



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA  
LITOGRAFICA**

**José Luis González Vásquez**

Asesorado por la Inga. Gloria Estela Hernández Samayoa

Guatemala, agosto de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA LITOGRAFICA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**JOSÉ LUIS GONZÁLEZ VÁSQUEZ**

ASESORADO POR LA ING. GLORIA ESTELA HERNÁNDEZ SAMAYOA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2009

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

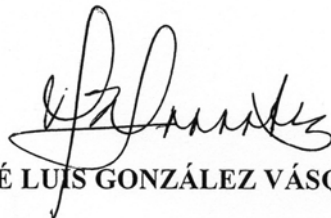
DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Edgar René Québec Robles
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
EXAMINADOR	Ing. Hernán Cortés Urioste
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA  
LITOGRAFICA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 2 de noviembre de 2002.



**JOSÉ LUIS GONZÁLEZ VÁSQUEZ**

Guatemala, 26 de enero de 2009

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
USAC

Estimado Ingeniero:

Por este medio le informo que he revisado el trabajo de graduación titulado "PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA LITOGRAFICA", elaborado por el estudiante José Luis González Vásquez.

Este trabajo de tesis llena los requisitos necesarios para dar mi aprobación, e indicarle que el autor y mi persona somos responsables por el contenido y conclusiones del mismo.

Atentamente,



Ing. Gloria Estela Hernández Samayoa  
Asesora  
Colegiado No. 3,621

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA LITOGRAFICA**, presentado por el estudiante universitario **José Luis González Vásquez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Inga María del Rosario Cobarreras de Guzmán  
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala mayo de 2009

/mgp


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA LITOGRAFICA**, presentado por el estudiante universitario **José Luis González Vásquez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.291.2009

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA LITOGRAFICA**, presentado por el estudiante universitario **José Luis González Vásquez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Ríos  
DECANO



Guatemala, agosto de 2009.

/gdech



# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>LISTA DE SÍMBOLOS</b>	VII
<b>GLOSARIO</b>	IX
<b>RESUMEN</b>	XV
<b>OBJETIVOS</b>	XVII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XIX
<b>1. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</b>	1
1.1. Industria litográfica	1
1.1.1. Definición	1
1.1.2. Reseña histórica	1
1.1.3. Campos de aplicación	2
1.2. Marco teórico	2
1.2.1. Administración de compensaciones empresariales	2
1.2.1.1. Definición	3
1.2.1.2. Reseña histórica	3
1.2.2. Análisis y descripción de puestos	4
1.2.2.1. Definición	4
1.2.2.2. Objetivo	4
1.2.2.3. Etapas	4
1.2.2.4. Métodos cuantitativos	6
1.2.3. Valoración de puestos	7
1.2.3.1. Definición	7
1.2.3.2. Comité de valoración	7
1.2.3.3. Métodos de valoración	8

<b>2. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA</b>	
<b>LITOGRAFICA</b>	9
2.1. Departamento de recursos humanos	9
2.1.1. Objetivo	9
2.1.2. Funciones	9
2.1.3. Estructura	11
2.2. Departamento de ventas	11
2.2.1. Objetivo	11
2.2.2. Funciones	12
2.2.3. Estructura	12
2.3. Departamento de producción	13
2.3.1. Objetivo	13
2.3.2. Funciones	13
2.3.3. Estructura	15
2.4. Departamento de control de calidad	16
2.4.1. Objetivo	16
2.4.2. Funciones	16
2.4.3. Estructura	17
2.5. Departamento de finanzas	17
2.5.1. Objetivo	17
2.5.2. Funciones	18
2.5.3. Estructura	19
<b>3. ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	21
3.1. Revisión documental de la información obtenida	21
3.2. Recopilación directa de los puestos de trabajo	21
3.2.1. Observación directa	21
3.2.2. Cuestionarios	21
3.2.3. Entrevistas	22
3.3. Integración de la información obtenida y recopilada	22

<b>4. SISTEMA PROPUESTO</b>	23
4.1. Manual de descripción de puestos	23
4.1.1. Instrucciones para el manejo del manual	23
4.1.2. Definición de términos utilizados	25
4.1.3. Descripción de los contenidos del formato	27
4.1.4. Descripciones de puestos	27
4.2. Manual de valoración de puestos	127
4.2.1. Selección y definición de factores compensables	127
4.2.2. Desarrollo de la escala de grados por factor	128
4.2.3. Ponderación y puntuación de los factores y grados	128
<b>5. VALORACIÓN DE PUESTOS Y ESCALA SALARIAL</b>	143
5.1. Correcciones al manual de valoración de puestos	143
5.2. Asignación de puntaje a cada puesto de trabajo	143
5.3. Salario básico representativo para cada puesto de trabajo	146
5.4. Procedimiento estadístico de regresión lineal	146
5.5. Tipo de escala	150
5.6. Estructuración de la escala salarial	151
<b>CONCLUSIONES</b>	153
<b>RECOMENDACIONES</b>	155
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	157
<b>APÉNDICES</b>	159



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Organigrama del departamento de recursos humanos	11
2	Organigrama del departamento de ventas	13
3	Organigrama del departamento de producción	15
4	Organigrama del departamento de control de calidad	17
5	Organigrama del departamento de finanzas	20
6	Línea de tendencia de sueldos	150

### TABLAS

I	Ponderación final de grupos	129
II	Ponderación finas de factores	130
III	Base puntual respecto al número de puestos y factores	131
IV	Puntaje máximo final	131
V	Puntaje de los grados dentro del factor nivel académico	132
VI	Puntaje de los grados dentro del factor experiencia	133
VII	Puntaje de los grados dentro del factor aptitudes y habilidades	134
VIII	Puntaje de los grados dentro del factor responsabilidad por supervisión	135
IX	Puntaje de los grados dentro del factor responsabilidad por información	136
X	Puntaje de los grados dentro del factor responsabilidad por valor económico	137
XI	Puntaje de los grados dentro del factor responsabilidad por la calidad del producto	138
XII	Puntaje de los grados dentro del factor exigencias físicas	139
XIII	Puntaje de los grados dentro del factor exigencias emocionales	140
XIV	Puntaje de los grados dentro del factor ambiente	141

XV	Puntaje de los grados dentro del factor salud y seguridad	142
XVI	Valoración de puestos	144
XVII	Cálculos para hacer el análisis de regresión lineal	148
XVIII	Categorización de puestos	151
XIX	Rango de salarios propuestos	152

## LISTA DE SÍMBOLOS

=	Igual
+	Suma
-	Resta
%	Porcentaje
$\Sigma$	Sumatoria
()	Agrupación
<sup>2</sup>	Elevado a la potencia dos
NAC	Nivel académico
EXP	Experiencia
AYH	Aptitudes y Habilidades
RPS	Responsabilidad por supervisión
RPI	Responsabilidad por información
RPVE	Responsabilidad por valor económico
RPCP	Responsabilidad por la calidad del producto
EFI	Exigencias físicas
EEM	Exigencias emocionales
AMB	Ambiente
SYS	Salud y seguridad
GRH	Gerente de recursos humanos
GVE	Gerente de ventas
GPR	Gerente de producción
GCC	Gerente de control de calidad
GFI	Gerente de finanzas





## GLOSARIO

<b>Póliza</b>	Guía o documento que acredita ser legítimos, y no de contrabando, los géneros y mercancías que se llevan.
<b>Acción de personal</b>	Documento que sirve para registrar y notificar a un empleado de manera oficial sobre alguna novedad de su relación laboral.
<b>Ciente</b>	Persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o empresa.
<b>Cotización</b>	Estimación, particularmente de forma pública a alguien o algo con un fin determinado.
<b>Orden de producción</b>	Documento que sirve internamente para procesar una orden de compra.
<b>Proceso productivo</b>	Es la transformación de la materia prima en producto terminado, pasando por los procesos de pre-prensa, impresión, troquelado, pegado y empacado.
<b>Plan de producción</b>	Es la programación de todas las órdenes de producción que se van a procesarse en un período de tiempo definido.

<b>Color key</b>	Es el conjunto de colores que lleva un trabajo de impresión específico, cada color se coloca en un acetato que al sobreponer uno con otro da como resultado la imagen final solicitada por el cliente. Sirve para establecer la secuencia de colores.
<b>Alimentador</b>	Sección de suministro del papel de una máquina alimentada por pliegos, en la que el papel es levantado de la parte superior de la pila, transportado en la mesa de alimentación hasta las guías frontales, ubicado lateralmente en la mesa del alimentador por una guía lateral, y luego alimentado a la primera unidad de la máquina.
<b>Arreglo</b>	Todas las operaciones necesarias para alistar la máquina para iniciar el trabajo establecido. <i>Términos alternos:</i> puesta a punto, alistamiento.
<b>Balance de tinta y agua</b>	En litografía, las cantidades adecuadas de tinta y agua requeridas para entintar las zonas de imagen de la plancha y mantener limpias las áreas sin imagen.
<b>Calibre</b>	Espesor de una hoja de papel o de otro material medido en condiciones específicas. El calibre se suele expresar en mils o puntos, que significan milésimas de pulgada.

<b>Control de calidad</b>	Planificación, medición y pruebas de evaluación de una combinación de recursos de personal, materiales y equipos durante la manufactura (y directamente después de ésta) con el objetivo de elaborar un producto que satisfaga normas y rentabilidad establecidas en la empresa.
<b>Desregistro</b>	Imágenes impresas en posición incorrecta, bien sea entre ellas mismas o en relación con los bordes del pliego.
<b>Empaquetadura</b>	Papel u otro material que se coloca entre la plancha o mantilla y su respectivo cilindro, con el fin de elevar la superficie a la altura de impresión o ajustar el diámetro del cilindro para obtener el registro de los colores.
<b>Escala de color</b>	Imagen impresa en un área despreciable de un pliego impreso para controlar variables de impresión tales como sobreimpresión, densidad de la tinta, ganancia de punto y contraste de impresión.
<b>Ganancia de punto</b>	Aumento óptico en el tamaño de un punto tramado durante las operaciones de preprensa o el aumento mecánico en el tamaño del punto, que ocurre en litografía cuando la imagen es transferida de la plancha a la mantilla y luego al papel.
<b>Mantilla</b>	Lona cubierta con caucho sintético o natural que transfiere la imagen de la plancha de impresión al sustrato.

<b>Mesa de registro</b>	Plataforma o rampa en la cual se transporta el pliego que se esta procesando a los dispositivos de registro, los cuales lo colocan adecuadamente y sincronizan su entrada a la unidad de impresión.
<b>Ojo de pescado</b>	Imperfección en la impresión debida a una partícula depositada en la mantilla o, a veces, en la plancha.
<b>Plancha</b>	Portador flexible de la imagen que tiene zonas receptoras y repelentes de tinta que se definen al humectarse con una solución acuosa. Lámina delgada de metal, plástico o papel que sirve de portadora de la imagen en varios procesos de impresión.
<b>Polvo antirrepinte</b>	Partículas de almidón molido espolvoreado sobre las hojas para evitar que la tinta de cada pliego impreso tenga contacto directo con el respaldo del siguiente pliego en la salida.
<b>Registro</b>	Concordancia en distancia entre las marcas de registro de cada color, desde el borde delantero o pinza hasta la cola de la hoja de prensa.
<b>Repinte</b>	Condición que resulta cuando la tinta húmeda de la superficie de los pliegos de prensa se transfiere o adhiere a los respaldos de otros pliegos en la pila de salida.
<b>Retiro</b>	Impresión del reverso de un pliego que ya ha sido impreso.

<b>Igualación de color</b>	Condición que resulta cuando no se pueden detectar diferencias significativas en tonalidades, saturación y luminosidad entre dos muestras de color analizadas en iluminación estándar.
<b>Solución de fuente</b>	Mezcla de agua, goma arábiga, un desensibilizante ácido, alcalino o neutro y alcohol isopropílico o sustituto de alcohol, que se utiliza para humedecer las áreas sin imagen de la plancha de impresión litográfica antes de ser entintada.
<b>Tiraje</b>	Número total de hojas impresas obtenidas en la impresión de una orden de trabajo completa.
<b>Tixotropía</b>	Característica de un material que hace que éste cambie su consistencia al moverlo o batirlo.
<b>Unidad de impresión</b>	Sección de la impresora litográfica offset que aloja los componentes que reproducen la imagen en el soporte. Incluye el sistema de entintado y humectación así como los cilindros de plancha, mantilla e impresión. <i>Términos alternos:</i> Máquina I, Máquina II.
<b>Variación de color</b>	Cambios que ocurren en la densidad de un color durante la impresión, como resultado de desviaciones en la cantidad de tinta aceptada por el papel o la cantidad de tinta suministrada al mismo.
<b>Velo de la plancha</b>	Depósitos de tinta que quedan en áreas sin imagen de la plancha.

<b>Negativos</b>	Ofrece invertido los claros y oscuros, o los colores complementarios de aquello que reproduce.
<b>Dummy</b>	Muestra física del cliente que sirve de referencia en el proceso de impresión.
<b>Guía de troquel</b>	Es un plano de las piezas que se va a troquelar en un pliego.
<b>Secuencia de colores</b>	Colocación de cada color en las unidades de impresión, secuencia básica: cyan, magenta, negro, amarillo.
<b>Troquel</b>	Máquina con bordes cortantes para recortar con precisión planchas, cartones, papel.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación es una guía para llevar cabo una estructura salarial para una empresa litográfica basada en el método de “Puntos por factor”.

La recolección de la información se hizo utilizando cuestionarios, entrevistas y observando directamente cada puesto de trabajo.

Luego se definió el formato y se hizo la descripción de todos los puestos de trabajo necesarios para el funcionamiento óptimo de una empresa litográfica, se conformó el comité de valoración con los gerentes de cada departamento para definir, ponderar y puntuar los factores y grados.

Se hizo la valoración de puestos asignándole puntaje a cada puesto de trabajo en función de la suma total de puntos conseguidos según los grados de intensidad con que se presentó cada factor, se encontró la ecuación de la línea de tendencia de sueldos utilizando como recurso el procedimiento estadístico de regresión lineal, el puntaje final y el salario promedio de cada puesto de trabajo.

Se definió la escala de intervalos salariales por categoría con el objeto de tener límites salariales máximos y mínimos, los cuáles permiten que empleados con el mismo puesto y la misma puntuación puedan recibir salarios distintos basados en conceptos como incrementos por mérito o por antigüedad.

Por último se hace la propuesta de la escala salarial sustituyendo el total de puntos de la valoración de puestos en la ecuación de la línea de tendencia de sueldos, ordenada en la tabla de rangos de salarios propuestos que indica los límites dentro de los cuales una empresa litográfica puede maniobrar los salarios.





## **OBJETIVOS**

### **GENERAL:**

Proponer una escala salarial para una empresa litográfica, elaborando el análisis de puestos, el manual de descripción de puestos, el manual de valoración de puestos y la valoración final de cada puesto de trabajo.

### **ESPECÍFICOS:**

1. Hacer una presentación de lo que es la industria litográfica.
2. Realizar el análisis de puestos considerando documentación manual y obteniendo información directa de cada puesto de trabajo.
3. Elaborar el manual de descripción de puestos.
4. Establecer el método de valoración de puestos.
5. Elaborar el manual de valoración de puestos
6. Elaborar la propuesta de escala salarial.
7. Lograr con la escala salarial, que la remuneración económica que recibe cada empleado sea adecuada a la importancia de su puesto, su eficiencia personal y a las posibilidades de la empresa.



## INTRODUCCIÓN

Una de las decisiones fundamentales de una empresa al definir un esquema organizacional es lo referente a las políticas salariales, una adecuada estructura retributiva debe respaldar o facilitar el logro de la misión, visión, estrategia y objetivos, así como adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno, sin embargo a pesar de la importancia de manejar adecuadamente las políticas salariales, la mayoría no cuenta con un sistema que les permita asignar de manera objetiva las compensaciones y los salarios.

El presente trabajo de graduación pretende proponer una efectiva escala salarial, considerando el manual de descripción de puestos, para darle aplicación al principio “a trabajo igual, salario igual”. Alcanzando un beneficio mutuo entre empleado y empresa, ya que para el empleado la retribución económica será considerada como un premio a su desempeño al brindarle una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y un modo de vida; en tanto que a la empresa le garantiza estabilidad, lealtad y experiencia adquirida de sus empleados en cada puesto de trabajo.

De manera que el presente trabajo de graduación es de suma importancia, ya que brinda al lector los conceptos básicos, técnicas y herramientas necesarias para establecer una escala salarial en la cual la remuneración se convierta en una auténtica inversión, encaminada a mejorar la productividad empresarial bajo los conceptos de equidad interna y competitividad externa.

En el capítulo 1 se presenta la definición, reseña histórica y el campo de aplicación de la industria litográfica, así como la sustentación teórica de la administración de compensaciones empresariales, el análisis, la descripción y la valoración de puestos.

En el capítulo 2 se presenta el objetivo, las funciones y la estructura organizacional de los departamentos de recursos humanos, ventas, producción, control de calidad y finanzas.

En el capítulo 3 se realiza el análisis de puestos, este proceso conlleva la revisión documental proporcionada por la empresa de artes gráficas a través de su departamento de recursos humanos, así como la recopilación directa de la información por medio de la observación directa, cuestionarios y entrevistas que se le hicieron a las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo.

En el capítulo 4 se presenta el manual de descripción de puestos, en el cual se documenta la identificación, la función principal, las responsabilidades, los requisitos, las condiciones, el nivel de esfuerzo y las principales actividades de cada puesto de trabajo. Además se presenta el manual de valoración de puestos, en el cual se realiza la selección y definición de los valores compensables, el desarrollo de la escala de grados por factor y la ponderación y puntuación de los factores y grados.

En el capítulo 5 se presenta la asignación de puntaje a cada puesto de trabajo, el procedimiento estadístico de regresión lineal para definir el salario básico representativo para cada puesto de trabajo, el tipo de escala y la estructuración de la escala salarial.

Es de vital importancia considerar que la elaboración del análisis de puestos, se debe tomar como un sistema efectivo que brinda información confiable sobre la empresa, las unidades de trabajo y los empleados; los manuales de descripción y valoración de puestos deben ser utilizados por todo el personal que labora en la empresa con la finalidad que sirva a los diversos departamentos en el proceso de selección, reclutamiento, contratación e inducción de personal.

La valoración de los puestos debe servir de base para el proceso de una estructura salarial equitativa y como fundamento de la remuneración sin que por ello disminuya la importancia de otros subsistemas compensables empresariales tales como el mérito, los incentivos y el mercado laboral entre otros.

Por último el presente trabajo de graduación pretende ser un medio objetivo y eficaz para cumplir con el principio de “equidad interna” en la estructura salarial, aportando factores importantes en un sistema de promoción, contribuyendo al mejoramiento del clima laboral, beneficiando tanto a la empresa como al trabajador.

# 1. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

## 1.1 Industria Litográfica

Las etapas que conforman el proceso de la industria litográfica son: diseño, procesamiento de planchas, impresión y procesos finales.

A continuación se describe la definición, reseña histórica y sus campos de aplicación.

### 1.1.1 Definición

Proceso de impresión planográfica que requiere de un portador de imagen o plancha en el cual tanto la imagen producida fotoquímicamente como las áreas sin imagen son receptivas a la tinta y al agua, respectivamente.

### 1.1.2 Reseña histórica

Etimológicamente, la palabra litografía viene de los términos griegos *lithos* piedra y *graphie* dibujo. Para este tipo de impresión se utiliza una piedra caliza pulimentada sobre la que se dibuja la imagen a imprimir con una materia grasa, bien sea mediante lápiz o pincel. Este proceso se basa en la incompatibilidad de la grasa y el agua. Una vez la piedra humedecida, la tinta de impresión solo queda retenida en las zonas dibujadas previamente.

Para cada color debe usarse una piedra distinta y evidentemente, el papel tendrá que pasar por la prensa de imprimir tantas veces como tintas se empleen. En una imagen litográfica las letras no pueden ser retiradas y reutilizadas en otro sitio: son únicas y precisan redibujarse o copiarse, para cada uso.

El inventor de este sistema de impresión fue el tipógrafo alemán Alois Senefelder (1771 -1834). Aunque este procedimiento fue extensamente usado con fines comerciales, la mayor parte de los grandes pintores de los siglos XIX y XX también lo emplearon ya que facilitaba obtener un cierto número de copias de un mismo trabajo: Picasso, Toulouse-Lautrec, Miró, Mondrian, Ramón Casas, Tapies, Alphonse Mucha, entre otros.

Reciben el nombre de litografía, además del sistema de impresión, cada uno de los ejemplares obtenidos por este procedimiento así como el taller donde se realiza este tipo de trabajos.

Posteriormente, al aparecer las máquinas rotativas se comenzaron a emplear láminas flexibles de zinc o de aluminio, y más recientemente de plástico, en sustitución de las pesadas piedras litográficas. Con la incorporación de la fotomecánica, dichas planchas dejaron de ser dibujadas a mano, puesto que la sensibilización de su superficie permitía exactas reproducciones fotográficas.

### **1.1.3 Campos de aplicación**

Elaboración de los siguientes productos: Afiches, calendarios, catálogos, etiquetas, folletos, libros, revistas, stickers, suplementos, tarjetas para toda ocasión, volantes, postales, cajas plegadizas, cuadernos.

## **1.2 Marco teórico**

Hace referencia de la administración de compensaciones empresariales, así como del análisis, descripción y valoración de puestos.

### **1.2.4 Administración de compensaciones empresariales**

A continuación se describe la definición y su reseña histórica.

#### **1.2.4.1 Definición**

La administración de las compensaciones empresariales, se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores.

#### **1.2.4.2 Reseña histórica**

La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción, utilidad.

Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y el recibir son fundamento del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad.

Bajo este ambiente, las compensaciones se manifiestan en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimiento o en retribuciones, ya sea en dinero o especie.

Con la abolición de las restricciones feudales y la transformación del sistema de trabajo doméstico por el sistema industrial, se creó una base para un sistema general de compensaciones empresariales. Bajo este sistema, el trabajador libre, pero sin propiedad, tiene que ofrecer su único capital, su fuerza de trabajo, a fin de mantenerse a sí mismo y a su familia, mientras que el propietario de la maquinaria, el empresario, puede obtener la fuerza laboral haciendo que la gente trabaje para él, ofreciéndole a cambio una compensación que es lo que denominamos salario. En la actualidad, principalmente en las áreas urbanas, la totalidad o mayor parte de las compensaciones se reciben en dinero y otros incentivos financieros y sociales.



## **1.2.5 Análisis y descripción de puestos**

A continuación se describe la definición, el objetivo y sus etapas.

### **1.2.5.3 Definición**

En el sistema salarial el análisis del puesto es el método de obtención de información, estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente, de manera que sea útil para su posterior valoración.

### **1.2.5.4 Objetivo**

El objetivo principal del análisis del puesto en la administración de compensaciones empresariales es servir de base para su evaluación con el fin de poder asignarle un valor relativo frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo.

### **1.2.5.5 Etapas**

Para cumplir con su objetivo el análisis del puesto debe cumplir las etapas de planificación, operación y administración.

#### **1.2.5.5.1 Etapa de planificación**

Esta etapa es clave para el éxito del programa de análisis del puesto. Una buena planificación implica: El compromiso de la gerencia y del comité coordinador; su efectividad se mide por la utilidad de la información más que por su contenido específico, su formato o su método de recolección. Lograr el compromiso implica lograr que la gerencia sea clara en cuanto a la necesidad de contar con una descripción de puestos de trabajo.

Las decisiones inherentes a los analistas corresponden a la selección, formación y entrenamiento de los mismos, así como la determinación de los métodos de análisis.

El paso final de esta etapa es la promoción y puesta en marcha del programa en el cual su divulgación tiene gran importancia en la recolección de la información. El empleado debe tener claridad respecto a los objetivos del programa, sus beneficios y la importancia de brindar o facilitar la información y la decisión de la gerencia para llevarlo a término.

#### **1.2.5.5.2 Etapa de operación**

Esta segunda etapa cubre lo siguiente: Entregar a los analistas la documentación consolidada durante la etapa de planificación tales como: organigrama de puestos, planta de personal con identificación de los titulares de cada puesto.

El responsable del proyecto debe capacitar a los analistas, lo cual implica aprender la estructura orgánico-funcional y conocer el proceso productivo.

Los analistas pueden comenzar entrevistando a cada supervisor o responsable de unidad, en orden jerárquico descendente a fin de que identifiquen la cobertura o el ámbito de cada puesto de trabajo, sus objetivos o razón de ser, sus relaciones funcionales y de dependencia con los demás puestos.

#### **1.2.5.5.3 Etapa de administración**

Esta etapa corresponde a la redacción del manual descriptivo de puestos, que no es más que el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información capturada a través del análisis.

### **1.2.5.6 Métodos cuantitativos**

Consideran el puesto de trabajo en factores que son valorados por separado, de maneras que sumándolos se obtiene la puntuación total del puesto. Entre los diversos métodos cuantitativos se destacan: comparación de factores, perfiles y escalas guías de Hay, puntos de Hay, porcentaje de Turner y puntos por factor.

#### **1.2.5.6.4 Método de puntos por factor**

Será utilizado para desarrollar el sistema propuesto de este trabajo de graduación.

Este método mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes factores reflejada en una escala de porcentaje, proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto.

El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.

El método se fundamenta en los siguientes conceptos:

- Todo puesto de trabajo se compone de factores que determinan su contenido y exigencias; habitualmente tales componentes son comunes al mismo sector organizacional.

- El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por factor se describe en grados; a cada uno de los grados se le asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente en cada nivel. Cada escala de puntos tiene sus propios valores para cada factor que cuantifican todos los posibles niveles de estimación.
- El adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores permite expresar en forma adecuada la jerarquía de valores de un puesto frente a los demás.

### **1.2.6 Valoración de puestos**

A continuación se describe la definición, el comité y los métodos de valoración.

#### **1.2.6.7 Definición**

Procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.

#### **1.2.6.8 Comité de valoración**

Independientemente del método a utilizar en la valoración, se debe constituir un comité responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender las reclamaciones que se presenten.

En resumen, en el comité de valoración deben estar representados los distintos sectores implicados en el sistema productivo de la empresa, incluyendo los empleados, quienes participan en el proceso en que se decide cuán adecuado es su sistema de retribución.

La participación de los mandos medios no se restringe a integrar el comité de valoración, en el cual se verifica el contenido correspondiente de cada puesto (manual descriptivo de puestos) y hacerle llegar las propuestas del personal a su cargo, sino que además deben informar y orientar a sus subalternos respecto al proyecto.

#### **1.2.6.9 Métodos de valoración**

A continuación se describe los métodos cualitativos y cuantitativos.

##### **1.2.6.9.5 Cualitativos**

También denominados globales, no analíticos y no cuantitativos, son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo.

Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; estos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto.

##### **1.2.6.9.6 Cuantitativos**

Estos métodos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación del puesto de trabajo.

## **2. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA**

### **2.1 Departamento de recursos humanos**

A continuación se describe el objetivo, funciones y estructura.

#### **2.1.1 Objetivo**

Reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal que se integra al equipo de trabajo, realizar las nóminas, controlar las vacaciones, suspensiones y prestaciones legales de cada empleado, pero sobre todo fungir con el papel de intercomunicador entre los demás departamentos de la empresa.

#### **2.1.2 Funciones**

Las funciones del departamento de recursos humanos son:

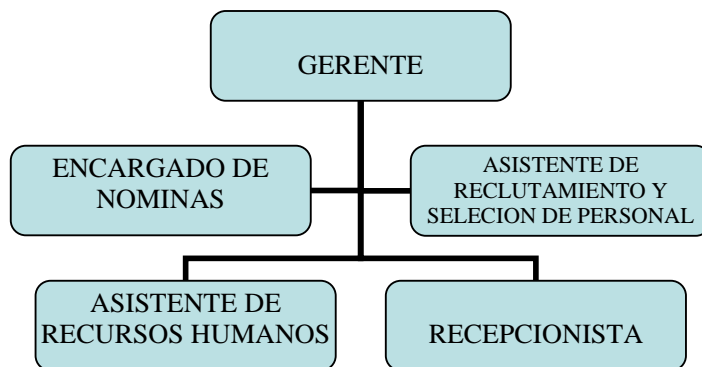
- Atender llamadas y visita de clientes, proveedores y personas en general.
- Transferencia de llamadas y toma de mensajes escritos para quien le sea requerido.
- Elaboración de contraseñas de pago a proveedores.
- Controlar el ingreso y egreso de las personas que visitan la empresa.
- Enviar, recibir y distribuir correspondencia física y vía fax cuando le sea requerido.
- Entrega de cheques a proveedores y recepción del recibo de caja y contraseñas emitidas.
- Llevar el proceso y la política de reclutamiento, selección y contratación de personal

- Evaluar la hoja de vida y verificar las referencias de los candidatos que aplican a los puestos vacantes.
- Coordinar las evaluaciones psicométricas y técnicas de los candidatos que aplican a puestos vacantes.
- Ingresar en el sistema de expedientes completos del personal activo.
- Elaborar los contratos laborales y su respectivo ingreso en el sistema.
- Planificar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Elaborar las nóminas.
- Integración de planillas.
- Cálculo de liquidaciones.
- Elaborar planillas del IGSS.
- Elaborar proyecciones y control de pago del ISR.
- Elaborar boletas de pago para los empleados a cada quince días.
- Administrar los servicios de apoyo (control de uniformes, parqueos, agua pura, entre otros)
- Control, operación y archivo de la prestación del IRTRA.
- Hacer solicitudes de carné al IGSS.
- Entregar y controlar los gafetes de identificación a empleados.
- Entregar y controlar los radios y celulares al personal de la empresa que así lo requieran.
- Entregar los uniformes a todo el personal de la empresa.
- Actualizar continuamente el archivo de personal activo e inactivo.
- Controlar archivo de acciones de personal.
- Tramitar la apertura de cuentas de depósitos monetarios para el personal de nuevo ingreso.
- Apoyar al personal de la empresa para solicitud de préstamos.
- Elaborar constancias de trabajo y de ingreso.
- Entregar boletas de pago a los empleados a cada quince días.
- Controlar el abastecimiento básico de los botiquines.

### 2.1.3 Estructura

Está formado por cinco puestos de trabajo, siendo ellos la gerencia, encargado de nóminas, asistente de reclutamiento y selección de personal, asistente de recursos humanos y recepcionista.

**Figura 1. Organigrama del departamento de recursos humanos**



## 2.2 Departamento de ventas

A continuación se describe el objetivo, funciones y estructura.

### 2.2.4 Objetivo

Hacer los cálculos de costos y precios de los trabajos que los clientes soliciten elaborando la cotización adecuada para generar negocios rentables para la empresa, dándole seguimiento a los requerimientos de los clientes.



### **2.2.5 Funciones**

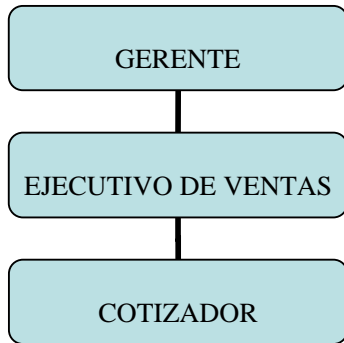
Las funciones del departamento de ventas son:

- Elaborar estructura de precios de venta.
- Analizar precios de venta de la competencia.
- Realizar cotizaciones a los clientes que los soliciten.
- Analizar precios en base a cotizaciones anteriores.
- Representar apropiadamente a la empresa con el cliente.
- Conocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Asesorar en toda la negociación al cliente.
- Aumentar la cartera de clientes.
- Conocer la capacidad instalada de la empresa.
- Trasladar la información clara del cliente, para cumplir con las especificaciones del producto.
- Dar seguimiento a los trabajos del cliente dentro de la empresa.
- Dar seguimiento de cobro.

### **2.2.6 Estructura**

Está formado por tres puestos de trabajo, siendo ellos la gerencia, ejecutivo de ventas y cotizador.

**Figura 2. Organigrama del departamento de ventas**



### **2.3 Departamento de producción**

A continuación se describe el objetivo, sus funciones y su estructura.

#### **2.3.7 Objetivo**

Planificar, programar, organizar, dirigir y controlar la carga de trabajo ejecutando planes preventivos para la maquinaria, informando de la aceptación o rechazo del documento digital al departamento de ventas, y velando por el cumplimiento del plan de producción, los estándares de calidad y productividad al inicio, durante y al finalizar los procesos de impresión, troquelado, pegado y empaque de cada orden de producción.

#### **2.3.8 Funciones**

Las funciones del departamento de producción son:

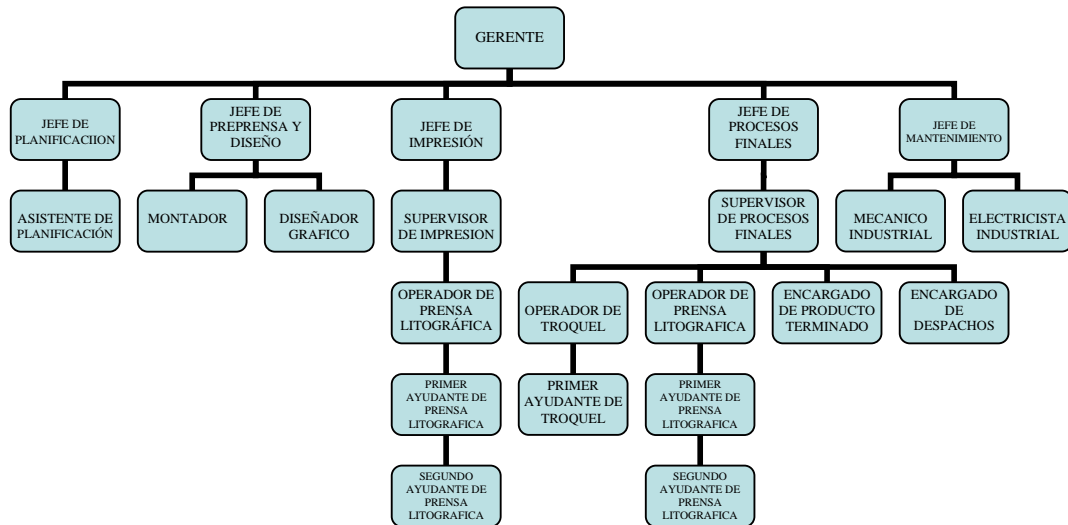
- Evaluar y analizar cada orden de trabajo.
- Asignar trabajo por máquina según las especificaciones de la orden de producción.
- Solicitar elementos y materia prima para cada orden de trabajo.

- Controlar el proceso productivo.
- Diariamente evaluar y verificar el cumplimiento del plan de producción.
- Programar mantenimiento preventivo de la maquinaria.
- Velar por la actualización e innovación tecnológica.
- Revisar negativos, realizar montajes, insolar planchas.
- Controlar los niveles de desperdicio, la calidad y la productividad de cada orden de trabajo.
- Evaluar la viabilidad de la realización de nuevos productos.
- Definir estrategia de trabajo y evaluar secuencia de colores al inicio del proceso de impresión.
- Entregar los trabajos impresos, troquelados, pegados y empacados a los procesos correspondientes.
- Llevar el control de los estándares de calidad y productividad durante el proceso de impresión, troquelado, pegado y empaque de cada orden de producción.
- Elaborar reportes diarios de producción.
- Verificar que el producto terminado que ingrese a bodega lleve la autorización del inspector de calidad.
- Llevar registro de ingresos y egresos de las bodegas de producto terminado y despacho.
- Optimizar el espacio físico asignado para el producto terminado.
- Mantener en buenas condiciones el material ingresado a la bodega el tiempo que sea necesario.
- Verificar que el producto terminado que egrese de la bodega lleve la autorización del inspector de calidad.
- Trasladar el producto terminado hacia el transporte que designe el cliente o la empresa.
- Programar la ejecución de mantenimiento preventivo y/o correctivo de toda la maquinaria.
- Coordinar el programa de mantenimiento del edificio.

### 2.3.9 Estructura

Está formado por veinte y tres puestos de trabajo, siendo ellos: gerente de producción, jefe de planificación, jefe de pre-prensa y diseño, jefe de impresión, jefe de procesos finales, jefe de mantenimiento, asistente de planificación, montador, diseñador gráfico, supervisor de impresión, supervisor de procesos finales, mecánico industrial, electricista industrial, operador de prensa litográfica, operador de troquel, operador de pegadora de cajas, encargado de producto terminado, encargado de despachos, primer ayudante de prensa litográfica, primer ayudante de troquel, primer ayudante de pegadora de cajas, segundo ayudante de prensa litográfica, y segundo ayudante de pegadora de cajas.

**Figura 3. Organigrama del departamento de producción**



## **2.4 Departamento de control de calidad**

A continuación se describe el objetivo, funciones y estructura.

### **2.4.10 Objetivo**

Lograr la satisfacción del cliente a través de velar por el fiel cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la empresa al inicio, durante y al finalizar cada proceso necesario para realizar una orden de producción.

### **2.4.11 Funciones**

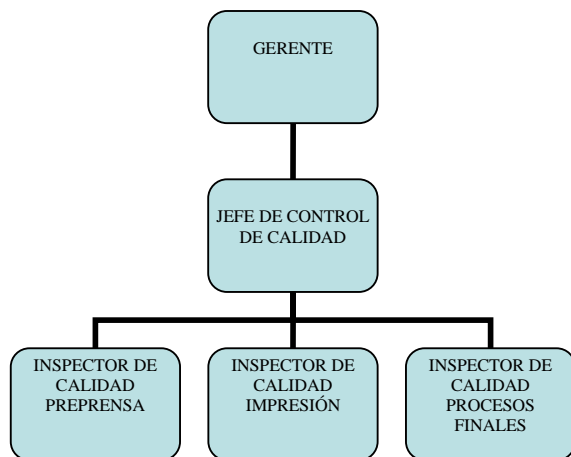
Las funciones del departamento de control de calidad son:

- Coordinar y ejecutar el plan diario de control de calidad.
- Controlar los niveles del costo de calidad en cada orden de trabajo.
- Evaluar la viabilidad de la realización de nuevos procesos de control de calidad.
- Autorizar y liberar el paso de una orden de producción de un proceso a otro.
- Establecer los estándares de calidad.
- Llevar el control de los estándares de calidad antes, durante y al finalizar cada proceso de una orden de producción.
- Adquirir muestras de los diferentes procesos de una orden de producción.
- Realizar evaluaciones de muestras, contra especificaciones y conocimientos técnicos.
- Realizar inspección al 100% cuando es necesario.
- Elaborar reportes diarios de control de calidad.

#### 2.4.12 Estructura

Está formado por tres puestos de trabajo, siendo ellos: gerente de control de calidad, jefe de control de calidad e inspector de calidad.

**Figura 4. Organigrama del departamento de control de calidad**



#### 2.5 Departamento de finanzas

A continuación se describe el objetivo, funciones y estructura.

##### 2.5.13 Objetivo

Organizar, dirigir, controlar y resguardar el sistema de información de la empresa, la bodega, las operaciones contables, la política y el análisis de los costos de operación optimizando el tiempo y los recursos de la empresa.

### **2.5.14 Funciones**

Las funciones del departamento finanzas son:

- Controlar el funcionamiento del sistema de información de la empresa.
- Elaborar y darle seguimiento a las órdenes de compra.
- Realizar los trámites de importación cuando sea necesario.
- Controlar el archivo de importación con factura de proveedor (BL), certificado de seguro, pólizas aduanales, gastos de honorarios, fumigación, almacenaje y otros gastos.
- Controlar la caja chica para compras menores.
- Operar en el sistema de inventarios las entregas y devoluciones de materiales y/o repuestos.
- Marcar todo el equipo de la empresa con el nombre, código y número que le corresponda.
- Codificar, ordenar y ubicar todos los materiales, repuestos, y herramienta que ingrese a bodega.
- Revisar las declaraciones juradas anuales.
- Revisar y autorizar los libros contables.
- Elaborar estados financieros mensuales.
- Revisar las cuentas por pagar y cobrar.
- Revisar las conciliaciones bancarias.
- Revisar la emisión de cheques.
- Costear cada orden de trabajo.
- Revisar y actualizar lista de precios del sistema de inventarios, basado en los precios vigentes de los proveedores.
- Revisar precios en las cotizaciones hechas a los clientes.
- Elaborar pólizas contables por facturas anuladas.
- Elaborar detalle de ventas y costos.
- Realizar el proceso de costeo en el sistema diariamente.
- Revisar facturas mensualmente.

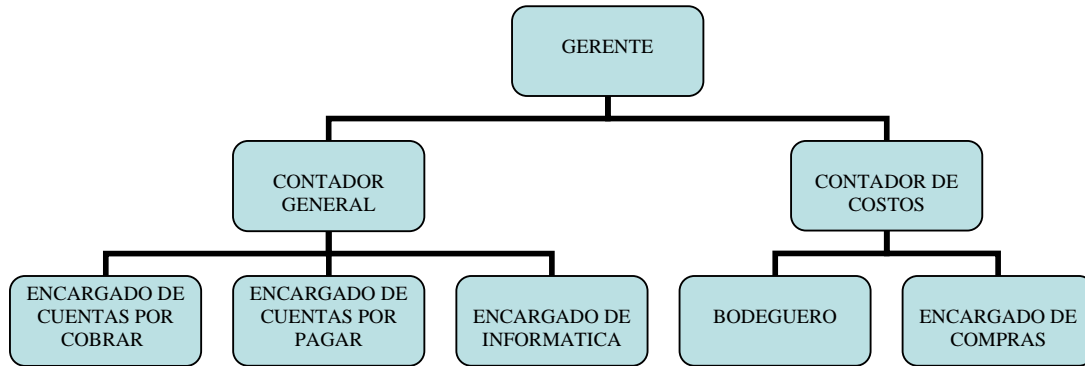
- Alimentar el sistema de flujo de efectivo, de las facturas de caja chica.
- Elaborar facturas especiales.
- Realizar programación de los diferentes pagos a proveedores, conforme a las condiciones de crédito tomando en cuenta las políticas de la empresa.
- Emitir y confirmar cheques para pago de proveedores.
- Pago a proveedores.
- Control de transferencias bancarias.
- Liquidación de caja chica.
- Revisar ingresos a bodega contra factura de proveedor.
- Realizar depuración de clientes.
- Realizar emisión de facturas.
- Enviar los depósitos al banco diariamente de efectivo y cheques.
- Alimentar en el sistema el flujo de efectivo con los ingresos captados.
- Revisar estados de cuenta de cada cliente y elaborar reporte de control de pagos pendientes por algún problema y pagos atrasados por morosidad.

#### **2.5.15 Estructura**

Está formado por ocho puestos de trabajo, siendo ellos: gerente de finanzas, contador general, contador de costos, encargado de cuentas por cobrar, encargado de cuentas por pagar, encargado de informática, bodeguero y encargado de compras.



**Figura 5. Organigrama del departamento de finanzas.**



### **3. ANÁLISIS DE PUESTOS**

#### **3.1 Revisión documental de la información obtenida**

Se realizó una revisión de los documentos proporcionados por la empresa litográfica, dentro de los cuales se encontró un archivo que contenía información sobre el personal y algunas descripciones de puestos que sirvieron para darle inicio a la recopilación de información necesaria para el desarrollo de este trabajo de graduación.

#### **3.2 Recopilación directa de los puestos de trabajo**

Para que este paso fuera satisfactorio se procedió a la recolección de la información por medio de los siguientes métodos:

##### **3.2.1 Observación directa**

Se observaron directamente las acciones y la forma en que estas se ejecutan en cada puesto de trabajo, con el fin de comprender mejor la importancia que tiene cada puesto en el desarrollo de un trabajo. Este método es de suma importancia ya que nos genera información más completa de las acciones imprevistas que muy difícilmente pueden recordarse en un cuestionario o entrevista.

##### **3.2.2 Cuestionarios**

En este método se elaboró un documento escrito con una serie de preguntas utilizando un lenguaje claro, comprensible y sencillo. (Ver apéndice 1)  
Este documento fue completado por el ocupante del puesto y luego revisado por el jefe inmediato del puesto para verificar las anotaciones del ocupante del puesto.

### **3.2.3 Entrevistas**

La entrevista se hizo de forma paralela con el cuestionario, se realizó de esa manera para crear un clima de confianza y que el entrevistado pudiera resolver sus dudas y así desenvolverse bien tanto en la prueba escrita como oral.

Se hizo entrevistas individuales y grupales con personas ocupantes de un mismo puesto para discutir y obtener una mejor calidad en la información recopilada.

### **3.3 Integración de la información obtenida y recopilada**

Una vez se reunió toda la información necesaria sobre todos los puestos de la organización, se dio origen al manual de descripción de puestos que se presenta a continuación.

## **4. SISTEMA PROPUESTO**

### **4.1 Manual de descripción de puestos**

A continuación se describe las instrucciones para el manejo del manual, la definición y descripción de los contenidos del formato, así como la descripción de cada puesto de trabajo.

#### **4.1.1 Instrucciones para el manejo del manual**

- El personal de toda la empresa debe estar informado de la implementación del manual de descripción de puestos.
- Cada empleado debe conocer la descripción del puesto que ocupa y la del personal que supervisa.
- El departamento de recursos humanos es el responsable de solventar las dudas que se presenten con respecto al manual de descripción de puestos.
- A continuación se encuentra ordenada alfabéticamente la descripción de todos los puestos de trabajo, conforme la denominación del puesto. Este índice es de utilidad cuando se conoce el nombre del puesto que se desea consultar:
  - Asistente de planificación
  - Asistente de reclutamiento y selección de personal
  - Auxiliar de recursos humanos
  - Ayudante de troquel
  - Bodeguero
  - Contador de costos

- Contador general
- Cotizador
- Diseñador gráfico
- Ejecutivo de ventas
- Electricista industrial.
- Encargado de compras
- Encargado de cuentas por cobrar
- Encargado de cuentas por pagar
- Encargado de despachos
- Encargado de informática
- Encargado de nóminas
- Encargado de producto terminado
- Inspector de calidad
- Jefe de control de calidad
- Jefe de impresión
- Jefe de mantenimiento
- Jefe de planificación
- Jefe de procesos finales
- Jefe de pre-prensa y diseño
- Mecánico industrial
- Montador
- Operador de pegadora de cajas
- Operador de prensa litográfica
- Operador de troquel
- Primer ayudante de pegadora de cajas
- Primer ayudante de prensa litográfica
- Recepcionista
- Segundo ayudante de pegadora de cajas
- Segundo ayudante de prensa litográfica
- Supervisor de impresión
- Supervisor de procesos finales

## **4.1.2 Definición de términos utilizados**

A continuación se describe los términos del formato utilizado para la descripción de cada puesto de trabajo.

### **4.1.2.1 Identificación del puesto**

Es el nombre con que se conoce el puesto analizado, contiene el departamento y la división a la que pertenece dentro de la organización, así como la jornada de trabajo, el nombre del puesto del jefe inmediato y el nombre de los puestos que supervisa.

### **4.1.2.2 Función principal**

Es también conocida como propósito del puesto. Sirve como introducción del puesto a considerar. En ella se expresa la esencia de las labores inherentes al puesto, sus propósitos y responsabilidades generales.

### **4.1.2.3 Responsabilidades**

En esta parte se detalla las responsabilidades que ha de asumir la persona que ocupe el puesto:

#### **4.1.2.3.1 Por supervisión**

Se refiere a la organización, dirección y control de los puestos de trabajo a su cargo al inicio, durante y al finalizar cada orden de trabajo.

#### **4.1.2.3.2 Por equipos, materiales y herramientas**

Se refiere a los bienes tangibles que se utilizan continuamente para el desarrollo diario en las actividades del puesto de trabajo.

#### **4.1.2.3.3 Por información**

Se refiere a los datos confidenciales o documentos que por su naturaleza no pueden ser vistos por personal no autorizado dentro de la organización.

#### **4.1.2.3.4 Por contactos con visitantes o clientes**

Se refiere a la relación que se puede llegar a dar entre un empleado y los visitantes o clientes debido a que sea necesaria una explicación técnica del proceso a utilizar para el desarrollo de un producto específico o simplemente la autorización del cliente para el inicio de un proceso.

#### **4.1.2.3.5 Por la calidad del producto**

Se refiere a la intensidad con que se ve afectado un producto cuando un error es cometido en la elaboración de un trabajo.

#### **4.1.2.3.6 Por manejo de dinero o valores**

Se refiere al manejo de dinero en efectivo, cheques, giros o cualquier otro documento que tenga ingerencia económica.

#### **4.1.2.4 Requisitos del puesto**

Describe el nivel académico, la experiencia, aptitudes, habilidades y cualidades que la persona debe cumplir para cada puesto de trabajo.

#### **4.1.2.5 Condiciones de trabajo**

Describe las condiciones en las cuales se desempeña el puesto. El entorno físico se refiere a la iluminación, ventilación y vibración en el lugar de trabajo.

El ambiente se refiere al frío, calor, polvo, suciedad, ruido y humedad en el lugar de trabajo. La salud y seguridad se refiere a los factores riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud que se corre en el desempeño del trabajo así como a las medidas de prevención que hay que tomar.

#### **4.1.2.6 Nivel de esfuerzo**

Describe las exigencias que debe realizar el ocupante del puesto. Las exigencias físicas se refieren al tipo de esfuerzo corporal que exige cada puesto de trabajo. Las exigencias emocionales se refieren al tipo de esfuerzo mental que exige cada puesto de trabajo.

#### **4.1.2.7 Principales actividades**

Describe las actividades mínimas que debe desempeñar la persona para llevar a cabo la función principal de cada puesto de trabajo.

#### **4.1.3 Descripción de los contenidos del formato**

Es la forma en la que está estructurado el formato de descripción de puestos. (Ver apéndice 2).

#### **4.1.4 Descripciones de puestos**

A continuación se detalla la descripción de puestos que una empresa litográfica debe tener como mínimo.



## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Recepcionista.</b>
Departamento:	Recursos humanos.
División:	Recursos humanos.
Jornada(s) de trabajo:	Diurna.
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de recursos humanos.
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno.

## **Función principal**

Responsable de atender la planta telefónica, la visita de clientes, proveedores y personas que se presentan a la empresa, controlando el ingreso y egreso de las mismas cumpliendo con los requisitos establecidos.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora, y planta telefónica.
Por información:	Ninguna.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Cheques para pago de proveedores, recibos de caja emitidos por proveedores.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel académico:	Secretaria bilingüe.
Experiencia:	Un año en puestos similares.
Aptitudes y habilidades:	Verbal, numérica, precisión, de razonamiento lógico y abstracto.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, ordenada, sociable, confiable, manejo de estrés.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El trabajo lo desempeña en oficina.
Ambiente:	Adecuado.
Salud y seguridad:	No corre riesgo de ningún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentada, movimiento constante de brazos, comunicación verbal continua.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión.

### **Principales actividades**

- Atender llamadas y visita de clientes, proveedores y personas en general.
- Transferencia de llamadas y toma de mensajes escritos para quien le sea requerido.
- Elaboración de contraseñas de pago a proveedores.
- Controlar el ingreso y egreso de las personas que visitan la empresa.
- Enviar, recibir y distribuir correspondencia física y vía fax cuando le sea requerido.
- Entrega de cheques a proveedores y recepción del recibo de caja y contraseñas emitidas.

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Asistente de reclutamiento y selección de personal.</b>
Departamento:	Recursos humanos.
División:	Reclutamiento y selección de personal
Jornada(s) de trabajo:	Diurna.
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de recursos humanos.
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno.

## **Función principal**

Responsable de reclutar, seleccionar y contratar personas idóneas para los puestos de la empresa, basándose en el perfil establecido por la empresa para cada puesto de trabajo. Además tiene a su cargo la programación de la inducción e integración del nuevo personal contratado.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora.
Por información:	Papelería de cada persona que aspira a una plaza dentro de la empresa.
Por contactos con visitantes o clientes:	Recepción continua de personal que solicita empleo.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Pensum cerrado en las carreras de psicología industrial, administración de recursos humanos o ingeniería industrial.
Experiencia:	Dos años en puestos similares.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto y buen manejo de computadora.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, iniciativa, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El trabajo lo desempeña 90% en oficina y 10% en los diferentes departamentos de la empresa donde presenta al personal de nuevo ingreso.
Ambiente:	Adecuado.
Salud y seguridad:	No corre riesgo de ningún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentado, movimiento constante de brazos, comunicación verbal continua.
Exigencias emocionales:	Contacto con todo el personal de la empresa, trabajo bajo presión, capacidad de atender varios casos al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Llevar el proceso y la política de reclutamiento, selección y contratación de personal

- Evaluación de hoja de vida y verificación de referencias de los candidatos que aplican a los puestos vacantes.
- Coordinación de evaluaciones psicométricas y técnicas de los candidatos que aplican a los puestos vacantes.
- Ingreso en el sistema de expedientes completos del personal activo.
- Elaboración de contratos laborales y su respectivo ingreso en el sistema.
- Planificación del proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Coordinación de las actividades de integración.
- Atención personalizada y de calidad a los empleados que lo soliciten.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Encargado de nóminas.</b>
Departamento:	Recursos humanos.
División:	Nóminas.
Jornada(s) de trabajo:	De 8:00 a 17:00 horas.
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de recursos humanos.
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno.

### **Función principal**

Responsable de asistir a la gerencia de recursos humanos en la elaboración de reportes administrativos, llevar los cálculos de nóminas, vacaciones, suspensiones, brindar atención de prestaciones legales y procesos contables relacionados con la nómina.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora.
Por información:	Información confidencial, sueldos de todo el personal de la empresa
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Perito contador, tres años aprobados en la carrera de contador público y auditor.
------------------	---

Experiencia:	Dos años en puestos similares.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérico, de razonamiento lógico, abstracto y buen manejo de computadora.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, iniciativa, disciplinado, ordenado, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El trabajo lo desempeña en oficina.
Ambiente:	Adecuado.
Salud y seguridad:	No corre riesgo de ningún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentado, movimiento constante de brazos, concentración mental y visual.
Exigencias emocionales:	Contacto con todo el personal de la empresa, trabajo bajo presión, capacidad de atender varios casos al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Elaboración de nóminas.
- Elaboración contable de pólizas.
- Integración de planillas.
- Cálculo de liquidaciones.
- Elaboración de planillas del IGSS.
- Elaboración de proyecciones y control de pago del ISR.
- Elaboración de boletas de pago para los empleados a cada quince días.
- Administrar los servicios de apoyo (control de uniformes, parqueos, agua pura, entre otros)

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Auxiliar de recursos humanos.</b>
Departamento:	Recursos humanos.
División:	Recursos humanos.
Jornada(s) de trabajo:	Diurna.
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de recursos humanos.
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno.

### **Función principal**

Atender al personal de la empresa, las llamadas entrantes al departamento de recursos humanos, proporcionar los recursos adecuados a los empleados, trámites de prestaciones legales y archivo.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina.
Por información:	Información confidencial, sueldos de todo el personal de la empresa.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Secretaria comercial, perito contador o bachiller.
Experiencia:	Dos años en puestos similares.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérico, de razonamiento lógico, y abstracto.



Cualidades: Buenas relaciones humanas, ordenado, sociable, confiable.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El trabajo lo desempeña en oficina.

Ambiente: Adecuado.

Salud y seguridad: No corre riesgo de ningún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: Contacto con todo el personal de la empresa, trabajo bajo presión.

### **Principales actividades**

- Control, operación y archivo de la prestación del IRTRA.
- Encargado de hacer solicitudes de carné al IGSS.
- Entrega y control de gafetes de identificación a empleados.
- Entrega y control de radios y celulares al personal de la empresa que así lo requiera.
- Entrega de uniformes a todo el personal de la empresa.
- Elabora requisición de compra de uniformes, gafetes e insumos en general.
- Actualización constante de archivo de personal activo e inactivo.
- Control de archivo de acciones de personal.
- Trámite de apertura de cuentas de depósitos monetarios para el personal de nuevo ingreso.
- Apoyo al personal de la empresa para solicitud de préstamos.
- Elaboración de constancias de trabajo y de ingreso.
- Entrega de boletas de pago a los empleados a cada quince días.

- Apoyo en recepción cuando sea necesario.
- Control y abastecimiento básico de los botiquines.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Ejecutivo de ventas</b>
Departamento:	Ventas
División:	Ventas
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de ventas
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Generar negocios rentables para la empresa, dar seguimientos al requerimiento de los clientes, velar por la puntualidad en la entrega de los productos, asesorar y brindar constante información a los clientes.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Ninguna.
Por información:	Información técnica, cotizaciones, márgenes de utilidad.
Por contactos con visitantes o clientes:	Alta, debe realizar visitas a la planta de producción con clientes que deseen ver el proceso productivo o el desarrollo de su producto.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Darle seguimiento a cobros de trabajos realizados, Elaborar contratos de trabajo, trasladar documentos digitales para su autorización.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Pensum cerrado en las carreras de mercadeo, ingeniería industrial o administración de empresas.
Experiencia:	Dos años en puestos similares.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto y buen manejo de computadora.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El trabajo lo desempeña la mitad de su tiempo en oficina y el resto visitando a clientes fijos y potenciales.
Ambiente:	En oficina adecuado, visitando a clientes expuesto a condiciones ambientales.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes automovilísticos.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentado, movimiento constante de brazos, velocidad de trabajo excesiva.
Exigencias emocionales:	Contacto con todo el personal de la empresa, trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Representar apropiadamente a la empresa con el cliente.
- Conocer las necesidades del cliente.
- Satisfacer las necesidades y asesorar al cliente.
- Aumentar la cartera de clientes.

- Conocer la capacidad instalada de la empresa.
- Trasladar la información clara del cliente, para cumplir con las especificaciones del producto.
- Dar seguimiento a los trabajos del cliente dentro de la empresa.
- Dar seguimiento de cobro.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Cotizador</b>
Departamento:	Ventas
División:	Cotizaciones
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de ventas
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Hacer los cálculos de costos y precios de los trabajos que los clientes soliciten. Elaborar la cotización final que se presenta al cliente.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina y computadora.
Por información:	Información confidencial.
Por contactos con visitantes o clientes:	Solamente por ausencia de ejecutivos de ventas, negociaciones con proveedores de papel, suministros y servicios.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Título de diversificado.
Experiencia:	Dos años en puestos similares.

Aptitudes y Habilidades: Verbal, de razonamiento lógico, exactitud, abstracto y buen manejo de computadora.

Cualidades: Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El trabajo lo desempeña en oficina.

Ambiente: Adecuado.

Salud y seguridad: No corre riesgo de ningún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: Contacto con jefes y gerentes, trabajo bajo presión.

### **Principales actividades**

- Elaborar estimados para determinar precios de venta.
- Cotizar precios de venta.
- Atiende clientes por teléfono.
- Transcribe y entrega cotizaciones al ejecutivo de ventas o al cliente.
- Analiza precios en base a cotizaciones anteriores.
- Contacta proveedores para cotizar productos y procesos que no se tengan en la empresa.
- Archiva cotizaciones.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Jefe de planificación</b>
Departamento:	Producción
División:	Planificación
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de producción
Nombre de los puestos que supervisa:	Asistente de planificación

### **Función principal**

Tiene la responsabilidad de planificar, programar la carga de trabajo según las órdenes de pedido que ingresan a la empresa, así como de controlar todo el proceso de producción a manera de cumplir con los tiempos acordados con los clientes. Es responsable del aprovechamiento máximo de la capacidad instalada.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Asistente de planificación.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora.
Por información:	Ordenes de producción y cotizaciones finalizadas, autorizaciones de transformación de material.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.



### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Ingeniero industrial o licenciado en administración de empresas.
Experiencia:	Cinco años en procesos de artes gráficas y manejo de bodegas.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto y buen manejo de computadora.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 85% lo realiza en oficina y el 15% en recorrido por la planta de producción.
Ambiente:	Adecuado.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes durante su recorrido por la planta de producción.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Evalúa y analiza cada orden de trabajo.
- Asigna trabajo por máquina según las especificaciones de la orden de producción.
- Ingresa órdenes de pedido a la carga de trabajo.

- Solicita elementos y materia prima para cada orden de trabajo.
- Controla el proceso productivo.
- Diariamente evalúa y verifica el cumplimiento del plan de producción.
- Actualiza diariamente el tablero del estatus del proceso productivo.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Asistente de planificación</b>
Departamento:	Producción
División:	Planificación
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de planificación
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Responsable de realizar cálculos y análisis que ayuden al cumplimiento de la planificación que se realiza.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora.
Por información:	Ordenes de producción y cotizaciones finalizadas.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Titulo de diversificado, con estudios en ingeniería industrial o administración de empresas.
Experiencia:	Dos años en procesos de artes gráficas.

Aptitudes y Habilidades: Verbal, de razonamiento lógico, abstracto y buen manejo de computadora.

Cualidades: Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El 85% lo realiza en oficina y el 15% en recorrido por la planta de producción.

Ambiente: Adecuado.

Salud y seguridad: Expuesto a accidentes durante su recorrido por la planta de producción.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Elabora órdenes de producción con su respectivo sobre.
- Da seguimiento de cada orden y verifica el proceso de impresión.
- Verifica la transformación de materiales.
- Coordina la entrega de materiales del cliente hacia la empresa.

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Jefe de Pre-prensa y Diseño</b>
Departamento:	Producción
División:	Pre-prensa
Jornada(s) de trabajo:	Diurno
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de producción
Nombre de los puestos que supervisa:	Montador, diseñador

## **Función principal**

Responsable de informar al departamento de ventas acerca de la aceptación o rechazo del documento digital, coordinar la ejecución y revisión del diseño final, negativos, positivos, insolación de planchas. Por último autorizar el traslado de los elementos para el departamento de impresión.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Montadores, diseñadores.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, procesadora, insoladora, negativadora.
Por información:	Documentos digitales proporcionados por el cliente, negativos confidenciales.
Por contactos con visitantes o clientes:	Cuando es necesario aclarar detalles sobre el documento digital o en la elaboración del diseño.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Software actualizado.

Por la seguridad de otras personas: Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico: ingeniero industrial, licenciado en administración de empresas o diseñador gráfico.

Experiencia: Tres años en procesos de artes gráficas.

Aptitudes y Habilidades: Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, conocimientos de programas de diseño, configuraciones y tecnología de punta para artes gráficas.

Cualidades: Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El 85% lo realiza en oficina y el 10% en recorrido por la planta de producción.

Ambiente: Adecuado.

Salud y seguridad: Expuesto a accidentes durante su recorrido por la planta de producción.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

## **Principales actividades**

- Coordinar y optimizar los recursos del departamento.
- Establecer normas y procedimientos del departamento.
- Revisa y aprueba cada trabajo que se realiza en el departamento.
- Elabora informes para gerencia de producción.
- Programa mantenimiento del equipo.
- Vela por la actualización e innovación tecnológica.
- Revisa negativos proporcionados por el cliente, ordenes de impresión y de diseño.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Montador</b>
Departamento:	Producción
División:	Pre-prensa
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de pre-prensa
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno.

### **Función principal**

Responsable de revisar negativos, realizar montajes, insolar planchas y hacer mantenimiento del equipo asignado.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, herramientas de trabajo, maquinaria.
Por información:	Ninguna.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Bachiller en artes gráficas.
Experiencia:	Tres años en puesto similar.



Aptitudes y Habilidades: Verbal, numérica, de razonamiento lógico, abstracto, exactitud, precisión, velocidad.

Cualidades: Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El 75% lo realiza en oficina y el 25% por la planta de producción.

Ambiente: Adecuado.

Salud y seguridad: Adecuado.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Parado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Revisa el estado de materiales a trabajar.
- Revisa, hace y calibra color key.
- Realiza calibración de planchas.
- Realiza montajes manuales.
- Realiza mantenimiento a equipos asignados.
- Revisa tamaños, excesos y densidades de negativos y positivos.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Diseñador gráfico</b>
Departamento:	Producción
División:	Pre-prensa
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de pre-prensa
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno.

### **Función principal**

Responsable de diseñar de acuerdo los requerimientos del cliente, preparar los elementos necesarios para la impresión final de cada orden de trabajo.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, computadora.
Por información:	Documentos digitales del cliente.
Por contactos con visitantes o clientes:	Cuando es necesario aclarar detalles sobre el documento digital o el diseño final.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Técnico en diseño gráfico.
Experiencia:	Tres años en puesto similar.

Aptitudes y Habilidades: Verbal, numérica, de razonamiento lógico, abstracto, exactitud, precisión, velocidad.

Cualidades: Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: En oficina.

Ambiente: Adecuado.

Salud y seguridad: Adecuado.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, concentración visual y mental, velocidad.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Revisar documentos digitales.
- Elaborar impresiones para el cliente del diseño final.
- Realiza levantado de texto.
- Diseñar anteproyecto al cliente, realiza dummy.
- Elabora guía de troquel.
- Rediseña arte ya impreso, (redigramación).
- Realiza scanner de fotografías, retoques de imágenes.
- Imprime negativos.

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Jefe de impresión</b>
Departamento:	Producción
División:	Impresión
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de producción
Nombre de los puestos que supervisa:	Supervisor y técnico de impresión, Formulador de tintas

## **Función principal**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los puestos de trabajo a su cargo, optimizar los recursos, velar por el cumplimiento de los estándares de calidad, productividad y plan de producción.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Supervisor y técnico de impresión, formulador de tintas.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, teléfono celular.
Por información:	Información confidencial sobre controles de los puestos bajo su cargo (evaluaciones de desempeño, ajustes salariales, promociones, pago de tiempo extraordinario, llamadas de atención, permisos), manuales de las diferentes prensas litográficas, costos de producción.

Por contactos con visitantes o clientes:	Cuando es necesario que el cliente apruebe el inicio de impresión, atiende a proveedores de tintas y barnices.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Autorización del pago de tiempo extraordinario de los puestos de trabajo bajo su cargo.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Ingeniero mecánico industrial o industrial.
Experiencia:	Cinco años en procesos de artes gráficas, manejo de personal.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento general de prensas litográficas.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 50% lo realiza en oficina y el 50% en la planta de producción.
Ambiente:	Adecuado en oficina y expuesto a ruido, polvo y suciedad en la planta de producción.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes durante su recorrido por la planta de producción.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual, pasa gran parte de su horario de trabajo caminando en la planta de producción.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo, resolución de conflictos con el personal operativo.

### **Principales actividades**

- Coordina y ejecuta el plan diario de producción.
- Controla los niveles de desperdicio, la calidad y la productividad de cada orden de trabajo.
- Realiza evaluaciones de desempeño de los puestos bajo su cargo.
- Planifica y coordina la capacitación e inducción del recurso humano bajo su cargo.
- Evalúa la viabilidad de la realización de nuevos productos.
- Responsable de entregar cada orden de trabajo terminada al siguiente proceso.

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Supervisor de impresión.</b>
Departamento:	Producción
División:	Impresión
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de impresión
Nombre de los puestos que supervisa:	Operador, primer y segundo ayudante de prensa litográfica, auxiliar de impresión

## **Función principal**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los puestos de trabajo a su cargo, optimizar los recursos, velar por el cumplimiento del plan de producción, los estándares de calidad y productividad al inicio, durante y al finalizar el proceso de impresión.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Operador, primer y segundo ayudante de prensa litográfica, técnico y auxiliar de impresión.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, teléfono celular, densitómetros.
Por información:	Información confidencial sobre controles de los puestos bajo su cargo (evaluaciones de desempeño, ajustes salariales, promociones, pago de tiempo extraordinario, llamadas de atención, permisos), manuales de las diferentes prensas litográficas.

Por contactos con visitantes o clientes:	En ausencia del jefe de impresión cuando es necesario que el cliente apruebe el inicio de impresión.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Autorización del pago de tiempo extraordinario de los puestos de trabajo bajo su cargo.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Pensum cerrado de ingeniería mecánica industrial o industrial.
Experiencia:	Dos años en procesos de artes gráficas, manejo de personal.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento general de prensas litográficas.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 20% lo realiza en oficina y el 80% en la planta de producción.
Ambiente:	Adecuado en oficina y expuesto a ruido, polvo y suciedad en la planta de producción.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes durante su recorrido por la planta de producción.



## **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual, pasa gran parte de su horario de trabajo caminando en la planta de producción.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo, resolución de conflictos con el personal operativo.

## **Principales actividades**

- Recibir información de turno saliente
- Consultar y ejecutar el plan de producción
- Verificar la asistencia del personal al inicio del turno
- Definir estrategia de trabajo y evaluar secuencia de colores con cada operador
- Autorizar el inicio de impresión en cada orden de producción.
- Entrega los trabajos impresos al siguiente proceso.
- Lleva el control de los estándares de calidad y productividad durante el proceso de impresión.
- Sugiere cambios en los procedimientos de cada puesto de trabajo.
- Realiza la evaluación de desempeño de cada puesto de trabajo que supervisa.
- Elabora reportes diarios de producción.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Operador de prensa litográfica.</b>
Departamento:	Producción
División:	Impresión
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Supervisor de impresión
Nombre de los puestos que supervisa:	Primer y segundo ayudante de prensa litográfica

### **Función principal**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los puestos de trabajo a su cargo, así como la calidad y productividad de cada orden de trabajo durante el proceso de impresión.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Primer y segundo ayudante de prensa litográfica.
Por equipos, materiales y herramientas:	Prensa litográfica, caja de herramientas, densitómetros.
Por información:	Manual de la prensa litográfica bajo su cargo.
Por contactos con visitantes o clientes:	Cuando es necesario que el cliente apruebe el inicio del proceso de impresión.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.

Por la seguridad de otras personas: Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico: Tercero básico.  
Experiencia: Tres años en procesos de artes gráficas, manejo de personal.  
Aptitudes y Habilidades: Verbal, numérica, precisión, razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento amplio de prensas litográficas.  
Cualidades: Confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El 100% en la planta de producción.  
Ambiente: Expuesto a ruido, polvo, suciedad, olores y contacto con químicos, manejo de herramientas pesadas.  
Salud y seguridad: Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Parado todo el turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada, desvelo.  
Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas de productividad y calidad.

## **Principales actividades**

- Borrar perfiles de tinta
- Lavar mantillas de caucho máquina III
- Sacar tinta del tintero máquina III
- Lavar fuente de tinta máquina III
- Colocar bandeja descargadora máquina III
- Regular las presiones de trabajo del cilindro porta plancha y mantilla máquina III
- Regular las presiones de trabajo de cilindros porta mantilla e impresor máquina III
- Lavar el sistema de entintado y humectación máquina III
- Lavar bandeja descargadora máquina III
- Colocar tamaño del pliego en recibidor
- Lavar cilindro impresor máquina III
- Lavar o preparar unidad de barnizado
- Medir la viscosidad del barniz
- Regular los perfiles de tinta
- Revisar planchas contra color key
- Llenar hoja de reporte de control del proceso
- Llenar sobre de producción trabajo terminado
- Graduación del sistema intermedio cuando sea necesario
- Verificar recorrido del pliego y ajustes del recibidor y alimentador
- Regular humectación de las mesas humectadoras
- Bajar tintas a los sistemas de entintados en toda la prensa
- Centrar y encarrilar colores
- Establecer los valores de densidad en pliego fresco para monitoreo durante el proceso de impresión.
- Firmar pliego de arranque.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Primer ayudante de prensa litográfica.</b>
Departamento:	Producción
División:	Impresión
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Supervisor de impresión
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Mantener la existencia de elementos y materiales necesarios para realizar la impresión de cada orden, asistir al operador de prensa litográfica con el orden y la limpieza del equipo y auxiliar en las actividades operativas de la prensa.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Prensa litográfica, caja de herramientas, consumo de tinta, material impreso.
Por información:	Ninguna.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Tercero básico
Experiencia:	Saber operar prensa de un color

Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, precisión, razonamiento lógico, abstracto, conocimiento general de prensas litográficas
Cualidades:	Confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% en la planta de producción.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo, suciedad, olores y contacto con químicos, manejo de herramientas pesadas.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Parado todo el turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada, desvelo.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas de productividad y calidad.

### **Principales actividades**

- Recoger planchas del anaquel para la siguiente orden cuando falten 2000 pliegos de la orden en proceso.
- Quitar rebalses de fuentes de solución de mojado en máquinas II
- Lavar mantillas de caucho máquina II
- Sacar tinta del tintero máquina II
- Lavar fuente de tinta máquina II
- Colocar bandeja descargadora máquina II
- Regular las presiones de trabajo del cilindro porta plancha y mantilla máquina II
- Regular las presiones de trabajo de cilindros porta mantilla e impresor máquina II

- Lavar el sistema de entintado y humectación máquina II
- Lavar bandeja descargadora máquina II
- Lavar cilindro impresor máquina II
- Preparar segmentos de cartón y herramienta para graduar sistema intermedio
- Preparar la mantilla de caucho para barniz acuoso
- Desmontar las planchas litográficas de orden de producción terminada
- Colocar prerregistros a cero
- Limpiar los cuerpos de los cilindros porta planchas
- Colocar panchas litográficas para nueva orden de producción
- Arreglo de las mantilla de caucho cuando sea necesario
- Auxiliar al operador en la graduación del sistema intermedio
- Auxiliar al operador en el recorrido del pliego y ajuste del recibidor
- Auxiliar al operador en la regulación de las mesas humectadoras
- Auxiliar al operador en bajar tintas en la máquina II
- Auxiliar al operador a centrar y encarrilar colores

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Segundo ayudante de prensa litográfica.</b>
Departamento:	Producción
División:	Impresión
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Supervisor de impresión
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Asistir al operador de prensa litográfica con el orden y la limpieza de la herramienta, accesorios y el área de trabajo, así como preparar y apilar el material en el alimentador de pliegos.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Prensa litográfica, pliegos de papel o cartón en blanco.
Por información:	Ninguna.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico: Tercero básico.



Experiencia:	Apilado de papel o cartón, conocimiento general de prensas litográfica.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, precisión, razonamiento lógico, abstracto, conocimiento general de prensas litográficas.
Cualidades:	Confiable y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% en la planta de producción.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo, suciedad, olores y contacto con químicos, manejo de herramientas pesadas.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Parado todo el turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada, desvelo.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas de productividad y calidad.

### **Principales actividades**

- Apilar material para nueva orden de producción cuando falten 3000 pliegos de la orden en proceso.
- Quitar rebales de fuentes de solución de mojado en máquinas I y III
- Lavar mantillas de caucho máquina I
- Sacar tinta del tintero máquina I
- Lavar fuente de tinta máquina I
- Colocar bandeja descargadora máquina I
- Regular las presiones de trabajo del cilindro porta plancha y mantilla máquina I

- Regular las presiones de trabajo de cilindros porta mantilla e impresor máquina I
- Lavar el sistema de entintado y humectación máquina I
- Lavar bandeja descargadora máquina I
- Lavar cilindro impresor máquina I
- Hacer arreglo en el cabezal separa pliegos
- Graduar el detector de doble pliego
- Graduar el balancín
- Hacer arreglo en la mesa transportadora de pliegos
- Preparar los empaques a utilizar en las planchas litográficas
- Auxiliar al primer ayudante en la limpieza de los cuerpos de los cilindros porta planchas
- Auxiliar al primer ayudante en la colocación de las planchas litográficas
- Auxiliar al primer ayudante en el arreglo de los empaques de las mantillas d caucho cuando sea necesario
- Preparar y apilar la maculatura para el centrado y encarrilado de colores en cada orden de producción
- Auxiliar al operador en el recorrido del pliego y ajuste del alimentador
- Auxiliar al operador a bajar tintas en la máquina I

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Jefe de procesos finales</b>
Departamento:	Producción
División:	Procesos finales
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de producción
Nombre de los puestos que supervisa:	Supervisor de procesos finales.

## **Función principal**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los puestos de trabajo a su cargo, optimizar los recursos, velar por el cumplimiento de los estándares de calidad, productividad y plan de producción.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Supervisor de procesos finales.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, teléfono celular.
Por información:	Información confidencial sobre controles de los puestos bajo su cargo (evaluaciones de desempeño, ajustes salariales, promociones, pago de tiempo extraordinario, llamadas de atención, permisos), manuales de las diferentes máquinas, costos de producción.
Por contactos con visitantes o clientes:	Cuando es necesario que el cliente verifique el proceso de producción, atiende a diferentes proveedores.

Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Autorización del pago de tiempo extraordinario de los puestos de trabajo bajo su cargo.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Ingeniero mecánico industrial o industrial.
Experiencia:	Cinco años en procesos de artes gráficas, manejo de personal.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento general de prensas litográficas.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 50% lo realiza en oficina y el 50% en la planta de producción.
Ambiente:	Adecuado en oficina y expuesto a ruido, polvo y suciedad en la planta de producción.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes durante su recorrido por la planta de producción.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual, pasa gran parte de su horario de trabajo caminando en la planta de producción.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo, resolución de conflictos con el personal operativo.

### **Principales actividades**

- Coordina y ejecuta el plan diario de producción.
- Controla los niveles de desperdicio, la calidad y la productividad de cada orden de trabajo.
- Realiza evaluaciones de desempeño de los puestos bajo su cargo.
- Planifica y coordina la capacitación e inducción del recurso humano bajo su cargo.
- Evalúa la viabilidad de la realización de nuevos productos.
- Responsable de entregar cada orden de trabajo terminada a la bodega de producto terminado.

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Supervisor de procesos finales</b>
Departamento:	Producción
División:	Procesos finales
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de procesos finales
Nombre de los puestos que supervisa:	Operador, primer y segundo ayudante de pegadora, operador y ayudante de troquel, auxiliar de procesos finales.

## **Función principal**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los puestos de trabajo a su cargo, optimizar los recursos, velar por el cumplimiento del plan de producción, los estándares de calidad y productividad al inicio, durante y al finalizar el proceso de pegado, troquelado y empaque de cada orden de producción.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Operador, primer y segundo ayudante de pegadora, operador y ayudante de troquel, auxiliar de procesos finales.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, teléfono celular.
Por información:	Información confidencial sobre controles de los puestos bajo su cargo (evaluaciones de desempeño, ajustes salariales, promociones, pago de tiempo extraordinario, llamadas de atención, permisos), manuales de las diferentes prensas litográficas.

Por contactos con visitantes o clientes:	En ausencia del jefe de procesos finales cuando es necesario que el cliente verifique el proceso de pegado, troquelado o empaque.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Autorización del pago de tiempo extraordinario de los puestos de trabajo bajo su cargo.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Pensum cerrado de ingeniería mecánica industrial o industrial.
Experiencia:	Dos años en procesos de artes gráficas, manejo de personal.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento general de pegadoras, troqueladoras, y material de empaque.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 20% lo realiza en oficina y el 80% en la planta de producción.
Ambiente:	Adecuado en oficina y expuesto a ruido, polvo y suciedad en la planta de producción.

Salud y seguridad: Expuesto a accidentes durante su recorrido por la planta de producción.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual, pasa gran parte de su horario de trabajo caminando en la planta de producción.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo, resolución de conflictos con el personal operativo.

### **Principales actividades**

- Recibir información de turno saliente
- Consultar y ejecutar el plan de producción
- Verificar la asistencia del personal al inicio del turno
- Definir estrategia de trabajo con cada operador
- Autorizar el inicio de pegado, troquelado y empaque en cada orden de producción.
- Entrega los trabajos terminados a la bodega de producto terminado.
- Lleva el control de los estándares de calidad y productividad durante el proceso de pegado, troquelado y empaque.
- Sugiere cambios en los procedimientos de cada puesto de trabajo.
- Realiza la evaluación de desempeño de cada puesto de trabajo que supervisa.
- Elabora reportes diarios de producción.



## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Operador de troquel</b>
Departamento:	Producción
División:	Procesos finales
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Supervisor de procesos finales
Nombre de los puestos que supervisa:	Ayudante de troquel.

## **Función principal**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los puestos de trabajo a su cargo, así como la calidad y productividad de cada orden de trabajo durante el proceso de troquelado.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ayudante de troquel.
Por equipos, materiales y herramientas:	Troquel, caja de herramientas.
Por información:	Manual de troquel bajo su cargo.
Por contactos con visitantes o clientes:	Cuando es necesario que el cliente apruebe el inicio del proceso de troquelado.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Tercero básico.
Experiencia:	Tres años en procesos de artes gráficas, manejo de personal.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, precisión, razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento amplio de troqueles.
Cualidades:	Confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% en la planta de producción.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo, suciedad, olores y contacto con químicos, manejo de herramientas pesadas.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Parado todo el turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada, desvelo.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas de productividad y calidad.

### **Principales actividades**

- Revisar especificaciones de la orden de producción
- Regular las presiones de trabajo
- Colocar tamaño del pliego en y receptor

- Revisar guía de troquel contra pliego impreso y color key
- Llenar hoja de reporte de control del proceso (troquelado, sisado, alineado, registrado)
- Llenar sobre de producción trabajo terminado
- Verificar recorrido del pliego y ajustes del recibidor y alimentador
- Firmar pliego de arranque.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Ayudante de troquel</b>
Departamento:	Producción
División:	Proceso finales
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Supervisor de Procesos Finales
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Asistir al operador de troquel con el orden y la limpieza de la herramienta, accesorios y el área de trabajo, así como preparar y apilar el material en el alimentador de pliegos.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Troquel, pliegos de papel o cartón impresos.
Por información:	Ninguna.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta en el proceso restante considerablemente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Tercero básico.
------------------	-----------------

Experiencia:	Apilado de papel o cartón, conocimiento general de troqueles.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, precisión, razonamiento lógico, y abstracto.
Cualidades:	Confiable y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% en la planta de producción.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo, suciedad, olores y contacto con químicos, manejo de herramientas pesadas.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Parado todo el turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada, desvelo.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas de productividad y calidad.

### **Principales actividades**

- Apilar material para nueva orden de producción cuando falten 3000 pliegos de la orden en proceso.
- Asistir al operador para regular las presiones de trabajo.
- Hacer arreglo en el cabezal separa pliegos
- Graduar el detector de doble pliego
- Graduar el balancín
- Hacer arreglo en la mesa transportadora de pliegos
- Preparar los empaques a utilizar en los moldes de troquel

- Auxiliar al operador en la colocación del molde de troquel
- Preparar y apilar la maculatura para el centrado de la guía de troquel en cada orden de producción
- Auxiliar al operador en el recorrido del pliego y ajuste del alimentador

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Operador de pegadora de cajas</b>
Departamento:	Producción
División:	Procesos finales
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Supervisor de procesos finales
Nombre de los puestos que supervisa:	Primer y segundo ayudante de pegadora de cajas

## **Función principal**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los puestos de trabajo a su cargo, así como la calidad y productividad de cada orden de trabajo durante el proceso de pegado.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Primer y Segundo ayudante de pegadora de cajas.
Por equipos, materiales y herramientas:	Pegadora de cajas, caja de herramientas.
Por información:	Manual de pegadora de cajas bajo su cargo.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta el trabajo de los anteriores departamentos totalmente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Tercero básico.
Experiencia:	Tres años en procesos de artes gráficas, manejo de personal.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, precisión, razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento amplio de pegadora de cajas.
Cualidades:	Confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% en la planta de producción.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo, suciedad, olores y contacto con químicos, manejo de herramientas pesadas.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Parado todo el turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada, desvelo.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas de productividad y calidad.

### **Principales actividades**

- Revisar especificaciones de la orden de producción
- Regular las presiones de trabajo, hacer arreglo en la máquina
- Revisar guía de troquel contra color key



- Firmar caja pegada de arranque
- Llenar hoja de reporte de control del proceso (pegado, dobléz y alineado)
- Verificar recorrido de la caja y ajustes del recibidor y alimentador
- Llenar sobre de producción trabajo terminado

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Primer ayudante de pegadora de cajas</b>
Departamento:	Producción
División:	Procesos Finales
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Supervisor de procesos finales
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Mantener la existencia de elementos y materiales necesarios para realizar el pegue de cada orden, asistir al operador de pegadora de cajas con el orden y la limpieza del equipo y auxiliar en las actividades operativas de la prensa.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Pegadora de cajas, caja de herramientas, consumo de adhesivo.
Por información:	Ninguna.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta el trabajo de los anteriores departamentos totalmente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Tercero básico.
Experiencia:	Saber funciones básicas de operación de pegadora de cajas.

Aptitudes y Habilidades: Verbal, numérica, precisión, razonamiento lógico, abstracto, conocimiento general de prensas litográficas.

Cualidades: Confiable y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El 100% en la planta de producción.

Ambiente: Expuesto a ruido, polvo, suciedad, olores y contacto con químicos, manejo de herramientas pesadas.

Salud y seguridad: Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Parado todo el turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada, desvelo.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas de productividad y calidad.

### **Principales actividades**

- Revisar especificaciones de la orden de producción e informar al operador
- Auxiliar al operador para regular las presiones de trabajo y el arreglo de la máquina
- Armar e identificar el material de empaque.
- Recibir, colocar dentro del material de empaque y revisar continuamente el producto terminado (pegado, doblez y alineado).
- Al finalizar la orden de producción trasladar el producto terminado hacia la bodega de producto terminado.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Segundo ayudante de pegadora de cajas</b>
Departamento:	Producción
División:	Procesos Finales
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Supervisor de Procesos Finales
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Asistir al operador de pegadora de cajas con el orden y la limpieza de la herramienta, accesorios y el área de trabajo, así como preparar y apilar el material en el alimentador de cajas.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Pegadora de cajas, cajas de cartón impresas y troqueladas.
Por información:	Ninguna.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento afecta el trabajo de los anteriores departamentos totalmente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Tercero básico.
------------------	-----------------

Experiencia:	Apilado de papel y cartón, conocimiento general de pegadoras de cajas.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, precisión, razonamiento lógico y abstracto.
Cualidades:	Confiable y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% en la planta de producción.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo, suciedad, olores y contacto con químicos, manejo de herramientas pesadas.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Parado todo el turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada, desvelo.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas de productividad y calidad.

### **Principales actividades**

- Revisar especificaciones de la orden de producción e informar al operador
- Ordenar y limpiar las herramientas, los accesorios y el área de trabajo.
- Trasladar hacia el área de trabajo el material troquelado y listo para pegue.
- Alimentar la pegadora de cajas durante todo el proceso de la orden de producción.
- Al finalizar la orden de producción trasladar el producto terminado hacia la bodega de producto terminado.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Encargado de producto terminado</b>
Departamento:	Producción
División:	Procesos finales
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de procesos finales
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Responsable de llevar el control de ingreso de producto terminado a la bodega y capaz de optimizar el recurso físico asignado.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, teléfono celular, montacargas.
Por información:	Ninguna
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna
Por la calidad del producto:	Media, el manejo debe ser muy cuidadoso ya que al estibarse mal puede dañarse el producto terminado.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Título de perito contador.
Experiencia:	Dos años en puesto similar o en bodega.

Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, conocimiento general de material de empaque, manejo de montacargas.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 20% lo realiza en oficina y el 80% en la bodega de producto terminado.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo y suciedad en la bodega de producto terminado.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes con alto riesgo en miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Parado gran cantidad del tiempo de su turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión.

### **Principales actividades**

- Verificar que el producto terminado que ingrese a bodega lleve la autorización del inspector de calidad.
- Responsable de llevar registro de ingresos y egresos de la bodega de producto terminado.
- Responsable del traslado de producto terminado de procesos finales hacia la bodega de producto terminado.
- Responsable de optimizar el espacio físico asignado para el producto terminado.

- Responsable de mantener en buenas condiciones el material ingresado a la bodega el tiempo que sea necesario.



## Identificación del puesto

Nombre del puesto:	<b>Encargado de despacho.</b>
Departamento:	Producción
División:	Procesos finales
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de procesos finales
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

## Función principal

Responsable de llevar el control de egresos de producto terminado de la bodega y velar porque se cumpla con las entregas establecidas a los clientes.

## Responsabilidades que ha de asumir

Por supervisión:	Ninguna
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, teléfono celular, montacargas.
Por información:	Ninguna
Por contactos con visitantes o los clientes:	Alta, entrega al cliente producto terminado todos los días.
Por la calidad del producto:	Alta, el manejo debe ser muy cuidadoso ya que al estibarse mal puede dañarse el producto terminado y el cliente se lleva una imagen de como ha sido tratado su producto
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Título de perito contador.
Experiencia:	Dos años en puesto similar o en bodega.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, conocimiento general de material de empaque, manejo de montacargas.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 20% lo realiza en oficina y el 80% en la bodega de despacho.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo y suciedad en la bodega de despacho.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes con alto riesgo en miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Parado gran cantidad del tiempo de su turno de trabajo, movimiento constante de brazos y piernas, alta concentración visual, carga y manipulación de herramienta pesada.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión.

### **Principales actividades**

- Verificar que el producto terminado que egrese de la bodega lleve la autorización del inspector de calidad.
- Responsable de llevar registro de egresos de la bodega de despacho.

- Responsable del traslado de producto terminado hacia el transporte que designe el cliente o la empresa.
- Responsable de optimizar el espacio físico asignado para despachos.
- Responsable de mantener en buenas condiciones el material que va a ser despachado el tiempo que sea necesario.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Jefe de control de calidad</b>
Departamento:	Control de calidad
División:	Control de calidad
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de control de la calidad
Nombre de los puestos que supervisa:	Inspector de calidad

### **Función principal**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los puestos de trabajo a su cargo, optimizar los recursos, velar por el fiel cumplimiento de los estándares de calidad.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Inspector de calidad.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, equipo de laboratorio.
Por información:	Información confidencial sobre controles de los puestos bajo su cargo (evaluaciones de desempeño, ajustes salariales, promociones, pago de tiempo extraordinario, llamadas de atención, permisos), manuales de las diferentes equipos de laboratorio, costos de calidad.
Por contactos con visitantes o clientes:	Alta, atiende cualquier reclamo y traslada información hacia todos los departamentos de la empresa.

Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento se puede hasta perder un cliente.
Por manejo de dinero o valores:	Autorización del pago de tiempo extraordinario de los puestos de trabajo bajo su cargo.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Ingeniero mecánico industrial o industrial.
Experiencia:	Cinco años en procesos de artes gráficas, manejo de personal.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento general de controles estadísticos de calidad, equipo de laboratorio y normas internacionales de calidad ISO 9000 y 14000.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 50% lo realiza en oficina y el 50% en la planta de producción.
Ambiente:	Adecuado en oficina y expuesto a ruido, polvo y suciedad en la planta de producción.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes durante su recorrido por la planta de producción.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual. Parado, pasa parte de su horario de trabajo caminando en la planta de producción.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo, resolución de conflictos con el personal y con los clientes.

### **Principales actividades**

- Coordina y ejecuta el plan diario de control de calidad.
- Controla los niveles del costo de calidad en cada orden de trabajo.
- Realiza evaluaciones de desempeño de los puestos bajo su cargo.
- Planifica y coordina la capacitación e inducción del recurso humano bajo su cargo.
- Evalúa la viabilidad de la realización de nuevos procesos de control de calidad.
- Responsable de autorizar y liberar el paso de una orden de producción de un proceso a otro.
- Establecer los estándares de calidad.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Inspector de calidad.</b>
Departamento:	Control de calidad
División:	Control de calidad
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de control de calidad
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Responsable de velar por el fiel cumplimiento de los estándares de calidad establecidos al inicio, durante y al finalizar cada proceso necesario para realizar una orden de producción, con el único objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, teléfono celular, equipo de laboratorio.
Por información:	Manuales de equipo de laboratorio.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Alta, si un error es cometido en este departamento se puede hasta perder un cliente.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguno.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Bachiller industrial y perito en artes gráficas.
------------------	--

Experiencia:	Dos años en control de calidad de procesos de artes gráficas.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento general de controles estadísticos de calidad y equipo de laboratorio.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% lo realiza en la planta de producción.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo y suciedad en la planta de producción.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes durante su recorrido por la planta de producción.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Parado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual, pasa gran parte de su horario de trabajo caminando en la planta de producción.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Recibir información de turno saliente
- Llevar el control de los estándares de calidad durante el proceso asignado.
- Adquiere muestras del proceso asignado durante una orden de producción.
- Realiza evaluaciones de muestras, contra especificaciones y conocimientos técnicos.



- Lleva control de evaluaciones de muestras en formato correspondiente.
- Informa al operador de la máquina cualquier detalle fuera de los estándares de calidad establecidos durante una orden de producción.
- Cuando es necesario realiza inspección al 100%.
- Elabora reportes diarios de control de calidad.

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Jefe de mantenimiento</b>
Departamento:	Producción
División:	Mantenimiento
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de producción
Nombre de los puestos que supervisa:	Electricista industrial y mecánico industrial

## **Función principal**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los puestos de trabajo a su cargo, optimizar los recursos, coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento que se realizan a la maquinaria, elaborar y ejecutar planes preventivos para la maquinaria, y el mantenimiento general del edificio.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Electricista industrial y mecánico industrial.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, teléfono celular, maquinaria de la empresa.
Por información:	Información confidencial sobre controles de los puestos bajo su cargo (evaluaciones de desempeño, ajustes salariales, promociones, pago de tiempo extraordinario, llamadas de atención, permisos), manuales de las diferentes máquinas, costos de mantenimiento.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.

Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Autorización del pago de tiempo extraordinario de los puestos de trabajo bajo su cargo.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Ingeniero mecánico, ingeniero electricista, ingeniero electrónico.
Experiencia:	Cinco años en mantenimiento de maquinaria para artes gráficas, manejo de personal.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, don de mando, conocimiento de mantenimiento preventivo y correctivo.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 50% lo realiza en oficina y el 50% en la planta de producción.
Ambiente:	Adecuado en oficina y expuesto a ruido, polvo y suciedad en la planta de producción.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual, pasa parte de su horario de trabajo supervisando el manejo de la maquinaria por el personal operativo y de mantenimiento.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo, resolución de conflictos con el personal operativo.

### **Principales actividades**

- Coordina y supervisa cada una de las actividades del taller de mantenimiento.
- Programa la ejecución de mantenimiento preventivo y/o correctivo de toda la maquinaria.
- Delega responsabilidades individuales al personal cuando se realizan actividades fuera del taller de mantenimiento.
- Coordina el programa de mantenimiento del edificio.
- Realiza evaluaciones de desempeño de los puestos bajo su cargo.
- Planifica y coordina la capacitación e inducción del recurso humano bajo su cargo.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Mecánico industrial</b>
Departamento:	Producción
División:	Mantenimiento
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de mantenimiento
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Responsable de ejecutar las actividades de mecánica y lubricación a la maquinaria que se le asigne, optimizar los recursos asignados, ejecutar mantenimiento preventivo para la maquinaria, y el mantenimiento general del edificio.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Maquinaria de la empresa, herramientas.
Por información:	Manuales de las diferentes máquinas.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Bachiller industrial y perito en mecánica industrial.
Experiencia:	Dos años en mantenimiento de maquinaria para artes gráficas.

Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, conocimiento de mantenimiento preventivo y correctivo en maquinaria para artes gráficas.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 50% lo realiza en el taller y el 50% en la planta de producción.
Ambiente:	Expuesto a ruido, polvo y suciedad en todas las actividades que realiza.
Salud y seguridad:	Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos y miembros superiores e inferiores.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Toma diferentes posiciones para desarrollar su trabajo (sentado, arrodillado, acostado) movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Realiza la lubricación de la maquinaria que se le asigne.
- Ejecuta el mantenimiento preventivo y/o correctivo de la maquinaria que se le asigne.
- Ejecuta la actividad asignada para cumplir con el programa de mantenimiento del edificio.
- Realiza trabajos de soldadura autógena y eléctrica asignados.
- Apoya al electricista industrial cuando sea necesario.

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Electricista industrial</b>
Departamento:	Producción
División:	Mantenimiento
Jornada(s) de trabajo:	Diurna / Nocturna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Jefe de mantenimiento
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

## **Función principal**

Responsable de ejecutar las actividades de electricidad y electrónica a la maquinaria que se le asigne, optimizar los recursos asignados, ejecutar mantenimiento preventivo para la maquinaria, y el mantenimiento general del edificio.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Maquinaria de la empresa, herramientas.
Por información:	Manuales de las diferentes máquinas.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

## **Requisitos del puesto (perfil del puesto)**

Nivel Académico:	Bachiller industrial y perito en electricidad industrial.
Experiencia:	Dos años en mantenimiento de maquinaria para artes gráficas.

Aptitudes y Habilidades: Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, conocimiento de mantenimiento preventivo y correctivo en maquinaria para artes gráficas.

Cualidades: Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El 50% lo realiza en el taller y el 50% en la planta de producción.

Ambiente: Expuesto a ruido, polvo y suciedad en todas las actividades que realiza.

Salud y seguridad: Expuesto a accidentes, con alto riesgo en ojos, miembros superiores e inferiores y expuesto a trabajar en alturas.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Toma diferentes posiciones para desarrollar su trabajo (sentado, arrodillado, acostado) movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Apoya al mecánico industrial a realizar la lubricación de la maquinaria que se le asigne.
- Ejecuta el mantenimiento preventivo y/o correctivo de la maquinaria en lo que se refiere al sistema eléctrico.
- Ejecuta la actividad asignada para cumplir con el programa de mantenimiento del edificio.



- Realiza trabajos revisión de motores y lámparas que se le asigne.
- Apoya al Electricista Industrial cuando sea necesario.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Encargado de informática</b>
Departamento:	Finanzas
División:	Informática
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Contador general
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Responsable de desarrollar o implementar programas de informática que facilite la recopilación rápida de la información para apoyar en la toma de decisiones a todos los gerentes de departamentos. También velar por los requerimientos de hardware, software, redes del personal que lo necesite.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, sistema de información de la empresa, computadora, impresora, servidor, teléfono celular.
Por información:	Información confidencial todo el sistema de información.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Perito en computación, con estudios universitarios de ingeniería en sistemas.
Experiencia:	Tres años en puesto similar.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, de razonamiento lógico, abstracto, conocimiento de mantenimiento de computadoras preventivo y correctivo.
Cualidades:	Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% lo realiza en oficina.
Ambiente:	Adecuado.
Salud y seguridad:	No corre riesgo de algún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Responsable del desarrollo y funcionamiento del sistema de información de la empresa.
- Responsable de darle asistencia a los usuarios del sistema con uso de programas en red o hardware cuando sea necesario.
- Responsable de vacunar continuamente los programas de cómputo que se utilizan en la empresa.

- Responsable de cotizar equipos de cómputo cuando sea necesario.
- Responsable de instalar equipo de cómputo cuando sea necesario.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Encargado de compras</b>
Departamento:	Finanzas
División:	Compras
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Contador de costos
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Responsable de realizar cotizaciones y efectuar compras de materia prima, materiales, repuestos y suministros que satisfagan las necesidades de toda la empresa bajo estándares establecidos.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora.
Por información:	Información confidencial.
Por contactos con visitantes o clientes:	Proveedores.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Perito contador con estudios universitarios de administración de empresas.
Experiencia:	Tres años en puesto similar.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, de razonamiento lógico, abstracto, capacidad de negociación.

Cualidades: Buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El 100% lo realiza en oficina.

Ambiente: Adecuado.

Salud y seguridad: No corre riesgo de algún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo.

### **Principales actividades**

- Responsable de tener tres cotizaciones por compra a efectuarse.
- Responsable de seleccionar al mejor proveedor.
- Responsable de elaborar órdenes de compra.
- Responsable de darle seguimiento a todas las órdenes de compra.
- Responsable de realizar los trámites de importación cuando sea necesario.
- Responsable de tener un archivo con factura de proveedor (BL), certificado de seguro, pólizas aduanales, gastos de honorarios, fumigación, almacenaje y otros gastos relacionados con la importación de cualquier producto.
- Responsable de trasladar la documentación de importación de producto hacia contabilidad.
- Responsable de solicitar cheque para pago de impuesto por importaciones.
- Responsable de controlar la caja chica para compras menores.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Bodeguero</b>
Departamento:	Finanzas
División:	Bodega
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Contador de costos
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Responsable de manejar, organizar, controlar y resguardar la materia prima, el equipo, herramienta, materiales y repuestos que se encuentran en la bodega.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Todo lo que se encuentre ingresado en la bodega.
Por información:	Facturas de materia prima, materiales y repuestos, listados y vales de herramienta de todo el personal de la empresa.
Por contactos con visitantes o clientes:	Personal que entrega materia prima, materiales o repuestos requeridos por la empresa.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Perito contador
Experiencia:	Tres años en puesto similar.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, de razonamiento lógico, abstracto, disponibilidad de horario, manejo de montacargas.
Cualidades:	Honradez, iniciativa, buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% lo realiza en el área de bodega.
Ambiente:	Adecuado.
Salud y seguridad:	Manejo de material pesado, debe utilizar cinturón para levantar carga, guantes, paleta o montacargas para mover carga.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentado el 40% del tiempo realizando ingresos al sistema, el restante 60% de pie, hay constante movimiento de brazos y piernas en el despacho de materia prima, materiales, repuestos, equipo y herramienta.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión.

### **Principales actividades**

- Operar en el sistema de inventarios los ingresos de las compras realizadas.
- Operar egresos o requisiciones en el sistema de inventarios cada vez que es entregado un material o repuesto al personal de los diferentes departamentos.



- Emitir vales al momento de ser entregada herramienta o agregar en el listado de la persona que lo solicita.
- Operar en el sistema de inventarios las devoluciones de materiales y/o repuestos.
- Hacer inventario de herramienta cuando una persona hace entrega a bodega y reportar el faltante si existiera.
- Marcar todo el equipo de la empresa con el nombre, código y número que le corresponda.
- Codificar, ordenar y ubicar todos los materiales, repuestos, y herramienta que ingrese a bodega.

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Contador general</b>
Departamento:	Finanzas
División:	Contabilidad
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de finanzas
Nombre de los puestos que supervisa:	Encargado de cuentas por pagar, encargado de cuentas por cobrar, encargado de informática

## **Función principal**

Responsable de planificar, organizar, controlar y dirigir las operaciones contables, optimizando el tiempo y los recursos de la empresa.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Encargado de cuentas por pagar, encargado de cuentas por cobrar y encargado de informática.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora, dinero en efectivo y cheques.
Por información:	Información confidencial, estados financieros.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Dinero en efectivo y cheques.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Perito contador con tres años aprobados de estudios universitarios de contador público y auditor.
Experiencia:	Cinco años en puesto similar.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, de razonamiento lógico, abstracto, disponibilidad de horario.
Cualidades:	Liderazgo, iniciativa, disciplina, buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% lo realiza en oficina.
Ambiente:	Adecuado.
Salud y seguridad:	No corre riesgo de algún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión, capacidad de atender varios problemas al mismo tiempo, supervisión constante.

### **Principales actividades**

- Realiza evaluaciones de desempeño de los puestos bajo su cargo.
- Planifica y coordina la capacitación e inducción del recurso humano bajo su cargo.
- Responsable de planificar, programar, revisar, controlar y analizar todas las operaciones contables de la empresa.
- Revisión de declaraciones juradas anuales.

- Revisión y autorización de libros contables.
- Elaboración de estados financieros mensuales.
- Revisar las cuentas por pagar y cobrar.
- Revisión de conciliaciones bancarias.
- Revisión de cheques emitidos.

## **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Contador de costos</b>
Departamento:	Finanzas
División:	Contabilidad
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Gerente de finanzas
Nombre de los puestos que supervisa:	Bodeguero y encargado de compras

## **Función principal**

Asistir al contador general en cuando a la ejecución y actualización de la política de costos, analizar los costos de operación, optimizando el tiempo y los recursos de la empresa.

## **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Bodeguero y encargado de compras.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora.
Por información:	Costo de cada orden de trabajo, ingreso de materia prima y repuestos, requisiciones, devoluciones, facturas.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad establecidas por la empresa.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Perito contador con dos años aprobados de estudios universitarios de contador público y auditor.
Experiencia:	Tres años en puesto similar.
Aptitudes y Habilidades:	Verbal, numérica, de razonamiento lógico, abstracto, disponibilidad de horario.
Cualidades:	Iniciativa, buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:	El 100% lo realiza en oficina.
Ambiente:	Adecuado.
Salud y seguridad:	No corre riesgo de algún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas:	Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.
Exigencias emocionales:	Trabajo bajo presión.

### **Principales actividades**

- Encargado de costear cada orden de trabajo.
- Revisar ingresos de materiales y repuestos.
- Revisar requisiciones, devoluciones de materiales y repuestos.
- Revisar y actualizar lista de precios del sistema de inventarios, basado en los precios vigentes de los proveedores.
- Revisar precios en las cotizaciones hechas a los clientes.
- Elaborar pólizas contables por facturas anuladas.

- Elaborar detalle de ventas y costos.
- Realizar el proceso de costeo en el sistema diariamente.
- Revisar facturas mensualmente.
- Alimentar el sistema de flujo de efectivo, de las facturas de caja chica.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Encargado de cuentas por pagar</b>
Departamento:	Finanzas
División:	Contabilidad
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Contador general
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Actualizar continuamente las operaciones de cuentas por pagar y ejecutar todos los procedimientos contables que se requieran. optimizando el tiempo y los recursos de la empresa.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora.
Por información:	Información confidencial.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Perito contador con estudios universitarios de contador público y auditor.
Experiencia:	Dos años en puesto similar.



Aptitudes y Habilidades: Verbal, numérica, de razonamiento lógico, abstracto, disponibilidad de horario.

Cualidades: Iniciativa, buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El 100% lo realiza en oficina.

Ambiente: Adecuado.

Salud y seguridad: No corre riesgo de algún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión.

### **Principales actividades**

- Actualizar continuamente en el sistema los datos de los proveedores e ingresar los datos de nuevos proveedores.
- Revisión y operación de facturas de proveedores.
- Elaboración de facturas especiales.
- Realizar programación de los diferentes pagos a proveedores, conforme a las condiciones de crédito tomando en cuenta las políticas de la empresa.
- Emisión y confirmación de cheques para pago de proveedores.
- Archivar copia de cheques pagados con su respectiva factura.
- Pago a proveedores.
- Control de transferencias bancarias.
- Liquidación de caja chica.
- Revisar ingresos a bodega contra factura de proveedor.

### **Identificación del puesto**

Nombre del puesto:	<b>Encargado de cuentas por cobrar</b>
Departamento:	Finanzas
División:	Contabilidad
Jornada(s) de trabajo:	Diurna
Nombre del puesto del jefe inmediato:	Contador general
Nombre de los puestos que supervisa:	Ninguno

### **Función principal**

Velar porque se facture todos los trabajos realizados en el mes, así como el cobro de dichas facturas antes de la fecha de vencimiento.

### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:	Ninguna.
Por equipos, materiales y herramientas:	Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora.
Por información:	Información confidencial.
Por contactos con visitantes o clientes:	Ninguna.
Por la calidad del producto:	Ninguna.
Por manejo de dinero o valores:	Ninguna.
Por la seguridad de otras personas:	Ninguna.

### **Requisitos del puesto**

Nivel Académico:	Perito contador con estudios universitarios de contador público y auditor.
Experiencia:	Dos años en puesto similar.

Aptitudes y Habilidades: Verbal, numérica, de razonamiento lógico, abstracto, disponibilidad de horario.

Cualidades: Iniciativa, buenas relaciones humanas, sociable, confiable, capaz de tomar decisiones y trabajar en equipo.

### **Condiciones de trabajo**

Entorno físico: El 100% lo realiza en oficina.

Ambiente: Adecuado.

Salud y seguridad: No corre riesgo de algún tipo.

### **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas: Sentado, movimiento constante de brazos, alta concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: Trabajo bajo presión.

### **Principales actividades**

- Actualizar continuamente en el sistema los datos de los clientes e ingresar los datos de nuevos clientes.
- Responsable de la depuración de clientes.
- Responsable de la emisión de facturas.
- Responsable de enviar los depósitos al banco diariamente de efectivo y cheques.
- Alimentar en el sistema el flujo de efectivo con los ingresos captados.
- Revisar estados de cuenta de cada cliente y elaborar reporte de control de pagos pendientes por algún problema y pagos atrasados por morosidad.

## **4.2 Manual de valoración de puestos**

El método de puntos por factor considera el trabajo como un compuesto de factores compensables que tienen un peso determinado; estos factores a su vez se pueden dividir en grados para determinar su intensidad y poder asignarle puntos al conjunto de factores compensables que se definirán a continuación; los grados descritos y puntuados constituyen el manual que sirve de base para la evaluación.

### **4.2.1 Selección y definición de factores compensables**

En consenso con el comité de valoración, conformado por las gerencias de recursos humanos, ventas, producción, control de calidad y finanzas se definieron en forma clara y precisa cada uno de los factores a fin de unificar su significado y describir los elementos o variables que los integran para facilitar su cuantificación.

En la aplicación del método de puntos por factor intervienen diferentes personas, ya que es muy difícil que una sola tenga el suficiente juicio, conocimiento y perspectiva que asegure un criterio preciso en el proceso de valoración.

La selección de los factores compensables, tuvo como base la descripción de puestos elaborada en el capítulo anterior. A continuación se describen los cuatro grupos y los once factores seleccionados.

#### **4.2.1.1 Grupo de responsabilidades**

- Por supervisión
- Por información
- Por valor económico
- Por la calidad del producto

#### **4.2.1.2 Grupo de requisitos del puesto**

- Nivel académico
- Experiencia
- Aptitudes y habilidades

#### **4.2.1.3 Grupo de condiciones de trabajo**

- Ambiente
- Salud y seguridad

#### **4.2.1.4 Grupo de nivel de esfuerzo**

- Exigencias físicas
- Exigencias emocionales

#### **4.2.2 Desarrollo de la escala de grados por factor**

Si bien es cierto los factores compensables seleccionados se presentan en todos los puestos de trabajo establecidos para una empresa litográfica, no se presentan con la misma intensidad; esta diversidad se describe a través de grados que permitan medir con precisión por medio de una escala, desde lo mas simples hasta los mas complejos, según el nivel de importancia y presencia necesaria de cada factor en cada tarea.

#### **4.2.3 Ponderación y puntuación de los factores y grados**

A continuación se describe el proceso utilizado tanto para ponderar como para puntualizar los factores y grados establecidos.

#### 4.2.3.1 Ponderación de los factores compensables

El proceso utilizado para ponderar los factores fue el siguiente:

- Cada miembro del comité de valoración asignó un valor del 100% al grupo y factor más destacado, luego asignó un valor al grupo y factor que le sigue como un porcentaje de su importancia en relación con el más destacado.
- Se utilizó la media armónica para controlar las asignaciones extremas hechas por cada miembro del comité de valoración.
- Se sumó el porcentaje total de la media armónica y se convirtió en un sistema 100%, dejando como resultado la ponderación final y la importancia que tiene cada grupo y factor. (Ver apéndice 3)

A continuación se presenta la ponderación final de grupos y se puede observar el peso porcentual que tiene cada grupo donde se utiliza un sistema 100% y la media armónica como un apoyo estadístico para controlar las ponderaciones extremas hechas por el comité de valoración. (Ver apéndice 4)

**Tabla I. Ponderación final de grupos**

<b>GRUPOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Requisitos del puesto	34%
Responsabilidades	28%
Nivel de esfuerzo	23%
Condiciones de trabajo	15%

A continuación se presenta la ponderación final de factores y se puede observar el peso porcentual de cada factor donde se utiliza un sistema 100% y la media armónica como un apoyo estadístico para controlar las ponderaciones extremas hechas por el comité de valoración.

**Tabla II. Ponderación final de factores**

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Nivel académico	11%
Experiencia	8%
Aptitudes y habilidades	11%
R. por supervisión	8%
R. por información	11%
R. por valor económico	8%
R. por la calidad del producto	9%
Exigencias físicas	8%
Exigencia emocionales	9%
Ambiente	8%
Salud y seguridad	9%

#### **4.2.3.2 Asignación de puntaje a los grados**

Este proceso se inicia definiendo la base puntual que se aplicará al peso porcentual del factor, tal base puntual se aplica tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar.

A continuación se presenta la base puntual que se utilizará para el desarrollo de este trabajo de graduación.

**Tabla III. Base puntual respecto al número de puestos y factores**

<b>NUMERO DE PUESTOS</b>	<b>FACTORES</b>	<b>BASE PUNTUAL</b>
De 21 a 40	De 11 a 13	2000

El siguiente paso fue aplicar la base puntual al peso porcentual de cada factor para determinar el máximo puntaje aplicable a cada factor. (Ver apéndice 5)

A continuación se presenta el puntaje máximo final, considerando la base puntual para determinarlo.

**Tabla IV. Puntaje máximo final**

<b>FACTOR</b>	<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>
Nivel académico	240
Experiencia	160
Aptitudes y habilidades	220
R. por supervisión	160
R. por información	220
R. por valor económico	160
R. por la calidad del producto	180
Exigencias físicas	160
Exigencia emocionales	180
Ambiente	160
Salud y seguridad	180

Por último se realizó la distribución de los puntajes de los demás grados dentro de cada factor, dando origen al manual de valoración de puestos.



**Tabla V. Puntaje de los grados dentro del factor nivel académico**

<b>NIVEL ACADÉMICO</b>		
Define los grados de preparación teórico-práctico que debe tener el ocupante para desarrollar adecuadamente las actividades del puesto.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	Primaria completa, cálculo de números enteros.	10
II	Secundaria, haber aprobado tercero básico.	50
III	Diversificado, título a nivel medio. Capacitación específica en el puesto que desempeña.	100
IV	Título universitario. Capacitación específica en el puesto que desempeña.	200
V	Título de post-grado.	240

**Tabla VI. Puntaje de los grados dentro del factor experiencia**

<b>EXPERIENCIA</b>		
Toma en consideración el dominio adquirido por la práctica mínima de un trabajo. Se define en períodos de tiempo en la adquisición de las habilidades que el cargo exige.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	Un año	32
II	Dos años	64
III	Tres años	96
IV	Cuatro años	128
V	Cinco años o más	160

**Tabla VII. Puntaje de los grados dentro del factor aptitudes y habilidades**

<b>APTITUDES Y HABILIDADES</b>		
<p>Valora el grado en que se requiere la aplicación de juicios o discernimiento entre diferentes opciones a seguir para optimizar el desarrollo del trajo y el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.</p>		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	Los procedimientos de trabajo ya están definidos, cualquier duda es consultada con el jefe inmediato, recibe órdenes, trabajo rutinario.	35
II	Los procedimientos de trabajo ya están definidos, el empleado debe adoptar métodos de trabajo de acuerdo a las condiciones que se le presentan, su trabajo está programado y no puede alterarse.	80
III	Requiere la comprensión de instrucciones con cierto grado de complicación, el trabajo es de naturaleza variada dentro de un campo bien definido, debe tomar decisiones simples.	120
IV	Conoce los procedimientos de trabajo, planifica y puede actuar en forma independiente cuando se presentan cambios en las condiciones, aporta ideas en la solución de problemas o desarrolla nuevos métodos o procedimientos para realizar el trabajo.	165
V	Planifica, organiza, programa, controla y dirige el trabajo de sus subordinados, debe tomar decisiones y girar instrucciones de las diferentes actividades a realizar, capacita a personal.	220

**Tabla VIII. Puntaje de los grados dentro del factor responsabilidad por supervisión**

<b>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN</b>		
Incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados. Se mide tomando en consideración variables como cantidad de personas, su nivel de calificación profesional, complejidad de las funciones a realizar por este personal, supervisión de tipo directo o indirecto, general o detallada.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	Se supervisa hasta dos personas asignadas como ayudantes.	25
II	Responsabilidad por el resultado del trabajo de varias personas que están asignadas a cierta actividad.	45
III	Responsabilidad por el resultado del trabajo de varias personas que están asignadas a varias actividades.	80
IV	Responsabilidad por el resultado de las actividades de cada uno de los puestos de un departamento, en el cual aplica supervisión directa e indirecta.	120
V	Responsabilidad por el resultado de las actividades del personal de diferentes departamentos que componen la empresa, en el cual aplica supervisión directa e indirecta.	160

**Tabla IX. Puntaje de los grados dentro del factor responsabilidad por información**

<b>RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN</b>		
Determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos, informes, registros, ficheros archivos o reportes y la significación de tal información.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	No maneja información.	0
II	Conducción, entrega y recolección de documentos cuyo envío depende la ejecución de trabajos, procesos, trámites, etc.	50
III	Información técnica, manejo de manuales de las diferentes máquinas.	100
IV	Registro de datos que sirven para controlar el pago de salarios, costos y precios de venta.	175
V	Registro de datos de los estados financieros de la empresa, contabilidad y auditoría, información confidencial.	220

**Tabla X. Puntaje de los grados dentro del factor responsabilidad por valor económico**

<b>RESPONSABILIDAD POR VALOR ECONÓMICO</b>		
<p>Determinada por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación o mantenimiento.</p> <p>Implica el riesgo por pérdida de dinero o valores que están bajo custodia.</p>		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	Equipo de seguridad, herramienta básica cuya pérdida o deterioro no causan mayores daños a la empresa.	30
II	Equipo de seguridad, herramienta completa cuya pérdida o deterioro, incurren en costos de reposición, reparación del equipo y mano de obra ociosa.	60
III	Herramienta, mobiliario y equipo de oficina, cuya pérdida o deterioro causan paro en la inmediata atención al cliente y la reparación es costosa, en ocasiones manejo de dinero en efectivo.	90
IV	Herramienta, mobiliario y equipo de laboratorio, cuya pérdida o deterioro implica cantidades fuertes en costos de reposición o reparación del equipo, manejo de dinero en efectivo y cheques.	120
V	Cuentas monetarias en bancos, dinero en efectivo, cheques, giros, bodegas de repuestos, materiales, herramienta y equipos, en el cual un error es muy representativo para la empresa.	160

**Tabla XI. Puntaje de los grados dentro del factor responsabilidad por la calidad del producto**

<b>RESPONSABILIDAD POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO</b>		
Apreciada en términos de sus efectos en el nivel de pérdidas o utilidades, satisfacción o descontento de los clientes y, en general, resultados dentro del área de interés, o impacto en resultados finales y de magnitud.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	Los errores son detectados con gran facilidad, una verificación sencilla permite la corrección.	35
II	El trabajo se verifica, pero persiste alguna posibilidad de cometer errores y puede ocasionar pequeñas pérdidas de tiempo, de materiales y de producto.	70
III	El trabajo se verifica en otro puesto y debido a esta verificación, las pérdidas pueden recuperarse parcialmente, por lo tanto cometer errores tiene consecuencias de considerable importancia que dan como resultado pérdidas económicas.	105
IV	Existe posibilidad continuada de cometer errores que causan pérdidas económicas considerables, tales como daños importantes a equipos, materiales y por supuesto pérdida de producto que conllevan a grandes pérdidas de tiempo que no pueden recuperarse fácilmente.	140
V	Responsabilidad sobre materiales y dinero. Implica la posibilidad de causar graves pérdidas financieras. No existe posibilidad de verificar y los errores solo pueden detectarse una vez el trabajo se ha terminado.	180

**Tabla XII. Puntaje de los grados dentro del factor exigencias físicas**

<b>EXIGENCIAS FÍSICAS</b>		
Considera el tipo de esfuerzos que se necesitan o las exigencias corporales que el puesto exige, en el manejo del material pesado y posiciones incómodas.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	El trabajo se realiza sentado, hay constante movimiento de brazos, se requiere de concentración visual.	30
II	El trabajo se realiza en un alto porcentaje sentado, y un bajo porcentaje de pie, se requiere de alta concentración visual.	55
III	El trabajo se realiza en un bajo porcentaje sentado y en un alto porcentaje de pie, hay constante movimiento de brazos y piernas, en ocasiones maneja material pesado, las posiciones de trabajo son incómodas, se requiere de alta concentración visual.	90
IV	El trabajo se realiza de pie, hay constante movimiento de piernas y brazos, se maneja material pesado, las posiciones de trabajos son incómodas, se requiere de alta concentración visual.	115
V	El trabajo se realiza de pie, hay constante movimiento de piernas y brazos, se maneja material pesado, las posiciones de trabajo son incómodas y se requiere alta concentración mental y visual.	160



**Tabla XIII. Puntaje de los grados dentro del factor exigencias emocionales**

<b>EXIGENCIAS EMOCIONALES</b>		
<p>Clasifica el tipo de emociones que exige el puesto, en fechas de entrega, trabajo bajo presión, supervisión. Toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones con los clientes o visitantes, la cantidad o calidad de personas con los que se actúa y la intensidad o periodicidad de dichos contactos.</p>		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	Contacto con personal de la empresa, no precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa.	45
II	Precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa pero sobre asuntos simples (citas, envíos, revisión, emisión y seguimiento de documentos).	70
III	Precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa. En ocasiones debe negociar bajo presión.	100
IV	Precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa, además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados es muy importante el tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos para la empresa. El apoyo que recibe de la supervisión es mínima, por lo que el trabajo es bajo presión.	135
V	Contactos que precisan manejo de asunto de máxima importancia acerca de acuerdos y resolución de asuntos controvertidos y complejos. Se actúa la mayoría de veces sin supervisión y trata directamente con personas de los más altos niveles de gestión. La frecuencia con que participa en negociaciones o reuniones donde se tratan temas importantes es continua, por lo que el trabajo es bajo fuerte presión.	180

**Tabla XIV. Puntaje de los grados dentro del factor ambiente**

<b>AMBIENTE</b>		
Se refiere a las condiciones ambientales, en las que se tiene que desempeñar el puesto (polvo, suciedad, calor, frío, olores, ruido, humedad).		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	Adecuado.	0
II	Calor o frío	40
III	En un alto porcentaje adecuado y un bajo porcentaje esta expuesto a polvo, suciedad, calor, frío, olores, ruido o humedad.	80
IV	En un bajo porcentaje adecuado y en un alto porcentaje esta expuesto a polvo, suciedad, calor, frío, olores, ruido o humedad.	120
V	Esta expuesto continuamente a polvo, suciedad, calor, frío, olores, ruido o humedad.	160

**Tabla XV. Puntaje de los grados dentro del factor salud y seguridad**

<b>SALUD Y SEGURIDAD</b>		
Medida de acuerdo con los peligros que pueden significar las desatenciones u omisiones en el cumplimiento de la tarea y los riesgos de salud y seguridad que se corren al desempeñar el puesto.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
I	No corre peligro ni riesgos de ningún tipo.	0
II	Pocas veces esta expuesto a peligros como caídas, quemaduras, y riesgo del síndrome de uso excesivo de las extremidades superiores.	45
III	En ocasiones está expuesto a peligros eléctricos, sobre esfuerzos, malas posturas.	90
IV	Está expuesto a golpes en las extremidades superiores e inferiores y al contacto con productos químicos y sustancias corrosivas.	135
V	Está expuesto a peligros continuos de atoramiento de manos, pies, ropa y cabello en las máquinas, así como al constante riesgo de golpes en las extremidades superiores e inferiores y el contacto con productos químicos y sustancias corrosivas.	180

## **5. VALORACIÓN DE PUESTOS Y ESCALA SALARIAL**

### **5.1 Correcciones al manual de valoración de puestos**

Una vez creado el compendio de los factores compensables y sus diversos grados es de vital importancia crear un solo documento que se denominará manual de valoración de puestos y permitirá la valoración de los puestos existentes y los que se van a crear en el futuro de una manera sencilla y rápida.

### **5.2 Asignación de puntaje a cada puesto de trabajo**

Consiste en determinar el nivel de complejidad de los puestos, en función de la suma total de puntos conseguidos según los grados de intensidad con que se presentan cada uno de los factores.

A continuación se presenta el punteo final obtenido por cada puesto de trabajo.

**Tabla XVI. Valoración de puestos**

PUESTO DE TRABAJO	PUNTAJE POR FACTOR											TOTAL
	NAC	EXP	AYH	RPS	RPI	RPVE	RPCP	EFI	EEM	AMB	SYS	
Jefe de control de calidad	200	160	220	80	175	120	180	55	180	80	90	1540
Jefe de impresión	200	160	220	120	175	120	140	55	180	80	90	1540
Jefe de mantenimiento	200	160	220	80	175	160	140	55	180	80	90	1540
Jefe de procesos finales	200	160	220	120	175	120	140	55	180	80	90	1540
Jefe de planificación	200	160	220	25	175	120	140	55	180	40	45	1360
Supervisor de impresión	200	64	165	80	175	90	140	90	135	120	90	1349
Supervisor de procesos finales	200	64	165	80	175	90	140	90	135	120	90	1349
Jefe de pre-prensa y diseño	200	160	220	80	100	120	140	55	180	0	45	1300
Operador de pegadora de cajas	100	96	80	25	100	90	105	160	70	160	180	1166
Operador de prensa litográfica	100	96	80	25	100	90	105	160	70	160	180	1166
Operador de troquel	100	96	80	25	100	90	105	160	70	160	180	1166
Contador general	100	160	220	80	220	160	0	30	180	0	0	1150
Electricista industrial	100	64	120	0	100	60	140	115	70	160	180	1109
Mecánico industrial	100	64	120	0	100	60	140	115	70	160	180	1109
Inspector de calidad	100	96	120	0	50	60	105	90	70	160	180	1031
Encargado de informática	100	64	120	0	100	120	0	90	70	80	90	834
Bodeguero	100	96	120	0	50	120	0	90	70	80	90	816
Encargado de compras	100	96	120	0	175	120	0	90	100	0	0	801
Primer ayudante de pegadora de cajas	50	32	80	0	50	60	70	115	45	160	135	797
Primer ayudante de prensa litográfica	50	32	80	0	50	60	70	115	45	160	135	797
Contador de costos	100	96	165	0	175	120	0	30	100	0	0	786

PUESTO DE TRABAJO	PUNTAJE POR FACTOR											TOTAL
	NAC	EXP	AYH	RPS	RPI	RPVE	RPCP	EFI	EEM	AMB	SYS	
Ejecutivo de ventas	100	64	120	0	100	120	0	90	135	40	0	769
Diseñador gráfico	100	96	120	0	50	90	140	55	70	0	45	766
Encargado de cuentas por cobrar	100	64	165	0	175	120	0	30	100	0	0	754
Encargado de cuentas por pagar	100	64	165	0	175	120	0	30	100	0	0	754
Encargado de despachos	100	64	80	0	50	90	35	90	70	80	90	749
Encargado de nóminas	100	64	165	0	175	120	0	55	70	0	0	749
Encargado de producto terminado	100	64	80	0	50	90	35	90	70	80	90	749
Montador	100	96	80	0	50	90	140	55	70	0	45	726
Asistente de reclutamiento y selección personal	100	64	165	0	175	0	0	55	100	0	0	659
Ayudante de troquel	50	0	35	0	0	30	35	115	45	160	90	560
Segundo ayudante pegadora de cajas	50	0	35	0	0	30	35	115	45	160	90	560
Segundo ayudante de prensa litográfica	50	0	35	0	0	30	35	115	45	160	90	560
Recepcionista	100	32	80	0	0	120	0	30	100	0	0	462
Cotizador	100	32	80	0	100	30	0	30	70	0	0	442
Auxiliar de recursos humanos	100	32	80	0	100	0	0	30	70	0	0	412
Asistente de planificación	100	64	80	0	50	30	0	30	45	0	0	399

### **5.3 Salario básico representativo para cada puesto de trabajo**

La fuente inicial para la toma de decisiones sobre la asignación del salario básico es el puesto de trabajo y no el rendimiento del individuo en dicho puesto.

Por lo tanto el salario básico se define como la cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por el “desempeño” del puesto de trabajo, en función del nivel de complejidad de éste, y del tiempo que la persona ocupa a lo largo de la jornada laboral.

Para este caso en particular se realizó una investigación de los salarios en diferentes empresas litográficas con el objetivo de obtener un salario promedio para los diferentes puestos.

### **5.4 Procedimiento estadístico de regresión lineal**

Es el procedimiento más preciso para definir el grado de ajuste de los salarios básicos de los puestos de trabajo y sus puntajes relativos.

Una vez conocida la valoración de los puestos se procede a la elaboración de la recta salarial que representará la línea de tendencia de los salarios teóricos, a lo largo de la amplitud de variación de los puntos atribuidos a los puestos.

En la definición matemática de la línea de tendencia que expresa la relación entre dos variables, la ecuación de la línea recta puede ser identificada por:

$$Y = a + bX$$

Donde:

- Y = Es la variable dependiente, representa los salarios.  
a = Es el factor constante, representa la posición inicial de la recta salarial  
b = Es la pendiente, representa la tasa variable del salario  
X = Es la variable independiente, representa los puntos atribuidos a cada puesto

$$a = \frac{(\sum x^2 * \sum y) - (\sum x * \sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x * \sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Donde n = número de puestos valorados

Para poder sustituir los valores de X y Y en las fórmulas anteriores, se procede a la elaboración de la tabla XVII.



**Tabla XVII. Cálculos para realizar el análisis de regresión lineal**

N	PUESTO DE TRABAJO	PUNTAJE FINAL (X)	SALARIO PROMEDIO EN Q (Y)	XY	X <sup>2</sup>
1	Asistente de planificación	399	2000	798000	159201
2	Auxiliar de recursos humanos	412	2000	824000	169744
3	Cotizador	442	2000	884000	195364
4	Recepcionista	462	2600	1201200	213444
5	Segundo ayudante de prensa litográfica	560	2000	1120000	313600
6	Ayudante de troquel	560	2000	1120000	313600
7	Segundo ayudante de pegadora de cajas	560	2000	1120000	313600
8	Asistente de reclutamiento y selección de personal	659	3000	1977000	434281
9	Montador	726	2900	2105400	527076
10	Encargado de nóminas	749	3000	2247000	561001
11	Encargado de producto terminado	749	3000	2247000	561001
12	Encargado de despachos	749	3000	2247000	561001
13	Encargado de cuentas por pagar	754	3000	2262000	568516
14	Encargado de cuentas por cobrar	754	3000	2262000	568516
15	Diseñador gráfico	766	5000	3830000	586756
16	Ejecutivo de ventas	769	5500	4229500	591361
17	Contador de costos	786	6500	5109000	617796
18	Primer ayudante de prensa litográfica	797	2500	1992500	635209
19	Primer ayudante de pegadora de cajas	797	2500	1992500	635209
20	Encargado de compras	801	3000	2403000	641601
21	Bodeguero	816	3500	2856000	665856
22	Encargado de informática	834	4000	3336000	695556
23	Inspector de calidad	1031	3500	3608500	1062961
24	Mecánico industrial	1109	3000	3327000	1229881
25	Electricista industrial	1109	3000	3327000	1229881
26	Contador general	1150	7500	8625000	1322500
27	Operador de prensa litográfica	1166	5000	5830000	1359556
28	Operador de troquel	1166	4500	5247000	1359556
29	Operador de pegadora de cajas	1166	4500	5247000	1359556
30	Jefe de pre-prensa y diseño	1300	6500	8450000	1690000
31	Supervisor de impresión	1349	6000	8094000	1819801
32	Supervisor de procesos finales	1349	6000	8094000	1819801
33	Jefe de planificación	1360	8000	10880000	1849600
34	Jefe de impresión	1540	10000	15400000	2371600
35	Jefe de procesos finales	1540	10000	15400000	2371600
36	Jefe de control de calidad	1540	10000	15400000	2371600
37	Jefe de mantenimiento	1540	8000	12320000	2371600
		34316	163500	177412600	36118782

Resultados obtenidos de la tabla XVII.

$$\begin{aligned}\sum x &= 34316 & \sum y &= 163500 \\ \sum xy &= 177412600 & \sum x^2 &= 36118772\end{aligned}$$

Sustituyendo estos valores en la fórmula,  $Y = a + bX$

$$a = \frac{(36118782 * 163500) - (34316 * 177412600)}{37(36118782) - (34316)^2}$$

$$a = -1150.263117$$

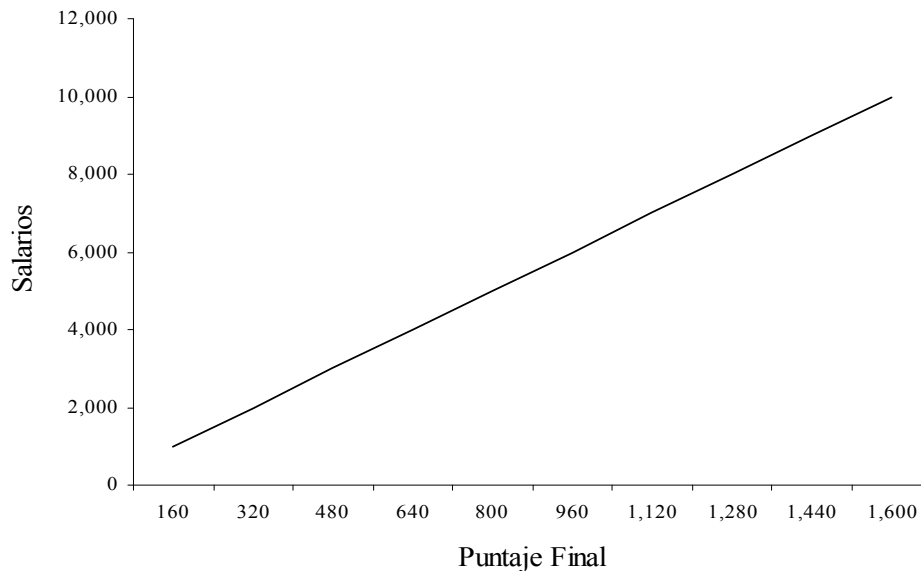
$$b = \frac{37(177412600) - (34316 * 163500)}{37(36118782) - (34316)^2}$$

$$b = 6.004771399$$

De donde la ecuación de la línea de tendencia de sueldos queda:

$$Y = -1150.263117 + 6.004771399(X)$$

**Figura 6. Línea de tendencia de sueldos.  $Y = -1150.26 + 6.00(X)$**



### 5.5 Tipo de escala

Para una empresa litográfica es de vital importancia utilizar la “Escala de intervalos salariales por categoría” debido a que se hacen arreglos adicionales con el objeto de tener límites salariales máximos y mínimos por categoría que permiten incluir conceptos como incrementos por mérito o por antigüedad, de manera que empleados con el mismo puesto de trabajo, y por ende con la misma puntuación, puedan recibir salarios distintos.

En este caso en particular se determinaron 5 categorías, aplicando la fórmula de progresión aritmética:

$(\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}) / \text{Número de categorías}$

El valor resultante se agrega al valor mínimo obteniéndose el primer intervalo, y así sucesivamente hasta colmar la totalidad de intervalos, éstos van a tener igual amplitud, y se podrán determinar los valores máximos y mínimos de cada uno.

**Tabla XVIII. Categorización de puestos**

CATEGORIA	PUNTAJE		
	MÍNIMO	MEDIO	MÁXIMO
1	399	512	626
2	627	740	854
3	855	968	1082
4	1083	1196	1310
5	1311	1325	1540

### **5.6 Estructuración de la escala salarial**

Se define la escala salarial sustituyendo el valor de los puntos de la valoración de puestos de la línea de tendencia de sueldos. En la tabla XIX se muestran los rangos de salarios propuestos que indican los límites dentro de los cuales una empresa litográfica puede maniobrar los salarios de forma consistente con la política salarial.

**Tabla XIX. Rangos de salarios propuestos**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>LÍMITE INFERIOR</b>	<b>LÍMITE MEDIO</b>	<b>LÍMITE SUPERIOR</b>
1	399 – 626	Q 1,245.64	Q 1,924.18	Q 2,608.72
2	627 – 854	Q 2,614.73	Q 3,293.27	Q 3,977.81
3	855 – 1082	Q 3,983.82	Q 4,662.36	Q 5,346.90
4	1083 – 1310	Q 5,352.90	Q 6,031.44	Q 6,715.99
5	1311 – 1540	Q 6,721.99	Q 6,806.06	Q 8,097.08

## CONCLUSIONES

1. La industria litográfica funciona para cubrir la necesidad de publicar cualquier tipo de información de manera repetitiva y constante.
2. Se realizó el análisis de puestos en el sistema salarial, cumpliendo con las etapas de: *planificación y operación*.
3. Se elaboró el manual de descripción de puestos con la información obtenida.
4. Se estableció el método de “Puntos por factor” también conocido como “*Point Rating*” para valorar los puestos debido a que es un método cuantitativo considerando al puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado.
5. La distribución de los puntajes de los grados dentro de cada factor compensable dio origen al manual de valoración de puestos.
6. Se elaboró una escala de intervalos salariales por categoría, definiendo cinco categorías con su puntaje mínimo y máximo definidos.
7. De acuerdo a que se elaboró una escala de intervalos salariales por categoría.



## RECOMENDACIONES

1. Partiendo del principio que en la gestión empresarial el departamento de recursos humanos tiene un sentido fundamentalmente asesor: propone políticas, da consejo y presta servicios especializados. En esta medida debe proponer un sistema salarial coherente con las demás técnicas y herramientas de administración del talento humano como son la programación y evaluación del desempeño, la selección, la capacitación, la planeación y el desarrollo del personal; solamente así será importante su aporte a la productividad organizacional. Por su parte los gerentes de los demás departamentos son los responsables directos de la gestión. El departamento de recursos humanos se debe convertir en un apoyo y no en una traba burocrática para la gestión del personal por parte de los jefes de línea.
2. Si nos encontramos en una organización estructurada por procesos, en la selección del personal tiene importancia la capacidad de adaptación del candidato al trabajo en equipo. La programación y evaluación del desempeño tendrán características participativas mediante la fijación de objetivos coherentes con la visión organizacional y mediante evaluaciones del tipo “360°”, los programas de capacitación y desarrollo tendrán que respaldar la cultura organizacional, la polivalencia del trabajador, y finalmente será fundamental la evaluación del rendimiento y su íntima relación con la remuneración.
3. El manual de descripción de puestos debe ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año.



4. Es muy importante informarle a todo el personal que la retribución total o compensación es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo, consta de cuatro componentes: *Salario base*, cantidad que se otorga por el desempeño del puesto de trabajo; *Incrementos por mérito*, es el aumento periódico de la asignación básica según los niveles de rendimiento; *incentivos salariales*, son los programas destinados a recompensar de manera variable (es decir, seguir la productividad del período) a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento; *Prestaciones, retribuciones indirectas o beneficios*, que se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo pero no son retribución propiamente del servicio prestado, incluyen IGSS, IRTRA, Aguinaldo, Vacaciones, Bono 14, Bonificación por decreto.
  
5. Relacionar la remuneración con otros cambios, de manera que lo respalden y que los consoliden. Hoy el salario es más que seguridad o estatus; es una herramienta que, cuando se relaciona con el rendimiento, se puede utilizar eficazmente para motivar y capacitar a los empleados, aumentar la productividad y mejorar la calidad.
  
6. La retribución basada en el puesto de trabajo se fundamenta en el valor relativo de los puestos entre sí al interior de la compañía. Es decir, según su nivel de complejidad, dificultad, exigencia, aptitud e importancia dentro del proceso productivo o de gestión que le es propio: hace parte del concepto de equidad interna y externa, fundamentado en la premisa de que se paga por realizar las tareas propias de unos puestos definidos. Aquí adquiere mucha importancia la “descripción del puesto de trabajo” que le señala al trabajador lo que debe hacer y especialmente los criterios de desempeño que allí deberán estar contenidos.

## BIBLIGRAFÍA

1. MORALES Arrieta, Juan Antonio y Néstor Fernando Velandia Herrera. **Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones.** México: 2002 Editorial Mc Graw Hill.
2. DESSLER, Gary. **Administración de personal.** 4ª ed México: 1991 Editorial Prentice Hall.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos.** Colombia: 1990 Editorial Mc Graw Hill.
4. DEJIDAS, Lloyd P. y Thomas M. Destree. **Operación de prensas litográficas offset alimentadas por hojas.** Edición en español Colombia: 1996 CC Internacional Publishing, Inc., y la revista Artés Gráficas. Editorial Edimedios.



**APÉNDICE 1**

**CUESTIONARIO**

FECHA: Día  Mes  Año

**1. DATOS GENERALES**

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Jornada de trabajo: Diurna  Nocturna  Ambas

Horario: \_\_\_\_\_

Puesto del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

**2. FUNCIÓN PRINCIPAL**

Explique brevemente cual es el propósito de su puesto:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. ACTIVIDADES**

Escriba las tareas que realiza en su puesto, señalando la periodicidad con la que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual o esporádicamente)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. CRITERIOS DE DESEMPEÑO:**

Escriba las tareas innecesarias que realiza actualmente:

---

---

---

---

---

Escriba las tareas que no están incluidas en el puesto y se deberían realizar:

---

---

---

---

---

**5. EVALUACIÓN:**

Marque con una “X” o escriba el grado de escolaridad que se necesita para su puesto (no necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

No se requiere de educación formal	
No se requiere de educación especial	
Años de educación primaria	
Años de educación media	
Años de educación superior	
Título universitario en:	
Maestría en:	

Indique el grado de educación que tenía cuando ocupó el puesto:

---

Haga una lista de cursos especializados, temas o capacitación adicionales que son necesarios

---

---

---

---

## 6. EXPERIENCIA

Indique su experiencia previa en el trabajo actual

Ninguna		1 a 3 años	
< de 3 meses		3 a 5 años	
3 meses a 1 año		+ de 5 años	

## 7. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- Frecuentemente.** Todas las tareas salvo variaciones menores son analizadas y/o autorizadas por el supervisor y/o jefe del departamento.
- Varias veces al día.** Esto para informar o recibir asesora y/o asignaciones. Seguir método, procedimientos establecidos.
- Ocasional.** En razón de que la mayoría de tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
- Limitada.** El trabajo que se desempeña se realiza con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

¿Cuáles son los alcances de cualquier decisión independiente que realice?

---

---

---

¿Sus decisiones de aprobación y/o rechazo generalmente son revisadas antes de que se pongan e práctica?

SI  NO

Si es **SI**, ¿quién las aprueba?

---

¿En qué forma este trabajo requiere recursos, originalidad y/o iniciativa? De algún ejemplo.

---

---

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo?

---

---

¿De qué manera se descubren o rectifican estos errores?

---

---

¿Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran?

---

---

## **8. HABILIDADES O DESTREZAS**

Haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo (grado de precisión, método, sistemas, velocidad, etc.)

---

---

---

Haga una lista de las habilidades que tenía, relacionado con el cargo cuando ingreso al trabajo

---

---

---

## 9. RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de maquinaria o equipo que utiliza, continuamente, con frecuencia o en ocasiones.

---

---

---

---

## 10. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas son malas (**M**), buenas (**B**) o excelentes (**E**)

	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
ILUMINACIÓN			
VENTILACIÓN			
TEMPERATURA			
MOBILIARIO			

Marque si considera que las siguientes condiciones objetables se presentan: pocas veces (**PV**), en ocasiones (**EO**) o con frecuencia (**F**)

	<b>PV</b>	<b>EO</b>	<b>F</b>
OLORES			
POLVO			
RUIDO			
SUCIEDAD			
FRÍO			
HUMO			
HUMEDAD			
CALOR			
EXCESO AGUA			
OTROS			



### 11. EXIGENCIA FÍSICAS

Marque las exigencias físicas que tiene en su trabajo y si son necesarias: pocas veces (**PV**), en ocasiones (**EO**) o con frecuencia (**F**)

	<b>PV</b>	<b>EO</b>	<b>F</b>
MANEJO DE MATERIAL PESADO			
POSICIONES EXTRAÑAS E INCOMODAS			
VELOCIDAD DE TRABAJO EXCESIVA			
REQUERIMIENTOS SENSORIAL EXCESIVO			

### 12. EXIGENCIAS EMOCIONALES

Marque las exigencias emocionales que tiene en su trabajo y si son necesarias: pocas veces (**PV**), en ocasiones (**EO**) o con frecuencia (**F**)

	<b>PV</b>	<b>EO</b>	<b>F</b>
CONTACTO CON PUBLICO EN GENERAL			
SUPERVISIÓN Estricta			
FECHA DE ENTREGA BAJO PRESIÓN			
TRABAJA SOLO (SIN EQUIPO COMPLETO)			
PROGRAMAS DE ACTIVIDADES IRREGULAR			
CONTACTO CON CLIENTES			

### 13. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN

GENERAL POR RESULTADOS	
INSTRUCCIÓN	
ASIGNAR TRABAJO	
REVISAR TRABAJO	
ACTUAR EN PROBLEMAS CON EL EMPLEADO	
PROMOVER / TRANSMITIR	
PLANEAR TRABAJO / OTROS	
COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES	
ASIGNAR PERSONAL	
SELECCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS	
DISCIPLINAR / DESPEDIR	
MANTENER ESTÁNDARES	

## APÉNDICE 2

### FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### **Identificación del puesto**

Departamento:

División:

Jornada(s) de trabajo:

Nombre del puesto del jefe inmediato:

Nombre de los puestos que supervisa:

#### **Función principal**

#### **Responsabilidades que ha de asumir**

Por supervisión:

Por equipos, materiales y herramientas:

Por información:

Por contactos con visitantes o clientes:

Por la calidad del producto:

Por manejo de dinero o valores:

Por la seguridad de otras personas:

#### **Requisitos del puesto**

Nivel académico:

Experiencia:

Aptitudes y habilidades:

Cualidades:

## **Condiciones de trabajo**

Entorno físico:

Ambiente:

Salud y seguridad:

## **Nivel de esfuerzo**

Exigencias físicas

Exigencias emocionales

## **Principales actividades**

### APÉNDICE 3

#### PONDERACIÓN DE FACTORES

MIEMBROS DEL COMITÉ DE VALORACIÓN						MEDIA ARMÓNICA	SISTEMA 100%	PONDERACIÓN
FACTOR	GRH	GVEN	GPRO	GCC	GFIN			
NAC	100	100	100	100	100	100	0.114146592	11%
EXP	75	95	75	60	50	68	0.077272633	8%
AYH	95	90	95	90	91	92	0.105177351	11%
RPS	90	50	95	50	75	67	0.076127407	8%
RPI	90	100	85	95	98	93	0.106467686	11%
RPVE	60	50	90	75	90	69	0.079024563	8%
RPCP	75	60	100	100	85	81	0.092404384	9%
EFI	65	75	90	75	60	72	0.081732872	8%
EEM	75	100	75	80	90	83	0.094683809	9%
AMB	85	60	75	65	80	72	0.081943793	8%
SYS	90	65	90	85	75	80	0.091018911	9%
<b>SUMA</b>						876	1	100%

## APÉNDICE 4

### PONDERACIÓN DE GRUPOS

MIEMBROS DEL COMITÉ DE VALORACIÓN								
GRUPO	GRH	GVE	GPR	GCC	GFI	MEDIA ARMÓNICA	SISTEMA 100%	PONDERACIÓN
Requisitos del puesto	100	100	100	100	100	100	0.336428624	34%
Responsabilidades	90	85	95	80	75	84	0.283975671	28%
Nivel de esfuerzo	80	70	90	60	50	67	0.225598758	23%
Condiciones de trabajo	70	55	85	40	25	46	0.153996947	15%
					SUMA	297	1	100%

## APÉNDICE 5

### PUNTAJE MÁXIMO EN CADA FACTOR

<b>FACTOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>BASE PUNTUAL</b>	<b>PUNTUACIÓN GRADO MÁXIMO</b>
Nivel académico	12%	2000	240
Experiencia	8%	2000	160
Aptitudes y habilidades	11%	2000	220
R. por supervisión	8%	2000	160
R. por información	11%	2000	220
R. por valor económico	8%	2000	160
R. por la calidad del producto	9%	2000	180
Exigencias físicas	8%	2000	160
Exigencias emocionales	9%	2000	180
Ambiente	8%	2000	160
Salud y seguridad	9%	2000	180