás áreas.

APARTADO

A

GRUPO ESPINOSA

CODIGO: _____

PUESTO: _____

NO DE OCUPANTE: _____

NOMBRE DE TITULAR: _____

LUGAR DE TRABAJO: _____

UNIDAD ORGANIZACIONAL

DIRECCION: _____

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA: _____

GERENCIA: _____

SOLO PARA RECURSOS HUMANOS

RAZON DEL MOVIMIENTO

NUEVA CREACION
ACTUALIZACION
CONVERSION

APROBACIONES:

JEFE INMEDIATO

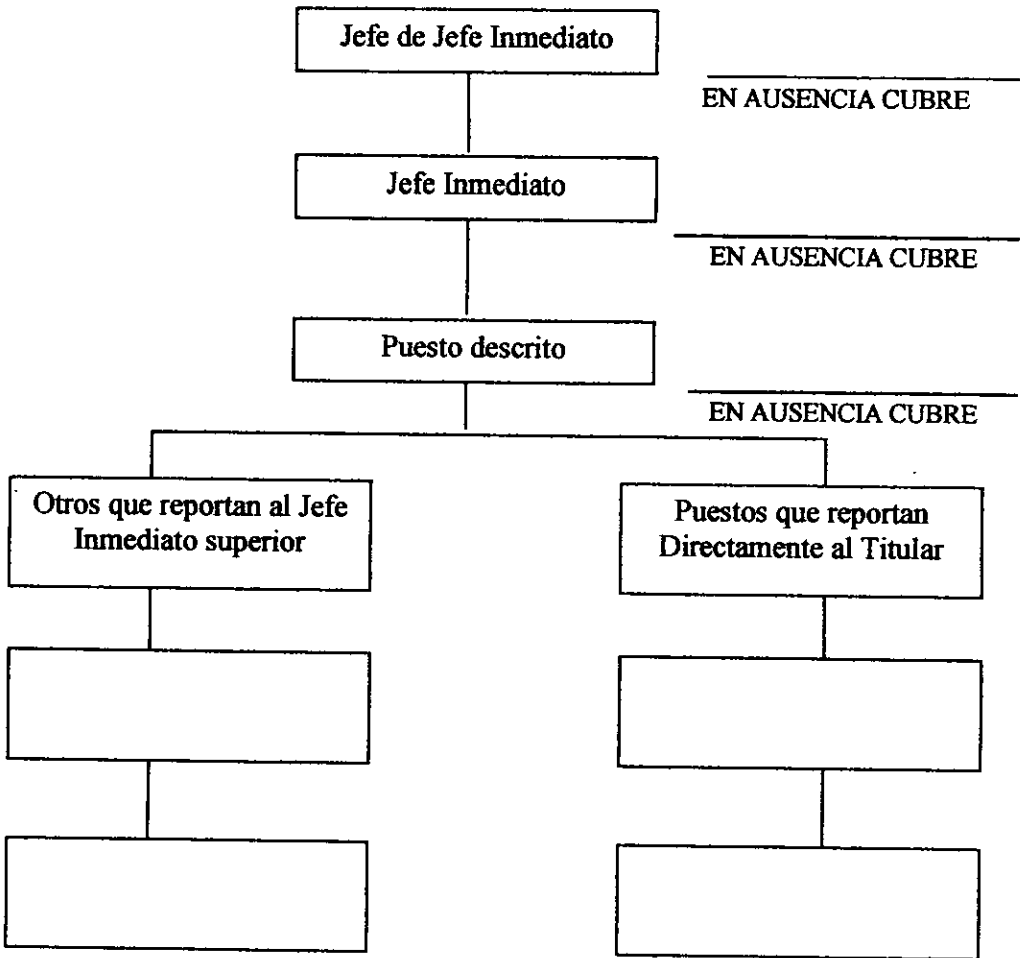
TITULAR

ANALISTA

FECHA: _____

1. ORGANIGRAMA

COMPLETE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SU AREA



2. PRINCIPALES RESULTADOS

Haga una lista de planteamientos breves de los resultados finales por los cuales es responsable su puesto.

Formule cada finalidad en tres secciones:

- A. ¿Qué se hace? (Acción o acciones que ejecuta)
- B. ¿Cómo se hace? (Método) y
- C. ¿Para qué se hace? (Resultado Final esperado)

A

B

C

3. PROPOSITO DEL PUESTO

Haga un resumen breve en una o dos frases del propósito o función básica de la cual es responsable su puesto.

4. DATOS CUANTITATIVOS DEL PERSONAL

Liste el nombre de los puestos del personal de confianza que le reportan directamente y el número total de empleados que le reportan a Usted indirectamente (a través de los puestos antes citados).

PERSONAL DE CONFIANZA QUE LE REPORTA

TITULO DEL PUESTO	NUMERO DE EMPLEADOS QUE REPORTAN EN FORMA	
	Directa	Indirecta

TOTAL DE PERSONAL SUPERVISADO: _____

Indique el ó los nombres de la (s) categoría (s) sindical (es) a los que pertenece el personal sindicalizado a su cargo y el número de ocupantes que le reportan directa o indirectamente.

PERSONAL SINDICALIZADO QUE LE REPORTA

Especialidad	Categoría Sindical	Número de empleados que le reportan	
		Directa	Indirecta

TOTAL DE PERSONAL SUPERVISADO: _____

Mencione las especialidades y/o categoría sindicales que le reportan temporalmente por necesidades o por trabajos dentro de su área de responsabilidad.

5. OTROS DATOS CUANTITATIVOS

Indique datos cuantitativos del trabajo aplicables a su puesto que mejor describen su tamaño o efecto sobre la operación de Grupo Espinosa. Esta sección deberá contener los datos estadísticos **mas importantes** que den sentido al puesto y clasifiquen sus áreas de impacto.

- Proporcione todas las cifras sobre una base anual
- Las cifras en dinero proporciónelas en miles de pesos.

MEDIDAS EN DINERO (Cuentas por cobrar o pagar, volumen de compras, etc.)

CONCEPTO	CANTIDAD
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

MEDIDAS EN UNIDAD (No. De reportes, proyectos, estudios, clientes, equipos a su cargo, etc.)

CONCEPTO	CANTIDAD
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

PRESUPUESTOS QUE ADMINISTRA

\$ _____ Miles de pesos Anuales

CUALQUIER OTRA MEDIDA UTIL PARA DIMENSIONAR SU TRABAJO

CONCEPTO	CANTIDAD
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6. RELACIONES INTERNAS

• Apoyo Recibidos:

Describe las relaciones internas **mas importantes** son puestos de las Unidades Organizacionales de Grupo Espinosa, diferentes al superior inmediato, de los que obtenga Dirección, Asesoría o Apoyo, e indique brevemente el propósito de dicha relación.

PUESTO CON LOS QUE SE RELACIONA

PROPOSITO

• Apoyo Proporcionados:

Describe las relaciones internas **mas importantes** con puestos de las Unidades Organizacionales de Grupo Espinosa, diferentes a sus subordinados, a los que brinde Dirección, Asesoría o Apoyo, e indique brevemente el propósito de dicha relación.

PUESTO CON LOS QUE SE RELACIONA

PROPOSITO

7. RELACIONES EXTERNAS

Describa las relaciones externas mas importantes del puesto. Indique con que Dependencias o Compañías mantiene contactos frecuentes por motivos de trabajo y explique brevemente el propósito de dicha relación.

DEPENDENCIA O COMPAÑÍA
CON LA CUAL SE RELACIONA

PROPOSITO

- Si tiene Usted representación en consejos y / o comités especiales, indique su puesto, intervención, frecuencia de las reuniones e integrantes del mismo.

- Indique si su relaciones de trabajo implican o no viajar; especifique la cantidad y duración aproximada de los viajes que realiza anualmente y el propósito de los mismos.

8. PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Indique los problemas de trabajo más completos que enfrenta y debe ser resueltos por el titular del puesto para el desarrollo de sus funciones.

9. ENTORNO

Explica brevemente el contexto global dentro del cual intercala su puesto, pudiendo contemplarse los siguientes aspectos:

- Ambientales (cobertura geográfica, clima)
- Económico – Financieros (Aspectos que impactan al puesto, sean internos del Grupo o del marco económicos en general)
- Aspectos Tecnológicos (es la actualización constante de técnicas e información que requieren algunos puestos para el desarrollo de sus funciones)
- Aspectos Sindicales (Complejidad de las relaciones con el sindicato que tiene algunos puestos)

No todos los puestos contemplan necesariamente estos cuatro conceptos.

10. LIBERTAR PARA ACTUAR

Describa los controles que delimitan la Libertad de Actuar para desarrollar trabajo o para solucionar problemas relativos a él. Incluya:

- Los sistemas administrativos, políticos, normas y procedimientos de la Empresa que lo rigen a Usted en el desarrollo de sus funciones. (No se precisa detallar el tipo y nombre de los manuales y políticas)
- La frecuencia y forma con que los supervisa su jefe inmediato.
- La frecuencia y forma como supervisa Usted a sus subordinados.

11. TOMA DE DECISIONES

Describa las decisiones mas importantes que Usted toma en relación a las funciones de su puesto.

APARTADO

B



MANUAL DE ORGANIZACION

ASESORIA FUNCIONAL

JEFE DE
COMPRAS

PRESENTACION

La industria de nuestro país se enfrenta a una competencia internacional que ofrece al mundo productos de alta calidad a bajo precio. En la oferta de Artes Gráficas , libros, pósters , revistas , carteles , exhibidores de punto de venta y productos afines, sostiene una feroz e inteligente competencia por los mercados, de la cual sobrevivirán los más organizados, los que tengan una mejor tecnología, precios, servicios técnico y plazos de entrega oportunos.

La Dirección General, frente a la situación que vive México y el mundo, induce a un cambio, y propone la modernización, para crecer, imaginar e innovar soluciones que nos permitan vencer obstáculos que detengan o desvíen nuestro avance.

El Grupo Espinosa , grupo de varias empresas mexicanas, no puede ya permanecer al margen de la competencia internacional, ni mantener un desarrollo aislado de la realidad. Tenemos la obligación de cumplir con altos niveles de productividad y de calidad, pues de no hacerlo así, la competencia pone en peligro nuestra presencia en el mercado de las artes gráficas. Modernizarnos es el desafío.

Para responder a esta situación y desarrollar a la empresa de una manera sana, sin proteccionismo y con capacidad de competencia en el mercado nacional e internacional, se ha seleccionado el Sistema de Administración de Calidad conforme a la Norma ISO 9002 que permitirá la modernización de nuestros sistemas, mejorar la calidad de nuestros productos y servicios, incrementar la productividad y abatir costos.

La Administración de Calidad que hemos iniciado abarca todas la áreas del Grupo Espinosa : la relaciones internas laborales, la modernización de los Sistemas Administrativos y un nuevo impulso en procesos, productos y servicios y un renovado clima de trabajo basado en la comunicación y la eficiencia. Se ha hecho un gran esfuerzo de congruencia para determinar con

claridad la Visión, la Misión, las Políticas de Calidad, Objetivos estratégicos y específicos, principios de actuación, las guías de acción, los principios del sistema de calidad, los cuales nos permitirán realizar las tareas que se han puesto en marcha.

El factor principal de modernización y la superación de cualquier empresa lo constituye su propia gente. Por eso El Grupo Espinosa, confía una vez más en su personal y lo que acentúa sus programas de Capacitación e Integración de sus Recursos Humanos, ya que solo a través de su participación, energía, conocimiento y solidaridad con su fuente de trabajo, realizaremos el esfuerzo conjunto que nos permita alcanzar la ADMINISTRACION DE CALIDAD CONFORME A LA NORMA ISO 9000.

Los que integramos EL GRUPO ESPINOSA podemos hacerlo.

Sr. Enrique Espinosa Barreda
Director General

CON TUS NO DEBE
SER DE LA BIBLIOTECA



CREDO

Nosotros creemos en el sistema de libre empresa. Nosotros debemos tratar conscientemente a nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y a la comunidad con honestidad, dignidad, justicia y respeto. Nosotros conduciremos nuestro negocio con el más alto estándar ético.

VISIÓN

Grupo Espinosa será en el siglo XXI el mejor Proveedor de Servicios Integrales de la Artes Gráficas de la República Mexicana y el Extranjero; siendo para nuestro personal, proveedores y clientes la mejor opción de desarrollo, trato y atención, con base en la norma ISO 9000 y en un marco de Calidad Total.

MISIÓN

La misión del Grupo Espinosa es trabajar cada día con alta Calidad y Productividad, satisfaciendo todas las necesidades de los clientes en los procesos de Pre-prensa, Impresión y Encuadernación, utilizando para ello tecnología de punta a nivel mundial, promoviendo la superación personal, aplicando las normas ISO 9000, preservando el medio ambiente y consolidando nuestra estructura de una manera sana y progresiva.

VALORES

Nuestros valores son:

Ética: regimos nuestra vida por el conjunto de valores aquí mencionados;

Honor: todos los acuerdos escritos o verbales que convengamos van respaldados por el cabal cumplimiento de nuestra palabra;

Honestidad: procuramos en todo momento la obtención de productos que logren satisfacer las necesidades de nuestros clientes a un precio justo;

Respeto: en la empresa cuidamos en todo momento de no transgredir los derechos de nuestros clientes y proveedores, así como de nuestros compañeros de trabajo;

Lealtad: por ningún motivo traicionamos la confianza que en nosotros han depositado;

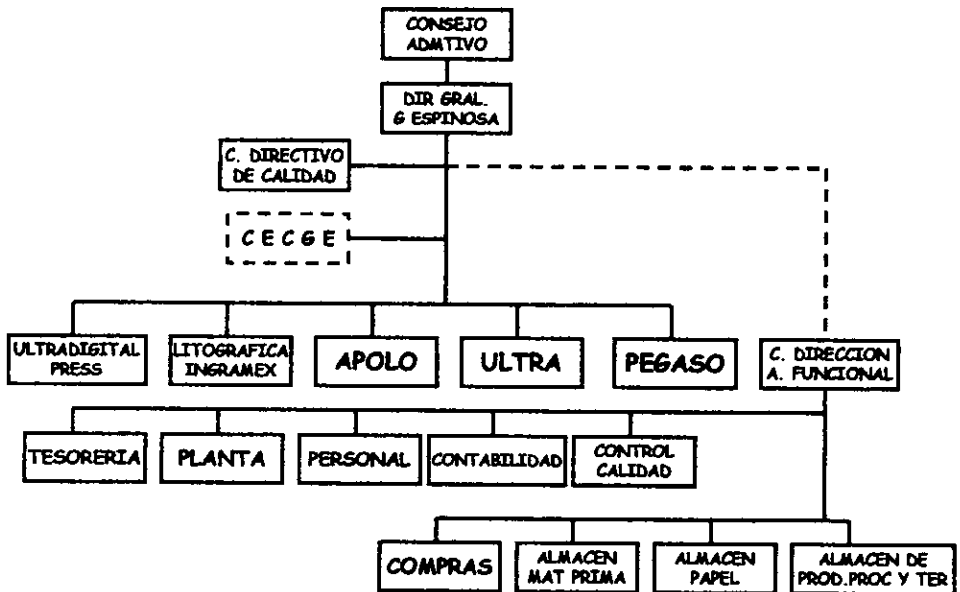
Responsabilidad: tenemos como uno de nuestros valores el cumplir cabalmente con nuestros compromisos;

Sinceridad: respondemos con la verdad a las dudas que se nos plantean;

Servicio: nos adecuamos dentro de lo posible a las necesidades de nuestro clientes y proveedores así como de las manifestadas por parte del personal que colabora en la empresa.

Humildad: reconocemos que lo más importante para lograr nuestros objetivos es el trabajo en equipo, olvidando los protagonismos individuales.

ORGANIGRAMA GENERAL



Ver organigrama General mas detallado en el Anexo X (pag 101)

ANTECEDENTES HISTORICOS

El "Grupo Espinosa" tiene sus inicios en la Colonia Escandón en el año de 1952 con la creación de Industrias Gráficas de México, con el objetivo de satisfacer las necesidades de impresión que se tenía en aquella época. En el año de 1958 se decide dedicarse exclusivamente a ofrecer el servicio a la Industria Editorial. Para 1965 cambia su razón social y nace lo que hoy día es "Litográfica Ingramex".

Posteriormente con las necesidades de un mercado creciente ésta empresa cambia su domicilio en 1970, ubicándose en la Colonia Granjas Esmeralda en la Delegación Iztapalapa hasta nuestros días; con este cambio se empieza a tener una visión sobre lo que sería el crecimiento del grupo para satisfacer las demandas del mercado. Así en el año de 1974 se crea "Ediciones Pegasus", empresa dedicada a la encuadernación rústica en caja. De esta manera el cliente podía entregar sus negativos, donde se le prestaba el servicio de impresión offset de 1 a 4 tintas, en máquinas de dos cabezas, y a su vez, en el mismo lugar, se realizaba la encuadernación de sus obras, ofreciendo en esos días un servicio integral para satisfacer las necesidades de los clientes.

Para el año de 1983, con la finalidad de eficientar los procesos, tener mejor calidad y productividad se crea "Compañía Editorial Ultra", encargada de la impresión a 4x4 tintas en rotativa para grandes tirajes, de esta manera se podría satisfacer a un porcentaje mayor de mercado, además de evitarse el dobléz del pliego en el área de encuadernación.

Buscando la especialización en los procesos del grupo y el apoyo a Litográfica Ingramex, se crea en 1989 "Editorial Impresora Apolo", empresa dedicada a la impresión comercial y editorial en prensas planas a 4 o 5 tintas, con tecnología de vanguardia.

Finalmente en 1996 se crea "Ultradigital Press", con el objetivo de ofrecer el servicio de diseño y Pre-prensa digital.

La ventaja competitiva del "Grupo Espinosa" es que el cliente puede entregar un original mecánico o archivo electrónico, y en las empresas se ofrece el servicio integral de Pre-prensa, impresión, encuadernación y acabados. De esta manera se garantiza al cliente un costo competitivo, calidad garantizada, tiempos de entrega de acuerdo a sus programas, utilizando tecnología de vanguardia y personal calificado; además de que en un solo lugar se dan todos los servicios.

Actualmente cada empresa tiene una función específica en el proceso:

- Ultradigital Press: Dedicada al diseño, digitalización, formación de páginas y pliegos, salida a película y pruebas de impresión.
- Litográfica Ingramex: Impresión de libros, revistas, fascículos y todo lo relacionado con la artes gráficas a 1 y 2 tintas en papel diario hasta recubiertos en hoja.
- Compañía Editorial Ultra: Impresión de libros y revistas de 1 a 4 tintas en grandes tirajes en papel diario hasta recubiertos, en bobina.
- Editorial Impresora Apolo: Impresión de libros, revistas, folletos, carteles y todo lo relacionado con las artes gráficas a 4 o 5 tintas en cualquier tipo de papel extendido.
- Ediciones Pegaso: Doble, laminado, encuadernación rústica pegado, grapa, refine y empaque de libros, revistas, desplegados, folletos y todo lo relacionado con las artes gráficas.

En el Grupo se está buscando implantar un sistema de calidad de acuerdo a las normas internacionales, que le permita mantenerse a la vanguardia en el mercado nacional y abrir sus puertas al mercado internacional; a su vez busca desarrollar a sus clientes, proveedores y al personal que colabora en ella, para que juntos se alcance la mejora continua y los objetivos tanto de la dirección como de todos los que intervienen directa o indirectamente.

POLITICAS DE CALIDAD

- *Cero defectos en el producto, en función de los requerimientos del cliente.*
- *Cumplir cabalmente con los tiempos de entrega establecidos.*
- *Optimizar el uso de las materias primas.*

*Sr. Enrique Espinosa Barreda
Director General*

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Aplicar satisfactoriamente los requisitos de la norma de calidad ISO-9002 relacionados con los elementos que la integran.
2. Integrar, documentar e iniciar: el Plan rector de Calidad, el Manual de Calidad y los Procedimientos afines del Sistema de Calidad del Grupo Espinosa.
3. Mejorar el tiempo de cotización y de realización de las actividades comerciales, los trámites externos, la administración interna, la manera y tiempo de registro interno, llamadas telefónicas y atención a los usuarios de nuestros servicios y productos.
4. Ser puntuales en plazos de entrega , citas de negocio y juntas internas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS 1999

1. Atender las acciones correctivas de las auditorías de Calidad externas y situarnos en la valoración de 80% de proveedores confiables.
2. Integrar, documentar iniciar la implantación de cuando menos un 40% de : Plan Rector de Calidad y los Procedimientos afines del Sistema de Calidad de la Empresa.
3. Reducir en un 5% el plazo de entrega de nuestros productos.
4. Mantener la clientela actual
5. Mejorar mínimo un 20% el tiempo de cotización a los clientes, los trámites externos, la administración interna, la forma y tiempo de registro internos, llamadas telefónicas y atención a quejas del cliente.
6. Aplicar satisfactoriamente en un 80% mínimo los requisitos de normas internas de calidad o indicadas por nuestros clientes relacionados con productos, procesos y servicios.
7. Ser 100% puntuales en plazo de entrega, citas de negocios y juntas internas.
8. Realizar el mantenimiento correctivo necesario a nuestras maquinas de producción, a nuestros equipos de laboratorio y a nuestros instrumentos de medición en porcentaje tal, que estén en conformidad con los parámetros de los equipos, la norma respectiva y las especificaciones del cliente.

PRINCIPIOS DE ACTUACION

1. *Vocación de Servicio* en nuestro trabajo para satisfacer las necesidades del cliente externo e interno, presentes y futuras.
2. *Mejora Continua* en nuestra actitud hacia el trabajo para aprovechar y crear áreas de oportunidad.
3. *Calidad* en nuestra actividad para asegurar que todo se hace bien desde la primera vez.
4. *Integridad* en nuestra actuación, congruente con la misión, principios y guías de acción en la organización.
5. *Superación Personal Permanente* como medio para crecer dentro de la empresa y la sociedad.
6. *Dedicación , Esfuerzo y Orden* en nuestro desempeño, para cumplir eficazmente con las tareas encomendadas y preservar la seguridad del personal y de las instalaciones.
7. *Respeto y Reconocimiento* al individuo, y como compañeros trabajar en equipo, con participación comprometida para beneficio de todos.
8. *Responsabilidad Social* hacia nuestra comunidad para contribuir a su mejoramiento y bienestar general.

Nota: El Reglamento y el informe de las Prestaciones del Grupo Espinosa están en proyecto.



AREA
COMPRAS

PUESTO
JEFE DE COMPRAS



DEPARTAMENTO DE COMPRAS

VISION

Es lograr para el próximo milenio el mejor sistema de adquisición, control e información de productos y servicios con apego a la norma ISO-9000, logrando para el Grupo Espinosa la minimización de costos y la obtención de productos y servicios de la mas alta calidad que contribuyan a la fabricación de productos con estándares superiores que permitan competir en el primer nivel en el mercado mundial de las artes gráficas.

MISION

Lograr que los procesos del Grupo Espinosa sean beneficiados mediante la oportuna obtención de productos y servicios de calidad a bajos costos y apoyando al máximo la continuidad de los procesos del grupo.

CREDO

Cero paro de Procesos



POLÍTICAS DE COMPRAS

- A. Sólo el Departamento de Compras está autorizado para la adquisición de cualquier tipo de producto y/o servicio que sea requerido por todas las empresas, a excepción de maquinaria, papel, activos y sistemas de computo.
- B. El proveedor será evaluado con base en la calidad de su producto y/o servicio, en dicha evaluación participarán: el Gerente de Control de Calidad, el Jefe de Compras y el Gerente de producción. Por otro lado en la selección de dicho proveedor intervendrán: el CECGE, Jefe de Compras y el Comité de Dirección.
- C. Es requisito tener como mínimas tres cotizaciones de los proveedores evaluados anteriormente, sobre el mismo tipo de producto y/o servicio, a excepción de proveedores únicos.
- D. Se debe de contar con dos proveedores por producto y/o servicio; un proveedor principal y uno secundario, excepto proveedores únicos.
- E. Se evaluará cuatrimestralmente a los proveedores seleccionados para ver su rendimiento y correcto cumplimiento con el departamento (en el formato correspondiente).
- F. Para la elaboración del programa de adquisición se deberá contar previamente con los programas semanales, tanto como el de producción de cada empresa, así como el de almacén.
- G. El Jefe de Compras y los Gerentes de Producción son los únicos autorizados para tener trato directo con proveedores; queda estrictamente prohibido el trato del proveedor con cualquier otro trabajador de las empresas. Las excepciones serán cuando el usuario final le pida al comprador que el proveedor pase a las instalaciones o a la planta para constatar el problema que se pueda tener.
- H. La atención a proveedores será únicamente con previa cita; la recepción de requisiciones de compra, con carácter de urgente, no hay horario de recepción; y para las requisiciones de carácter normal, la recepción se llevará a cabo hasta las 11:00 horas.

- I. La revisión a proveedores, se llevará a cabo los días lunes de las 11:00 a las 15:00 horas; con excepción de los proveedores de Ultradigital Press, los cuales serán atendidos los días lunes de las 9:00 a las 14:00 horas.
- J. No es obligación del área de Compras realizar tramites a los proveedores.
- K. Todo pedido debe hacerse previa realización de la orden de compra. No aceptarán parcialidades, toda orden de compra solo es autorizada por el jefe de compras.
- L. No se harán adquisiciones de productos que estén por arriba del stock en almacén, salvo requerimiento por escrito de producción.
- M. Las compras se realizarán siempre apegándose al procedimiento establecido.
- N. Tener y actualizar anualmente el catálogo de proveedores. (todas las empresas).
- O. Semestralmente se hará inventario, en el cual participan el Jefe de Compras, Asistente de Compras, Almacén y el CECGE.
- P. No se aceptaran obsequios o gratificaciones por parte de los proveedores.
- Q. Para requisiciones de oficinas solo se aceptarán del personal autorizado por la dirección.
- R. Realizar tres revisiones aleatorias diarias de las requisiciones de compra contra kardex de compra.
- S. Las ordenes de compra (requisiciones del día)deberá de entregarse a almacén a las 14:00 horas las que estén ya elaboradas, las faltantes en el transcurso del día.
- T. Las ordenes de compra (hoja azul) deberá de entregarse los viernes antes de las 18:00 horas, a excepción de las ordenes de compra que entren a almacén después del horario establecido, estas deben entregarse los lunes antes de las 9:00 horas.
- U. Compras cuenta por cada empresa con una caja chica, la solicitud de la reposición de la caja será los días viernes antes de las 18:00 horas y su reposición será el lunes siguiente después de 10:00 horas.

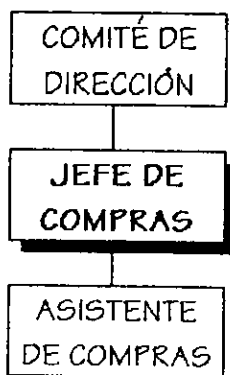


POLITICAS DE PROVEEDORES

1. *Todo trato con los proveedores deberán ser conducido por el área de compras y Gerentes de producción.*
2. *Todo proveedor debe cumplir con los requisitos establecidos por el Grupo Espinosa, en caso de incumplimiento será sustituido por el proveedor contingente.*
3. *Solo el área de Tesorería es la encargada del pago y recepción de facturas.*
4. *El Jefe de Compras, Gerente de Calidad y el Auditor Interno están facultados para rechazar o aceptar un proveedor, de manera coordinada.*
5. *No se darán preferencias a ningún proveedor por motivos personales.*
6. *No se aceptaran obsequios o gratificaciones por parte de los proveedores.*
7. *No es obligación el área de Compras hacer tramites y pagos a los proveedores.*
8. *Toda reclamación de un proveedor deberá ser aclarada a más tardar al día siguiente hecha la reclamación.*
9. *Ningún proveedor puede estar en las áreas de producción sin previa autorización del área de compras.*
10. *La entrega de material por parte de los proveedores deberá llevarse a cabo de las 8:00 a.m. a 17:00 p.m. de Lunes a Viernes.*
11. *Cada factura o remisión de entrega de material deberá incluir el numero de orden de compra .*
12. *En caso de perdida de compra (original con sellos de almacén y vigilancia de recibido), deberán de notificar a través de una carta dirigida al Gerente de la empresa que se entrego, dicha carta debe tener las siguientes requisitos : 1) referencia del numero de orden de compra, 2) fecha de entrega en almacén, 3) que se entrego, 4) el numero de factura que ampara dicha entrega y 5) la carta debe estar firmada por una autoridad o responsable de parte del proveedor.*



ORGANIGRAMA DEL AREA DE COMPRAS





JEFATURA DE COMPRAS
DESCRIPCIÓN DE PUESTO
JEFE DE COMPRAS

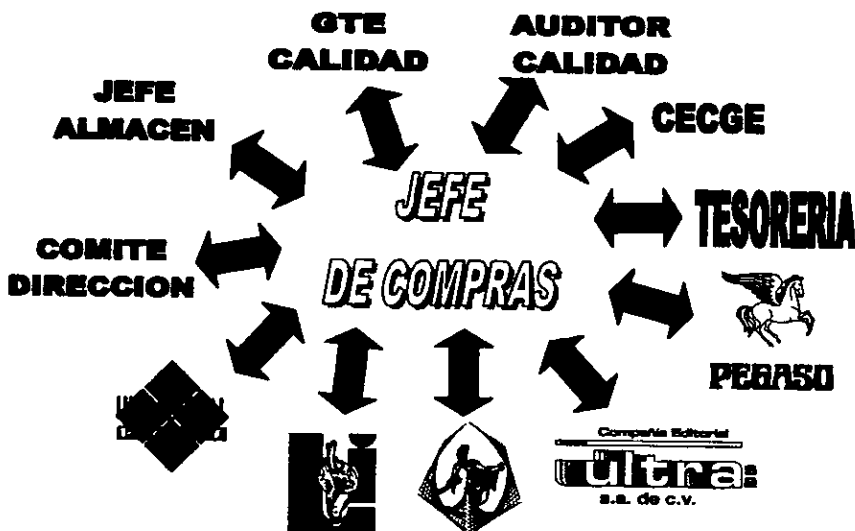
93

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Compras.
CLAVE: AFU-2B-JCOM-1

I. DATOS GENÉRICOS

- 1.- Empresa: Asesoría Funcional, S.C.
- 2.- Gerencia: -
- 3.- Área: Compras
- 4.- Sub-área: -
- 5.- Horario: De 8:00 a.m. a 18:00 p.m. con una hora de comida.

II. COMUNICACIONES



Emisión Nº 01	Revisión Nº 01	Motivo de Revisión:		Asesoró: Lic. Armando Sánchez Soto
Fecha DIC 97	Fecha JUL 98	Elaboró: Erika Domínguez / Carlos G. López	Revisó: Lic. Carlos Morales F.	Autorizó: Sr. Enrique Espinosa Barreda



JEFATURA DE COMPRAS
DESCRIPCIÓN DE PUESTO
JEFE DE COMPRAS

94

III. OBJETIVO GENERAL

Lograr la adecuada adquisición de materia prima, insumos, refacciones, servicios y equipo de trabajo, con una previa evaluación de los proveedores con base en la norma ISO 9002, teniendo como resultado la minimización de costos y obtención de productos y servicios de la más alta calidad.

IV. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

A. La adquisición de materias primas, insumos, refacciones, servicios y equipo de trabajo.

- a) Recibir las requisiciones de compra.
- b) Revisar las requisiciones de compra.
- c) Revisar las órdenes de compra
- d) Verificar el precio, condiciones de pago, de tiempo de entrega y de crédito.
- e) Llevar a cabo la solicitud de pedido al proveedor y confirmarla, vía telefónica y/o facsímil.
- f) Ordenar y verificar llegadas de pedidos.

B. Otras Actividades

- a) Representar al Grupo Espinosa en las vinculaciones con otras empresas.
- b) Mantener una buena imagen del Grupo Espinosa con los proveedores.
- c) Llevar a cabo entrevistas periódicas con los proveedores.
- d) Informar a Tesorería sobre las condiciones de pago acordadas con los proveedores.
- e) Autorizar a nuevos proveedores o cancelar a proveedores activos.
- f) Dirigir y supervisar las relaciones entre los Gerentes de producción y los proveedores en todos los asuntos relacionados con la compra. (a excepción de maquinaria y papel)
- g) Realizar programas de pedidos.
- h) Autorizar la orden de compras.

Emisión Nº 01	Revisión Nº 01	Motivo de Revisión:		Asesoró: Lic. Armando Sánchez Soto
Fecha DIC 97	Fecha JUL 98	Elaboró: Erika Dominguez / Carlos G. López	Revisó: Lic. Carlos Morales F.	Autorizó: Sr. Enrique Espinosa Barreda



**JEFATURA DE COMPRAS
DESCRIPCIÓN DE PUESTO
JEFE DE COMPRAS**

95

- i) Elaborar un presupuesto mensual de su área.
- j) Realizar una evaluación semestralmente del procedimiento de compras.
- k) Mantener una comunicación constante con las demás áreas.
- l) Realizar informe de la demanda de productos y/o servicios de cada área.
- m) Programar los pagos de contado (sólo en compras extraordinarias).
- n) Actualizar listas de precios de las empresas.
- o) Estar actualizado sobre los nuevos materiales surgidos en el mercado que puedan beneficiar al Grupo Espinosa.
- p) Evaluar, semestralmente, al personal a su cargo.

C. La evaluación de proveedores con base en la norma ISO 9002, conjuntamente con el Gerente de Control de Calidad.

- a) Llevar a cabo la evaluación según los procedimientos: MCCEU-C-P11-00, MCCEU-C-P12-00, MCCEU-C-P13-00 y MCCEU-C-P14-00, contenidos en el Manual de Calidad del Grupo Espinosa. (se anexan al final de este manual con previa aprobación del Comité Directivo de Calidad).
- b) Realizar una evaluación comercial, de condiciones comerciales, de técnicas del producto, de seguridad e instalaciones.

Nota: las funciones y actividades son enunciativas, más no limitativas.

V. PROFESIOGRAMA

Dirige	<input checked="" type="checkbox"/>	Elabora		Calcula	<input checked="" type="checkbox"/>
Coordina	<input checked="" type="checkbox"/>	Redacta	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisa	<input checked="" type="checkbox"/>
Realiza		Escribe		Administra	<input checked="" type="checkbox"/>
Atiende	<input checked="" type="checkbox"/>	Mantiene	<input checked="" type="checkbox"/>	Distribuye	
Ejecuta	<input checked="" type="checkbox"/>	Asiste		Facilita	<input checked="" type="checkbox"/>
Controla	<input checked="" type="checkbox"/>				

Emisión Nº 01	Revisión Nº 01	Motivo de Revisión:		Asesoró: Lic. Armando Sánchez Soto
Fecha DIC 97	Fecha JUL 98	Elaboró: Erika Domínguez / Carlos G. López	Revisó: Lic. Carlos Morales F.	Autorizó: Sr. Enrique Espinosa Barreda



JEFATURA DE COMPRAS
DESCRIPCIÓN DE PUESTO
JEFE DE COMPRAS

96

VI. RESPONSABILIDADES

1. Abastecer oportunamente y eficientemente cualquier producto y/o servicio requerido por el Grupo Espinosa.
2. Mantener menores costos con la calidad requerida por la Gerencia de Calidad.
3. Lograr que el tiempo de entrega sea el acordado y que las cantidades solicitadas estén de acuerdo a los stocks autorizados.
4. Investigar acerca de las condiciones del mercado y de los adelantos tecnológicos.
5. Conocer las condiciones económicas del mercado abastecedor, tendencias y fluctuaciones de precios.
6. Estar al tanto de las condiciones del Grupo Espinosa.
7. Conocer las vías de comunicación del Grupo Espinosa.
8. Tener un conocimiento de las leyes que reglamentan.
9. Mantener informados a las demás áreas de trabajo.
10. Mantener al Grupo Espinosa informado de la aparición de nuevos productos y/o servicios susceptibles de ser aplicados o utilizados en la fabricación.
11. Levantar inventario de materias primas.

VII. DENTRO DEL ORGANIGRAMA

- Él reporta a: *Comité de Dirección.*
- Sus iguales son: *Sub-Gerente de Editorial Impresora Apolo.
Coordinador de Producción de Compañía Editorial Ultra.
Gerente de Calidad.*
- Le reportan: *Asistente de Compras.*

Emisión Nº 01	Revisión Nº 01	Motivo de Revisión:		Asesoró: Lic. Armando Sánchez Soto
Fecha DIC 97	Fecha JUL 98	Elaboró: Erika Dominguez / Carlos G. López	Revisó: Lic. Carlos Morales F.	Autorizó: Sr. Enrique Espinosa Barreda



**JEFATURA DE COMPRAS
DESCRIPCIÓN DE PUESTO
JEFE DE COMPRAS**

VIII. PERFIL DEL PUESTO

- Licenciatura en Administración de empresas o en áreas económicas administrativas.
- Conocimiento del ramo de las Artes Gráficas.
- Conocimiento de la maquinaria especializada para la Industria de la Artes Gráficas.
- Dominio de paquetería.
- Dominio del idioma inglés y conocimiento básico del idioma alemán.
- Poder de Decisión y de Palabra.
- Capacidad de Análisis.
- Contar con carácter y firmeza.
- Ser líder.
- Disponibilidad de tiempo.

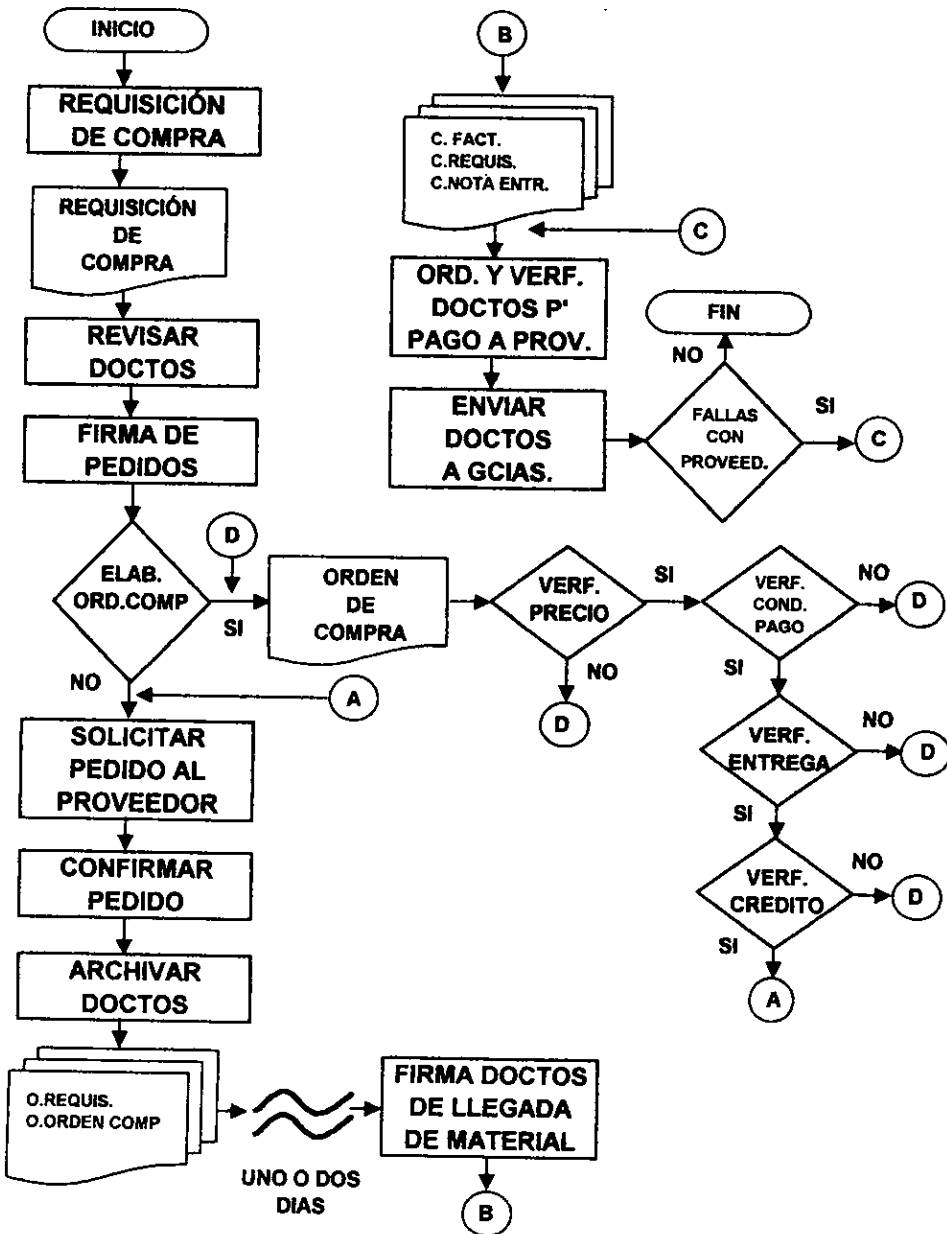
IX. FACTORES EXTERNOS DEL PUESTO

Factores	Grado de Valoración
• CONOCIMIENTOS Y APTITUDES.	_____
✓ Conocimientos	_____
✓ Experiencia	_____
• RESPONSABILIDADES	_____
✓ Por deberes	_____
✓ Económico	_____
✓ Por relaciones.	_____
✓ Por Seguridad de otros	_____
✓ Por Información Confidencial.	_____
• ESFUERZO	_____
✓ Mental	_____
✓ Físico	_____
✓ Presión de Trabajo	_____
• AMBIENTE Y RIESGO	_____
TOTAL	100%

Emisión Nº 01	Revisión Nº 01	Motivo de Revisión:		Asesoró: Lic. Armando Sánchez Soto
Fecha DIC 97	Fecha JUL 98	Elaboró: Erika Domínguez / Carlos G. López	Revisó: Lic. Carlos Morales F.	Autorizó: Sr. Enrique Espinosa Barreda

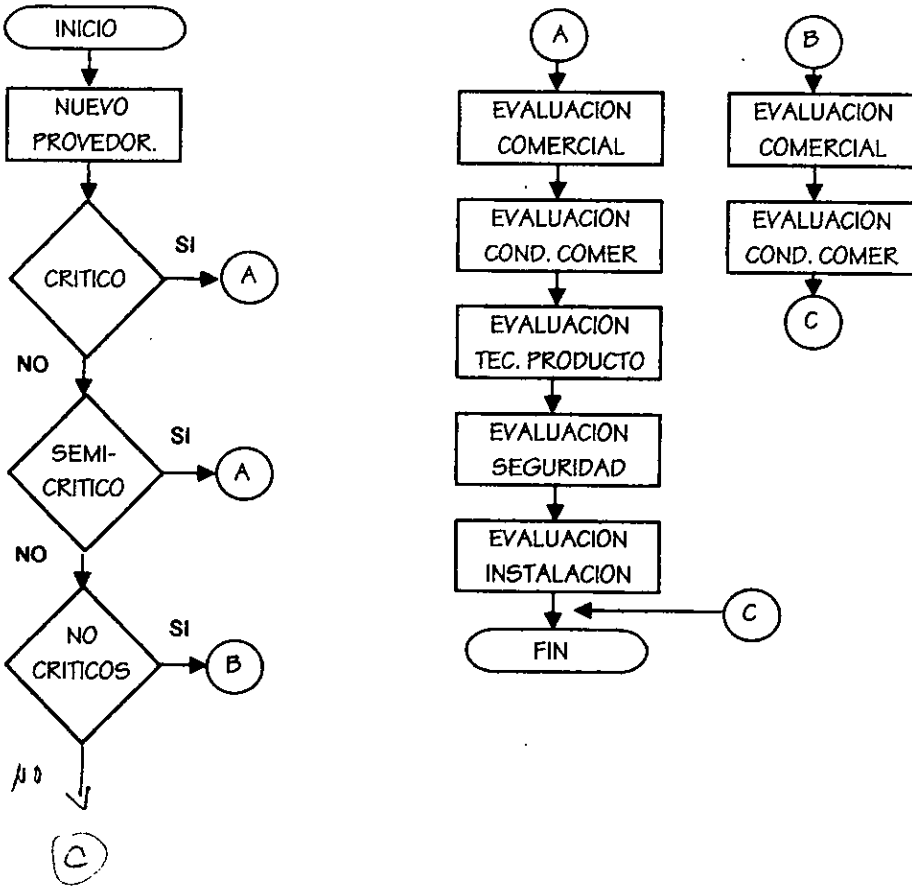


FLUJO DE TRABAJO DE COMPRAS
PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIA
PRIMA, INSUMOS Y EQUIPO DE TRABAJO





FLUJO DE TRABAJO DE COMPRAS
PARA EVALUACION DE PROVEEDORES CON
BASE A LA NORMA ISO 9002



DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LA AREA DE COMPRAS

DOCUMENTO NUMERO 1

ORDEN DE COMPRA Nº 2753

COMISARIA: _____
 DIRECCION: _____
 TIPO: _____
 FUNDACION: _____
 AREA: _____

FECHA: _____
 VALOR: _____
 MONEDA: _____

EL PROVEEDOR LA ENTREGA DE ESTE PEDIDO DEBE SER EN UN PLAZO DE CINCO (5) DIAS HABILITADOS A PARTIR DE LA FECHA DE EMISIÓN DE ESTE DOCUMENTO. LA ENTREGA DE ESTE PEDIDO DEBE SER EN UN PLAZO DE CINCO (5) DIAS HABILITADOS A PARTIR DE LA FECHA DE EMISIÓN DE ESTE DOCUMENTO.

NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____
 DIRECCION: _____
 TELEFONO: _____
 CIUDAD: _____

NOMBRE DEL DESTINATARIO: _____
 DIRECCION: _____
 TELEFONO: _____
 CIUDAD: _____

CLASIFICACION: _____
 VALOR: _____
 MONEDA: _____

DOCUMENTO 2

REQUISICION ESPECIAL DE PRODUCCION Folio 101

Fecha de Emisión: _____
 Gerencia que solicita: PEGABO ULTRA INGRAMEX APOLO UOP

Tipo de Pedido: Solo Especial Pedido Especial

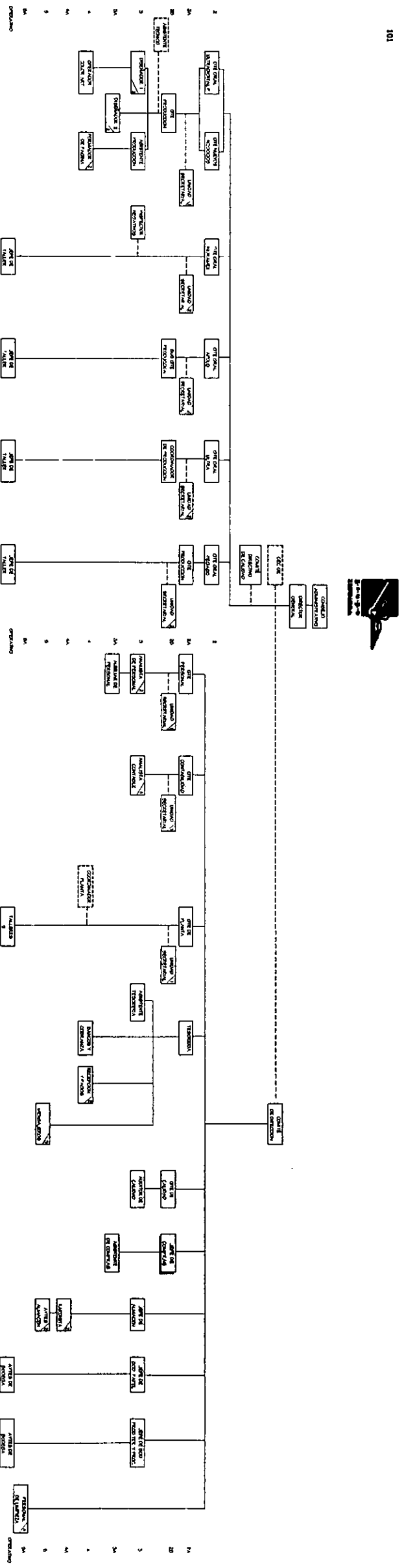
Clase de Pedido: _____ Folio: _____

Fecha que se necesite el material: _____

Nº	Material Solicitado	Presentación	Unidad	Cantidad
1)	_____	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____	_____
3)	_____	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____	_____

Observaciones: _____
 Orden de Compra: _____

SUPERVISOR GERENCIA COMPRAS



ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA
 SECRETARIA EJECUTIVA NIVEL 4
 APLICADA DE SECRETARIA NIVEL 4A

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Titulo: *Conceptos de Administración Estratégica*
 Autor: Fred R. David
 Editorial: Prentice Hall
 Quinta edición, 1998.

- 2 Titulo: *Principios de Administración*
 Autor: Terry & Franklin
 Editorial: CECSA
 Décima Edición, 1994.

- 3 Titulo: *Introducción a la Administración*
 Autor: Sergio Hernández y Rodríguez
 Editorial: Mc Graw Hill
 Primera Edición , 1998.

- 4 Titulo: *Elementos de la Administración*
 Autor: Harold Koontz y Heinz Weihrich
 Editorial: Mc Graw Hill
 Quinta Edición, 1997.

- 5 Titulo: *Administración*
 Autor: Harold Koontz y Heinz Weihrich
 Editorial: Mc Graw Hill
 Novena Edición, 1991.

- 6 Titulo: *Administración*
 Autor: Harold Koontz y Heinz Weihrich
 Editorial: Mc Graw Hill
 11a Edición, 1998.

- 7 Titulo: *Sistemas Administrativos*
 Autor: Guillermo Gómez Ceja
 Editorial: Mc Graw Hill
 Primera Edición, 1998.

- 8 Titulo: *El Manejo de las Organizaciones y su Auditoria Interna*
 Autor: Juan Manuel Lazcano Seres
 Editorial: Mc Graw Hill
 Primera Edición, 1997.

- 9 Titulo: Auditoria
 Autor: J.W. Cook , G.M. Winkle
 Editorial: Mc Graw Hill
 Tercera Edición, 1997.

- 10 Titulo: Metodología de la Investigación
 Autor: Roberto Hernandez, Carlos Fernández y Pilar Baptista Lucio
 Editorial: Mc Graw Hill
 Segunda Edición, 1998.

- 11 Titulo: Evaluación Integral
 Autor: Jack Fleitman
 Editorial: Mc Graw Hill
 Primera Edición, 1995.

- 12 Titulo: Desarrollo de una Cultura de Calidad
 Autor: Humberto Cantú Delgado
 Editorial: Mc Graw Hill
 Primera Edición, 1998.

- 13 Titulo: Análisis y Planeación de la Calidad
 Autor: J.M. Juran y F.M. Gryna
 Editorial: Mc Graw Hill
 Tercera Edición, 1998.

- 14 Titulo: Organización de Empresas
 Autor: Enrique Benjamín Franklin
 Editorial: Mc Graw Hill
 Primera Edición, 1998.

- 15 Titulo: Planeación y Organización de Empresas
 Autor: Guillermo Gómez Ceja
 Editorial: Mc Graw Hill
 Octava Edición, 1998.

- 16 Manuales del Diplomado en Control Total de Calidad
 Autor: Instituto Politécnico Nacional U.P.I.I.C.S.A.
 1998.

- 17 Directorio de la Cámara Nacional de las Artes Gráficas, 1998