



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA MEJORA
EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LITOGRAFÍA
SERGRÁFICA, S.A.**

Reynaldo Haroldo Paniagua Illescas

Asesorado por: Inga. Claudia Yesenia Muñoz Rojas

Guatemala, julio de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA MEJORA
EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LITOGRAFÍA
SERGRÁFICA, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

REYNALDO HAROLDO PANIAGUA ILLESCAS

ASESORADO POR: INGA. CLAUDIA YESENIA MUÑOZ ROJAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO 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 Angel 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. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Karla Lisbeth Martínez Vargas
EXAMINADOR	Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz
EXAMINADOR	Ing. Sergio Fernando Pérez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

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:

ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA MEJORA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LITOGRAFÍA SERGRÁFICA, S.A.,

tema que fuera asignado por la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 16 de mayo de 2008.



Reynaldo Haroldo Paniagua Illescas

Guatemala, 22 de abril de 2,009.

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, USAC.

Ingeniero Gómez:

Por este medio me dirijo a usted, para someter a su consideración el Trabajo de Graduación del estudiante: REYNALDO HAROLDO PANIAGUA ILLESCAS, previo a obtener el título de Ingeniero Industrial.

El trabajo en mención se titula: ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA MEJORA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LITOGRAFÍA SERGRÁFICA, S.A., el cual he asesorado, revisado y considerando que cumple satisfactoriamente con las normas y requisitos académicos, recomiendo su aprobación.

Agradeciendo su atención a la presente y sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,


Claudia Yesenia Muñoz Rojas
Ingeniera Industrial
ASESOR

Claudia Yesenia Muñoz Rojas
Ingeniera Industrial
Colegiado 6,799

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANALISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA MEJORA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LITOGRAFIA SERGRAFICA, S.A.**, presentado por el estudiante universitario Reynaldo Haroldo Paniagua Illescas, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Una firma manuscrita en tinta que parece decir 'Luis Gerardo González Castañeda'.

Ingeniero Industrial

Luis Gerardo González Castañeda

Colegiado No. 7814

Ing. Luis Gerardo González Castañeda
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio 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 **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA MEJORA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LITOGRAFÍA SERGRÁFICA, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Reynaldo Haroldo Paniagua Illescas**, 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, junio de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.228.2009

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: **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA MEJORA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LITOGRAFÍA SERGRÁFICA, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Reynaldo Haroldo Paniagua Illescas**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, julio de 2009.



/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS*** Por ayudarme en cada paso de mi vida y estar conmigo siempre.
- Mis padres*** Francisco Paniagua y Edna de Paniagua, por todo su amor y esfuerzo incondicional en mi vida.
- Mis hermanos*** Francisco y Pablo Paniagua, por creer en mí y compartir conmigo los días buenos y malos.
- Mi familia*** Por su apoyo y motivación para ser una mejor persona cada día.
- Mis amigos*** Quienes forman parte importante en mi vida, a Zully gracias por apoyarme en todo.
- Mi padrino de graduación***
Ing. Danilo Illescas Con tu ejemplo me motivaste a seguir adelante.
- Sergráfica, S.A.*** Por abrirme las puertas y darme la oportunidad de realizar este análisis con ustedes y en especial al Lic. Fredy Meléndez.
- Ing. Claudia Muñoz*** Por su colaboración como asesora.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Descripción general de la empresa	1
1.2. Historia	2
1.3. Aspectos generales	2
1.3.1. Misión	2
1.3.2. Visión	3
1.3.3. Valores	4
1.4. Estructura	5
1.4.1. Organigrama	5
1.4.2. Administración	6
1.4.3. Producción	7
1.5. Conceptos teóricos	8
1.5.1. Administración de personal	8
1.5.1.1. Análisis y descripción de puestos	9
1.5.1.2. Administración de salarios	9
1.5.1.3. Reclutamiento de personal	10
1.5.1.4. Selección de personal	11
1.5.1.5. Contratación de personal	12
1.5.1.6. Inducción	12

1.5.1.7.	Diagnóstico de capacidades de capacitación	13
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	15
2.1.	Departamentos	15
2.1.1.	Contabilidad	16
2.1.2.	Ventas	16
2.1.3.	Planta de producción	17
2.1.3.1.	Encuadernación	18
2.1.3.2.	Prensa	18
2.1.3.3.	Tipografía	19
2.2.	Puestos de trabajo	20
2.2.1.	Operativos	20
2.2.2.	Administrativos	21
2.3.	Proceso de contrataciones	21
2.4.	Preparación del empleado	23
2.5.	Remuneraciones	23
2.5.1.	Sueldos	24
2.5.2.	Beneficios	25
2.5.3.	Prestaciones	25
2.6.	Situación actual de los empleados	26
2.7.	Planificación del recurso humano	28
3.	ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS	31
3.1.	Requerimientos del puesto	31
3.2.	Perfil de los trabajadores según puesto	57
3.3.	Contrataciones	66
3.3.1.	Reclutamiento	66
3.3.2.	Selección	70
3.3.3.	Decisión de empleo	72
3.4.	Inducción	74
3.4.1.	Empresa	75
3.4.2.	Departamento	75
3.4.3.	Puesto de trabajo	77

3.5. Capacitación y adiestramiento	77
3.5.1. Evaluación de necesidades	77
3.5.2. Diseño de programas	84
3.5.3. Uso de maquinaria y equipo	88
3.5.4. Evaluación de programas	88
3.6. Administración de salarios	89
3.6.1. Sueldos	89
3.6.2. Prestaciones de ley	93
3.6.3. Beneficios adicionales	93
3.7. Motivación	94
3.8. Rotación de personal	96
3.9. Políticas de ascensos y despidos	97
4. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	99
4.1. Información general del proceso	99
4.1.1. Producción	99
4.1.2. Administrativo	100
4.2. Encargados	100
4.2.1. Responsabilidades	101
4.2.2. Información	103
4.2.3. Capacitación específica	103
4.3. Programación de actividades	104
4.3.1. Contrataciones	105
4.3.2. Movimientos del personal	106
4.3.3. Aplicación de niveles de remuneración	107
4.4. Observaciones y consideraciones previas	107
4.5. Participación	108
4.5.1. Departamento	108
4.5.2. Sensibilización de los trabajadores	110
4.6. Puesta en marcha	111

5. SEGUIMIENTO	113
5.1. Evaluación del desempeño	113
5.1.1. Criterios e indicadores	117
5.1.2. Evaluación de factores	117
5.1.3. Calificaciones y conclusiones	120
5.2. Documentación	121
5.3. Informes a gerencia	121
5.4. Evaluación de puestos y salarios	123
5.4.1. Requerimientos	123
5.4.2. Procesos	123
5.4.3. Resultados	124
5.5. Mejora continua	125
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Misión de la empresa	3
2	Visión de la empresa	3
3	Valores de la empresa	4
4	Organigrama de la empresa	6
5	Ejemplos de trabajos Tipográficos	19
6	Formato de requisición de personal	67
7	Solicitud de empleo	68
8	Ejemplo de contrato individual de trabajo	72
9	Formato de la encuesta	78
10	Tendencia salarial de la empresa Sergráfica, S.A.	90
11	Comparación de salarios	92
12	Valores	110
13	Trabajo en equipo	110
14	Proceso de evaluación del desempeño	116
15	Formato I de evaluación del desempeño	118
16	Formato II de evaluación del desempeño	118

TABLAS

I	Cuadro de encargados de inducción	76
II	Factores por puesto	89
III	Punteo y salarios por puesto	90
IV	Valores en ecuación	91
V	Niveles de remuneración	92
VI	Tablero de programación de contrataciones	105
VII	Programación de capacitaciones	108
VIII	Ponderación de factores de evaluación	120
IX	Programación de auditorías internas	124

GLOSARIO

- Administración** Es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.
- Análisis de puestos** Procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.
- Impresión offset** Es el sistema más utilizado por los impresores por la combinación de buena calidad y economía, así como en la versatilidad de papel. Además es un método de reproducción de documentos e imágenes sobre papel, o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre una plancha metálica, compuesta de una aleación de aluminio.
- Planificación** Cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Recurso humano	Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.
Salario	Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.
Valores	El conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

RESUMEN

El buen manejo en la administración del recurso humano se ha convertido en prioridad para el crecimiento de la industria litográfica en Guatemala, cada vez más especializado, por lo que un análisis de puestos y salarios mejorará el funcionamiento en la estructura organizacional de cualquier empresa en el mercado.

Dentro de un análisis de puestos y salarios va especificado los siguientes: requerimientos del puesto, capacitaciones, escala salarial, proceso de reclutamiento, proceso de selección, proceso de contratación, programa de inducción, niveles de remuneración, rotación de personal y todos los aspectos que estén directamente relacionados con el desarrollo de la relación trabajador y patrono buscando el bienestar para ambos.

Para que este análisis sea funcional es necesario establecer auditorías internas, donde se puedan evaluar todos los procedimientos establecidos en el mismo y revisar cuáles todavía son vigentes y cuáles necesitan alguna clase de adaptación y así lograr tener siempre información actualizada para la situación que esté pasando la empresa, de este modo se va a seguir mejorando, esto con el fin de tener el personal adecuado y lograr mejores resultados constantemente.

OBJETIVOS

GENERAL:

Determinar, por medio de un análisis de puestos y salarios la mejora en la estructura organizacional en la litografía Sergráfica, S.A.

ESPECÍFICOS:

1. Analizar y evaluar las condiciones actuales con respecto a la descripción de cada puesto y su salario.
2. Identificar las deficiencias y riesgos con los que cuenta la empresa.
3. Establecer los procedimientos en cada área en la que se tiene que mejorar, para tener una mejor planificación del recurso humano.
4. Dejar establecido un proceso de implementación del análisis con sus respectivos encargados y sus atribuciones.
5. Llegar a un acuerdo con la empresa para realizar una programación de actividades anuales con relación al análisis.
6. Crear un ambiente de conciencia en la empresa sobre la importancia que tiene la capacitación y el adiestramiento por puesto de los trabajadores.
7. Desarrollar una evaluación del desempeño acerca del análisis, para poder analizar un método que proponga una mejora continua.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el recurso humano en las empresas se ha vuelto de vital importancia para el desarrollo de las mismas, ya que una empresa sin un personal debidamente calificado y motivado, muy probablemente tenga deficiencias y por lo mismo un mal servicio al cliente dejándola sin opciones dentro de la competencia en el medio que se desarrolla.

Generalmente, el personal necesita de varias herramientas que la empresa está obligada a proporcionar para que cada uno pueda desempeñar su labor de forma productiva, tomando en cuenta aspectos importantes, tales como un buen proceso de contratación, inducción efectiva, capacitación y por supuesto una buena administración de salarios.

El análisis de puestos y salarios debe abarcar una descripción exacta de cada uno de los puestos, el perfil que se requiere de los trabajadores para proponer un método de contratación, inducción y capacitación preciso a lo que se requiere, además deberá tener una buena administración de salarios utilizando diferentes herramientas para encontrar la mejor forma de remunerar al trabajador sin perjudicar a la compañía y por último algunos temas complementarios como lo es la motivación por puesto, rotación de personal. La creación de un análisis de puestos y salarios facilitará a la empresa procedimientos debidamente estructurados, que sirvan de apoyo y la hagan más competitiva.

1. ANTECEDENTES GENERALES

En este capítulo se describe todo lo referente a la actividad de la empresa que se está evaluando, así como algunos conceptos importantes para el desarrollo del presente análisis.

1.1 Descripción general de la empresa

Sergráfica, S.A. es una de las empresas de impresión pioneras en Guatemala, inició sus operaciones hace aproximadamente 47 años.

Cuenta con más o menos 30 trabajadores en distintas áreas, las cuales son: Producción que tiene a su cargo las sub-áreas o departamentos de Encuadernación, Prensa y Tipografía; y el área administrativa que está constituida por los departamentos de Contabilidad, Diseño, Gerencia, Ventas y Recepción.

Actualmente es una litografía con gran experiencia y la mayoría de sus clientes son conocidos a nivel nacional, lo cual la hace cada día una empresa con más valor para la industria guatemalteca. Algunos de los trabajos que se realizan son: revistas, afiches, tarjetas de invitación, trifoliales, libros, etc.

1.2 Historia

En el año de 1961 se fundó la compañía “Imprenta Meléndez”, cuyos fines eran la impresión de facturas y formularios. En sus inicios estaba ubicada a unas pocas cuadras del parque central de la zona uno, en donde operó por muchos años. Debido al crecimiento de sus operaciones fue necesario trasladarse a la Finca El Zapote donde actualmente funciona, ya no solo como imprenta Meléndez sino también como Sergráfica, S.A., ahora además de elaborar trabajos tipográficos, se dedica también a una amplia colección de trabajos impresos de primera calidad, contando con maquinaria sofisticada, siendo así una empresa competente en nuestro país.

1.3 Aspectos generales

1.3.1 Misión

La misión es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía, sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Ver figura 1.

Figura 1. Misión de la empresa

Esforzarse por hacer cada uno de los procesos necesarios para la entrega de un trabajo con excelencia, tomando en cuenta todos los factores que un producto de calidad requiere recordando que somos un equipo de trabajo que siempre debe de buscar el éxito de la organización.

1.3.2 Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Ver figura 2.

Figura 2. Visión de la empresa

Ser una de las empresas mejor organizadas y equipadas de Latinoamérica para proveer a nuestros clientes un servicio y producto de la más alta calidad en el mercado de la industria gráfica, siendo así un ejemplo a seguir dentro del gremio industrial de nuestro país.

1.3.3 Valores

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Ver figura 3.

Figura 3. Valores de la empresa

- Orden
- Limpieza
- Puntualidad
- Exactitud
- Responsabilidad
- Diligencia e integridad.

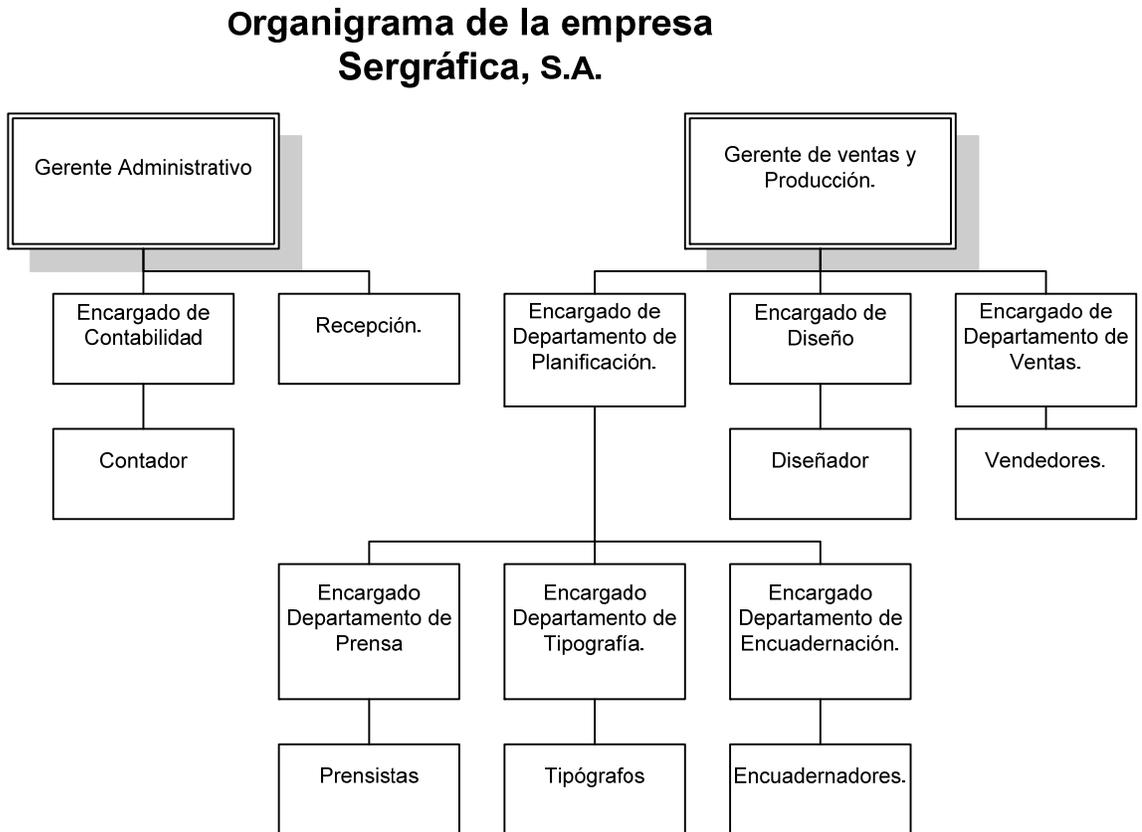
1.4 Estructura

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con él, las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización) como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

1.4.1 Organigrama

Constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes que la conforman. Puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Ver Figura 4.

Figura 4. Organigrama de la empresa



1.4.2 Administración

La estructura administrativa de la empresa está distribuida en las siguientes áreas:

- **Ventas:** departamento que se encarga de atender a los clientes y ofrecerles el mejor precio por los trabajos. Utilizan formatos formales de cotización.

- Contabilidad: departamento que se encarga de registrar todas las transacciones financieras que se llevan a cabo en la empresa, además son los encargados de revisar los inventarios de la misma.
- Gerencia: se cuenta con un gerente administrativo y un gerente de ventas que también trabaja directamente con la producción. Son los encargados de dirigir y gestionar las actividades principales para el buen funcionamiento de la empresa.

1.4.3 Producción

El área de producción se divide en 5 áreas importantes para el proceso de impresión que son las siguientes:

- Pre-prensa: se encarga de todo lo que corresponde al diseño previo de impresión y el montaje en placas digitales en maquinaria de quemado de placas, para ofrecer un servicio de calidad.
- Planificación: se encarga de recibir las placas digitales, calcular el material que se va a utilizar por trabajo solicitado y por último hacer una planificación de lo que se va a producir en el día, basada en un diagrama de Gantt que toma prioridad las urgencias donde se especifica en qué máquina se va a hacer el trabajo, quién lo va a hacer y qué cantidad de tiempo le va a ocupar al operario realizarlo.

- Prensa: área de impresión offset, en ésta se encuentra toda la maquinaria necesaria con sus respectivos operarios para realizar las impresiones correspondientes en pliegos prensa o pliegos del tamaño justo para la impresión, se asignan los trabajos a las máquinas dependiendo de la complejidad de la impresión.
- Tipografía: área que se encarga de los trabajos más artesanales como por ejemplo los grabados en invitaciones o las numeraciones en formularios, indispensable para los procesos ulteriores en los trabajos de impresión.
- Encuadernación: último proceso en cualquier trabajo de impresión, es donde se encuentra la mayor parte de los trabajadores debido a la cantidad de trabajo que se acumula en el área, puede variar desde un simple empaque final, hasta compaginado, engrapado, corte final, bloqueo, etc.

1.5 Conceptos teóricos

1.5.1 Administración de personal

Administrar el personal de una empresa es dirigir y evaluar los procedimientos previos a la contratación, durante la relación laboral, promoción y baja del personal, de conformidad con los lineamientos establecidos por las leyes aplicables, para garantizar el adecuado desempeño institucional, el pleno desarrollo profesional del personal, salvaguardando sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones laborales.

1.5.1.1 Análisis y descripción de puestos

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito .

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. El puesto de trabajo es el principal nexo entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, y al mismo tiempo reciben las recompensas pertinentes.

1.5.1.2 Administración de salarios

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva. El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

1.5.1.3 Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia, un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

El reclutamiento es interno, cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

1.5.1.4 Selección de personal

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección del individuo para el cargo adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización. La selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización.

1.5.1.5 Contratación de personal

Contratación es la acción y efecto de pactar o convenir un documento firmado bilateral de derechos y obligaciones para prestar los servicios subordinados y remunerados a un patrón ya sea esta persona física o moral. Es la parte donde se crea y origina una relación de trabajo que es una figura de uso universal por la que se crea un nexo jurídico entre una persona denominada "empleado" o el "asalariado" (a menudo el trabajador) y otra persona denominada "empleador" a quien aquella proporciona su trabajo o prestación de servicios bajo ciertas condiciones a cambio de una remuneración a través de la relación de trabajo como quiera que se defina, estableciéndose derechos y obligaciones entre el empleado y el empleador.

1.5.1.6 Inducción

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, y la que necesiten para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo, porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y que estos efectúen contribuciones positivas a la organización. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalecientes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

1.5.1.7 Diagnóstico de necesidades de capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de capacitación, que permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa, a fin de establecer, tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización. También puede considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Se puede decir que los contenidos de una capacitación son aquellos temas, conocimientos y habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo dentro de una organización.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se hará una detallada explicación de la situación en la que se encuentra la empresa actualmente, esto con el fin de identificar todas las necesidades que se tienen y los cambios que se pueden implementar para la mejora de la misma.

2.1 Departamentos

Actualmente, la empresa cuenta con diferentes departamentos que son de vital importancia para el buen funcionamiento diario. El diagnóstico de la empresa se realizó a través de la observación, entrevistas y la colaboración de todo el personal con la previa autorización y evaluación de la gerencia en los siguientes departamentos:

- Contabilidad
- Ventas y diseño
- Planta de producción
 - Encuadernación
 - Prensa
 - Tipografía

2.1.1 Departamento de contabilidad

Cuenta con un contador encargado de llevar en orden todas las cuentas de la empresa, así como el pago mensual de la planilla. Está supervisado directamente por el gerente administrativo, quien revisa constantemente todos los movimientos que efectúa, además tiene a su cargo evaluar todas las requisiciones de materiales y llevar un buen control de todos los inventarios de la empresa.

2.1.2 Departamento de ventas y diseño

La empresa cuenta con dos vendedores encargados de generar clientes, realizar cotizaciones y velar porque las órdenes de producción se hagan de una forma adecuada tanto en el departamento de diseño, como en el departamento de producción. Ellos son la cara de la empresa ante los clientes finales, por lo cual es de gran importancia su buena presentación y se trata que tengan alguna posibilidad de negociar precios de cotizaciones sin consultarlo con gerencia, si el cambio no es tan trascendental, esto para crear oportunidades de negociaciones más rápidas y eficientes.

También cuenta con un encargado de diseño, quien básicamente plasma todos los trabajos a imprimir en placas digitales y monta todas las exigencias del cliente en diseño, mediante herramientas de alta tecnología. Él debe tener buena comunicación con los vendedores para saber lo que el cliente desea en su trabajo, es importante mencionar que él es el responsable que cada placa digital tenga toda la información correcta antes de imprimir, y si tuviera alguna información o defecto en la placa, debe de regresar las placas al proveedor hasta que se entreguen de buena manera, esto para evitar cualquier problema al momento de imprimir los trabajos.

Los trabajadores de ambos departamentos están bajo la supervisión del gerente de producción y de ventas, quien será el encargado de aprobar todas las cotizaciones realizadas en el departamento.

2.1.3 Planta de producción

Es donde se realizan todos los procesos necesarios con el fin de tener un trabajo de calidad y poder cumplir con las exigencias de los clientes de una forma eficiente y productiva, mediante controles de parámetros de calidad, utilizando las herramientas de la ingeniería. Cuenta con un área de encuadernación, un área de prensa o impresión offset y un área de tipografía. Es importante mencionar que cuenta con un encargado de la planificación general de la planta supervisado por el gerente de producción y ventas. El encargado de planificación, es quien vela por el orden y las buenas prácticas de la ingeniería en cada proceso que se realiza.

2.1.3.1 Encuadernación

Es el área con más trabajadores, cuenta con ocho encuadernadores que hacen distintas actividades todos los días como compaginar, revisar, enumerar, pegar algunos trabajos, cortar, etc. Además, este departamento tiene como responsabilidad la última revisión de los trabajos efectuados en la empresa, por lo tanto cumplen una función de filtro de calidad en todos los trabajos realizados. Al finalizar los trabajos deben de entregar las órdenes de producción con los trabajos y el encargado de planificación debe revisar que cada trabajo cumpla con lo que se solicitó.

2.1.3.2 Prensa

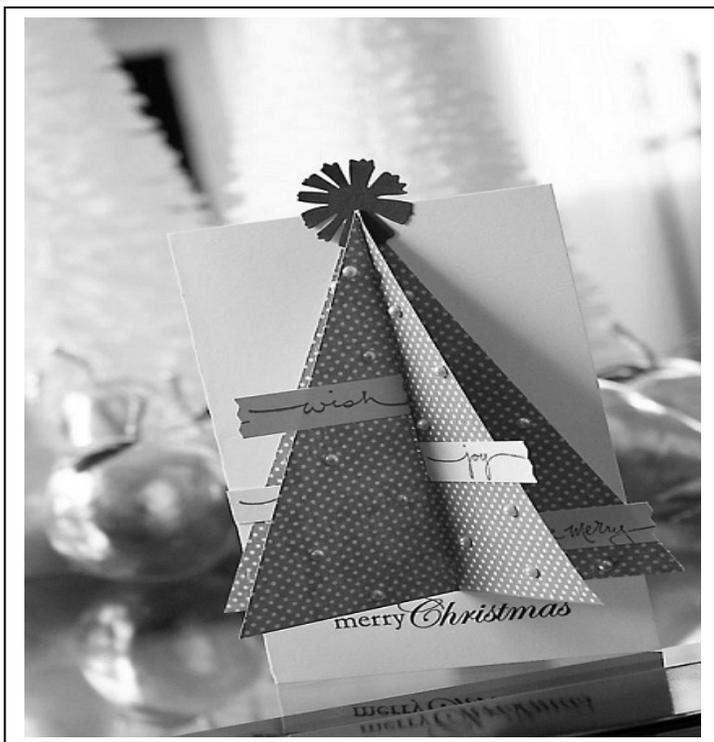
Cuenta con un encargado del departamento que tiene a su cargo la máquina más reciente de impresión de la empresa, sin embargo, funciona como otro prensista que se suma a los cuatro que están asignados a diferentes máquinas según su capacidad, ya que la empresa cuenta actualmente con máquinas de alta tecnología con diferentes capacidades de impresión, tanto en su tamaño como en la cantidad de colores que imprime. Ahora bien hablando un poco de lo que es la impresión offset, el offset es un sistema de impresión que usa placas de superficie plana. El área de la imagen a imprimir está al mismo nivel que el resto, ni en alto ni en bajo relieve, es por eso que se le conoce como un sistema plano gráfico. Se basa en el principio de que el agua y el aceite no se mezclan. El método usa tinta con base de aceite y agua. La imagen en la placa recibe la tinta y el resto la repele y absorbe el agua.

La imagen entintada es transferida a otro rodillo llamado mantilla, el cual a su vez lo transfiere al papel. Por eso se le considera un método indirecto.

2.1.3.3. Tipografía

Esta área cuenta con dos trabajadores de mucha experiencia, ya que el área de tipografía es una área prácticamente artesanal, se hacen muchos trabajos de estampado en tarjetas, troqueles para diferentes aplicaciones, realzados, foil o superficies brillantes, etc. Es por eso que se necesita mucha práctica y paciencia para esta clase de trabajos. Ver figura 5.

Figura 5. Ejemplo de trabajos tipográficos



2.2 Puestos de trabajo

El personal de la empresa está compuesto por 25 personas divididas en puestos administrativos y operativos, 15 de ellos son operativos, por lo que la mayor parte de la empresa se enfoca en el área de producción, ya que la demanda de trabajo en la mayor parte del año es muy grande, se requiere que estas personas estén todo el tiempo comprometidas con su trabajo diario.

2.2.1 Operativos

Trabajan con una jornada diurna de lunes a viernes, sin embargo cuando el trabajo se incrementa se laboran horas extras y turnos rotativos, ya que surge la necesidad de velar para poder cumplir con las exigencias del cliente. La mayor parte de ellos llevan por lo menos dos años trabajando para la empresa y la edad media de estos trabajadores es de veinte y cinco años. Ellos son los encargados de desarrollar todo el trabajo de producción, reciben la orden de producción y entregan el trabajo final con el compromiso de cumplir con los estándares de calidad de la empresa y del cliente desde la impresión hasta el empaque.

2.2.2 Administrativos

Se encargan de tener el contacto directo con el cliente en sus diferentes responsabilidades, tienen una escolaridad superior por lo que el perfil para cada puesto administrativo es más demandante que un puesto operativo, esto debido al nivel de trabajo que se debe mantener y las herramientas de trabajo que se necesita manejar para ser trabajadores eficientes. Estos trabajadores tienen el mismo horario de trabajo que los operarios de lunes a viernes jornada diurna, aunque algunos de ellos tienen horarios de trabajo variados esto con el fin de poder ir y visitar a los clientes y a los proveedores, es bien importante mencionar que los beneficios y las prestaciones son iguales para puestos operativos y administrativos, siempre respetando los diferentes salarios de los trabajadores, esto para crear un ambiente de igualdad en los trabajadores haciéndoles ver que nadie es menos importante en lo que hace.

2.3 Proceso de contratación

Actualmente no se cuenta con un proceso establecido de dotación de personal, por lo que se improvisa a la hora de requerir alguna plaza dentro de la empresa, aunque la mayoría de los trabajadores llevan bastante tiempo trabajando para la imprenta. Cuando se requiere de una plaza dependiendo de cuál sea, se busca alguna referencia dentro de los trabajadores y así se consigue al aspirante a la plaza, se le hace una entrevista generalmente a cargo del gerente de producción, donde el aspirante presenta toda su papelería en orden, llena una solicitud formal de empleo y posteriormente se evalúa al aspirante para decidir si se empieza una relación laboral con la persona.

Cuando son temporadas altas de trabajo generalmente se contrata personas para desarrollar trabajos específicos en tiempo específico y así poder cumplir con el programa, estas personas por lo general son las mismas siempre y ellos trabajan para la empresa un aproximado de dos veces al año, básicamente es una ayuda externa a la empresa.

Es importante mencionar que la imprenta no cuenta con un departamento de mantenimiento, por lo que se contrata técnicos externos para realizar el respectivo mantenimiento a la maquinaria, aunque ciertos trabajadores tienen el conocimiento del funcionamiento de la maquinaria y en algunas cosas básicas ellos son los que colaboran en la reparación de las mismas.

Se cuenta con un programa de limpieza, tanto en el área de encuadernación como en las máquinas de impresión, la limpieza en encuadernación se trabaja separando a los trabajadores en tres grupos donde aproximadamente dos veces por semana cada grupo es encargado de limpiar al principio y al final del proceso, ahora con las máquinas de impresión se hace una limpieza profunda cada lunes antes de empezar el proceso y todos los días se hace una limpieza superficial para tener la máquina en buen estado siempre.

2.4 Preparación del empleado

No se tiene un programa de inducción formal para los empleados, debido a la poca contratación de personal que tiene la empresa no ha surgido la necesidad de establecerlo, sin embargo el encargado de cada área es el responsable de proporcionar toda la introducción a la parte práctica a los nuevos empleados. En el caso de los puestos administrativos y el encargado de planificación son generalmente los gerentes los responsables de trabajar de cerca con los nuevos empleados, con el fin de proporcionarles las herramientas necesarias y así crear empleados facultados y eficientes a la brevedad posible.

2.5 Remuneraciones

Constituye remuneración el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. Tal concepto es aplicable para todo efecto legal, tanto para el cálculo y pago de los beneficios previstos en la presente Ley, cuanto para impuestos, aportes y contribuciones de la seguridad social y similares que gravan las remuneraciones, con la única excepción del Impuesto a la renta que se rige por sus propias normas.

Se vela porque todos los trabajadores tengan una remuneración equitativa y competitiva, tanto en el mercado laboral como internamente en la empresa, tratando de respetar los niveles en el organigrama de la empresa y la antigüedad de algunos trabajadores.

2.5.1 Sueldos

Se administra el sueldo de los trabajadores bajo los siguientes parámetros:

- *El costo de vida:* Se trata constantemente de evaluar las situaciones que puede afectar a los trabajadores y determinar a nivel de gerencia si lo que se está pagando a cada uno es suficiente para tener lo básico y poder mantener a sus familias.
- *Oferta de trabajo:* Es proporcional a cuanta mano de obra calificada se encuentra disponible en el mercado laboral y así poder determinar cuánto se le está pagando al personal por hacer un trabajo específico.
- *Productividad:* los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Ésta depende en gran medida de la energía y de la calificación de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible.

Estos aspectos son de vital importancia para la empresa en el momento de determinar la cantidad a pagar al trabajador.

2.5.2 Beneficios

- Se cuenta con un fondo de ahorro donde el trabajador gana un 5% anual de interés, con esto se fomenta la importancia del ahorro en la empresa y se incentiva a los trabajadores.
- Descuento especial en cualquier trabajo de impresión para todos los trabajadores.
- Comida y transporte todas las ocasiones que algún trabajador se le asigne un turno nocturno.

2.5.3 Prestaciones

Se le paga al trabajador las prestaciones establecidas por el Código de Trabajo de la siguiente manera:

- *Vacaciones:* Las vacaciones son la interrupción retribuida establecida legalmente y de manera anual para proporcionar el merecido descanso del trabajador. Es realmente un derecho del trabajador derivado de su propia relación laboral y que se encuentra constitucionalmente reconocida e irrenunciable, se promedia el último año de sueldo ordinario más el extraordinario.

- *Aguinaldo y Bono 14:* es un pago especial que se entrega a los trabajadores asalariados, constituyendo un salario más a las doce mensualidades. Este pago puede ser monetario o en especies, de forma única, y por simple pacto entre el beneficiario y el beneficiado. promedian los últimos 6 meses de sueldo ordinario.
- *Indemnización:* se promedian los últimos 6 meses de sueldo ordinario más extraordinario.

2.6 Situación actual de los trabajadores

Se realizan pláticas periódicas para poder mantener al trabajador motivado, exponiéndose temas de productividad y de calidad en los trabajos de manera que no solo se hable de lo que hay que mejorar sino también de lo que se está haciendo bien, esto ha dado un buen resultado en la actitud de los mismos. Además la gerencia se preocupa porque el trabajador tenga un lugar agradable de trabajo para minimizar la fatiga hasta donde sea posible utilizando herramientas de la ingeniería como la ergonomía y todo lo relacionado a una buena distribución de planta.

Se está trabajando en un sistema completo de seguridad industrial y salud ocupacional de los trabajadores basados en la certificación OHSAS 18002 específicamente en los siguientes puntos:

- Principios básicos de la seguridad industrial y salud ocupacional.
- Políticas de seguridad y medio ambiente.
- Buen uso del equipo de protección.
- Medición del sonido.
- Medición de la iluminación
- Integridad de infraestructura
- Preparación y respuesta a emergencia.
- Uso de extintores.

La empresa se preocupa por capacitar constantemente a sus trabajadores, para evitar cualquier situación de riesgo que pueda causar un accidente. Una vez al mes el gerente de producción y el encargado de planificación se reúnen para evaluar la situación de la empresa e identificar oportunidades de mejora en cuanto a la seguridad de los trabajadores dentro de la planta de producción, además se asigna un presupuesto para mantener la planta bien señalizada, extintores cargados y todo lo que respecta a las necesidades de los trabajadores en cuanto a su seguridad industrial y salud ocupacional.

2.7 Planificación del recurso humano

La empresa no tiene una buena planificación debido a la poca rotación de personal que presenta alrededor del año, por lo que simplemente se improvisa en el camino y no se toma en cuenta las necesidades futuras a corto plazo ni a mediano plazo, aunque cabe resaltar que la empresa día a día tiene un crecimiento considerable, por lo que la gerencia se ha preocupado por empezar a implementar ciertas actividades en las cuales se incluye una buena planificación en cuanto a la dotación futura de personal con el fin de tener cada día trabajadores más comprometidos con la empresa. Entre las actividades que la empresa empieza a realizar para mejorar su planificación de recurso humano están:

- Reuniones periódicas con los encargados de cada área para evaluar las necesidades de nuevas plazas en las áreas, siempre y cuando sean justificables.
- Se evalúa el rendimiento de todo el personal y analizar cuánta gente está cercana a su retiro y empezar a preparar a alguien que aprenda su trabajo o bien planificar una nueva contratación, siempre y cuando no se perjudique al trabajador que esta por retirarse.

- Se revisa aproximadamente dos veces al año toda la papelería que tenga que ver con contratación de personal como:
 - Requisición de personal
 - Contrato de trabajo
 - Solicitud de empleo.

- Y por último, se revisa anualmente el índice de rotación de personal y se sacan importantes conclusiones al respecto.

3 ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS

A continuación se presenta el análisis de todos los puestos de la empresa, tanto administrativo como operativo, sus respectivas características y funciones que son de vital importancia para el desarrollo de la misma.

3.1 Requerimientos del puesto

Se establecerá un análisis detallado por puesto para que se busque de una forma más específica la persona indicada para realizar determinados trabajos, por lo que se determinará la identificación de cada puesto, relaciones de autoridad, funciones del puesto, responsabilidades y niveles de competencia para crear un panorama amplio de lo que se requiere por puesto.

Gerente Administrativo:

• Identificación del puesto

Título del puesto:	Gerente Administrativo
Nivel del puesto:	Ejecutivo
Área o departamento:	Administrativo
Relaciones internas:	Gerente Ventas y de producción, Jefe de contabilidad.
Relaciones externas:	Clientes, Proveedores, Acreedores
Código del puesto:	01
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes

Fecha de realización:	Febrero del 2009
Objetivo fundamental del puesto:	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales de la empresa para que sean utilizados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos trazados.

• **Relaciones de autoridad**

Reporta a:	➤ Accionistas
Subordinados directos:	➤ Departamento de contabilidad, Recepción.
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Ninguno

Nivel de autoridad:
➤ Es el nivel de autoridad más alto dentro de la compañía junto con el Gerente de Ventas y Producción.

• **Funciones del puesto**

Funciones principales:
➤ Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la compañía, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.
➤ Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos, normas y políticas de la compañía.
➤ Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los procedimientos de la compañía.
➤ Mantenerse a la vanguardia de los procesos operativos relacionados con la empresa, necesarios para que la misma sea competitiva.
➤ Velar porque los procesos financieros y administrativos utilizados en la empresa sean los más adecuados.
➤ Llevar a cabo diferentes actividades en el año donde se toquen temas de planeación estratégica.
➤ Desarrollar un plan anual de trabajo.

➤ Revisar que se cumpla con lo reportado acerca de todos los inventarios de la empresa.
➤ Revisar el informe administrativo.
➤ Atender consultas financieras y administrativas.
➤ Revisar y analizar los reportes emitidos mensualmente por el departamento de contabilidad.

• **Responsabilidad**

Información:	Información ilimitada en lo que se refiere a resultados de la empresa.
Recursos económicos:	Control sobre las operaciones económicas.
Recurso humano:	Dirección y control del personal hacia todas las áreas.
Mobiliario y equipo:	Atención sobre el mantenimiento del mobiliario de la empresa.
Vehículos:	Atención sobre el mantenimiento y requerimientos de cualquier tipo de los vehículos de la empresa.

• **Nivel de competencias**

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Buena comunicación ➤ Trabajo en equipo ➤ Buenas relaciones interpersonales

Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Búsqueda de resultados
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visión estratégica de negocios ➤ Experiencia en administración de negocios y contabilidad ➤ Destreza en la ejecución de nuevos proyectos.

Gerente de ventas y de producción

• **Identificación del puesto**

Título del puesto:	Gerente de ventas y producción
Nivel del puesto:	Ejecutivo
Área o departamento:	Administrativo
Relaciones internas:	Gerente administrativo, encargado de planificación, diseñador, vendedores
Relaciones externas:	Clientes, proveedores
Código del puesto:	02
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes
Fecha de realización:	Febrero del 2009
Objetivo fundamental del puesto:	Impulsar las ventas diarias de la empresa para cumplir con expectativas específicas en cuanto a entradas de trabajo, además velar porque la planificación de producción se cumpla a cabalidad y con eficiencia.

• **Relaciones de autoridad**

Reporta a:	➤ Accionistas
Subordinados directos:	➤ Departamento de ventas y operarios.
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Ninguno

Nivel de autoridad:
➤ Es el nivel de autoridad más alto dentro de la compañía junto con el Gerente administrativo.

• **Funciones del puesto**

Funciones principales:
➤ Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la compañía, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.
➤ Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos, normas y políticas de la compañía.
➤ Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los procedimientos de la compañía.
➤ Revisar y aceptar todas las cotizaciones generadas por los vendedores.
➤ Velar porque las órdenes de producción se realicen bien y que se cumpla la planificación semanal de las mismas.
➤ Controlar reportes de productividad y calidad de los trabajos entregados.
➤ Tener contacto directo con los clientes para asegurarse que se esté cumpliendo con sus exigencias.
➤ Revisar diseños cuando sea necesario.
➤ Revisar inventarios.
➤ Atender consultas de producción y ventas.
➤ Realizar presupuesto anual de las mejoras que se piensa realizar en la planta.

- Responsabilidad

Información:	Información ilimitada en lo que se refiere a resultados de la empresa.
Recursos económicos:	Control sobre las operaciones de ventas y producción.
Recurso humano:	Dirección y control del personal hacia todas las áreas.
Mobiliario y equipo:	Atención sobre el mantenimiento del mobiliario de la planta de producción.
Vehículos:	Logística diaria de repartición de trabajos.

- Nivel de competencias

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Buena comunicación ➤ Trabajo en equipo ➤ Buenas relaciones interpersonales
Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Búsqueda de resultados
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visión estratégica de negocios ➤ Experiencia en ventas ➤ Experiencia en producción de programaciones intermitentes.

Vendedor

• Identificación del puesto

Título del puesto:	Vendedor
Nivel del puesto:	Medio
Área o departamento:	Departamento de ventas
Relaciones internas:	Diseñador, Encargado de planificación, y Recepcionista.
Relaciones externas:	Clientes.
Código del puesto:	03
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes
Fecha de realización:	Febrero del 2009
Objetivo fundamental del puesto:	Asesoría, promoción y venta de trabajos impresos para el crecimiento de la imprenta.

• Relaciones de autoridad

Reporta a:	➤ Gerente de ventas y producción
Subordinados directos:	➤ Ninguno
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Vendedor

Nivel de autoridad:

- | |
|--|
| ➤ Poder de negociación previamente autorizado por gerencia, dar fecha provisional de entrega de cualquier trabajo. |
|--|

• Funciones del puesto

Funciones principales:

➤ Asesorar al cliente.
➤ Visitar a clientes.
➤ Buscar nuevos clientes.

➤ Ser el intermediario entre el área de diseño y el cliente.
➤ Hacer cotizaciones.
➤ Solicitar ordenes de producción.
➤ Revisar arte final.
➤ Realizar visitas post entrega para verificar la satisfacción del cliente.
➤ Evaluar resultados de ventas.
➤ Atender consultas de producción y ventas.
➤ Entregar reportes semanales al Gerente de ventas y producción.

• **Responsabilidad**

Información:	Confidencialidad en cuanto a cualquier información proporcionada por el cliente.
Recursos económicos:	Algún pago efectuado por el cliente.
Recurso humano:	Ninguno.
Mobiliario y equipo:	Su lugar de trabajo en buen estado.
Vehículos:	Ninguno.

• **Nivel de competencias**

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Buena comunicación ➤ Trabajo en equipo ➤ Buenas relaciones interpersonales

Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio al cliente ➤ Habilidad verbal.
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia en ventas ➤ Conocimiento en el campo de la litografía ➤ Capacidad de negociación. ➤ Conocimiento de clases de papel.

Secretaria recepcionista

• **Identificación del puesto**

Título del puesto:	Recepcionista
Nivel del puesto:	Medio
Área o departamento:	Recepción.
Relaciones internas:	Diseñador, Encargado de planificación, Vendedores y Gerencia.
Relaciones externas:	Clientes y proveedores.
Código del puesto:	04
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes
Fecha de realización:	Febrero del 2009
Objetivo fundamental del puesto:	Recepción de llamadas y atención a cualquier persona que visite la empresa, brindando un excelente servicio siempre.

• **Relaciones de autoridad**

Reporta a:	➤ Gerente Administrativo
Subordinados directos:	➤ Ninguno
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Ninguno

Nivel de autoridad:
➤ Coordinar entregas específicas de trabajos especiales de empresas sub contratadas.

• **Funciones del puesto**

Funciones principales:
➤ Atender llamadas externas e internas.
➤ Atender a personas que visitan la empresa por diferentes razones.
➤ Recibir cualquier papelería externa y proporcionársela al que corresponde.
➤ Archivar órdenes de producción ya realizadas.
➤ Redactar cartas que sean solicitadas.
➤ Hacer órdenes de entrega.
➤ Llevar agenda de la gerencia.
➤ Tomar mensajes importantes.
➤ Asistir a cualquier área en lo que se solicite.
➤ Solicitar cualquier papelería administrativa necesaria.
➤ Recibir y enviar faxes.

• **Responsabilidad**

Información:	Confidencialidad en actividades de gerencia.
Recursos económicos:	Cheques o facturas enviadas o recibidas.
Recurso humano:	Ninguno.

Mobiliario y equipo:	Su lugar de trabajo en buen estado.
Vehículos:	Ninguno.

• Nivel de competencias

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Buena comunicación ➤ Amabilidad
Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ordenada y organizada ➤ Uso de tecnología ➤ Atención al cliente.
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Taquigrafía ➤ Conocimiento de redacción de distintos documentos ➤ Mecnografía ➤ Conocimiento de clases de papel ➤ Archivo de documentos

Contador

• Identificación del puesto

Título del puesto:	Contador
Nivel del puesto:	Medio
Área o departamento:	Departamento de contabilidad.
Relaciones internas:	Vendedor, Encargado de planificación y Gerente Administrativo.
Relaciones externas:	SAT.
Código del puesto:	05
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes
Fecha de realización:	Febrero del 2009
Objetivo fundamental del puesto:	Control de todas las cuentas de la empresa tanto de las salidas como de las entradas de dinero.

• Relaciones de autoridad

Reporta a:	➤ Gerente administrativo
Subordinados directos:	➤ Ninguno
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Gerente administrativo

Nivel de autoridad:
➤ Pago de planillas y todas los pagos estipulados por la ley, así como todas las cuentas que posee la empresa.

• **Funciones del puesto**

Funciones principales:
➤ Pago de planillas.
➤ Control de todos los inventarios de la empresa.
➤ Pago de todos los impuestos correspondientes.
➤ Efectuar cualquier cheque.
➤ Efectuar pagos o vales extraordinarios al empleado.
➤ Llevar el control de las requisiciones efectuadas en la empresa.
➤ Efectuar reportes contables a gerencia.
➤ Control de facturación.
➤ Realizar cualquier trámite de facturas impresas en la empresa.
➤ Verificar que hayan sido registradas todas las operaciones en la contabilidad previo a la emisión de los estados financieros.
➤ Elaboración de documentos para el pago de impuestos.

• **Responsabilidad**

Información:	Confidencialidad, ya que tiene acceso a toda la información financiera de la empresa.
Recursos económicos:	Cuentas bancarias, cheques y efectivo.
Recurso humano:	Ninguno.
Mobiliario y equipo:	Su lugar de trabajo en buen estado.
Vehículos:	Ninguno.

• Nivel de competencias

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Buena comunicación ➤ Organización y diligencia
Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizado ➤ Uso de tecnología ➤ Detallista.
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de libros contables ➤ Elaboración de estados financieros ➤ Conocimientos de la legislación tributaria del país ➤ Elaboración de planillas

Encargado de departamento de diseño

• Identificación del puesto

Título del puesto:	Encargado del Depto. de diseño
Nivel del puesto:	Alto
Área o departamento:	Departamento de Diseño.
Relaciones internas:	Vendedor, encargado de planificación y Gerente de ventas y producción.
Relaciones externas:	Clientes.
Código del puesto:	06
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes
Fecha de realización:	Febrero del 2009

Objetivo fundamental del puesto:	Velar porque cada diseño que se realice en la empresa sea de alta calidad para satisfacer la necesidad del cliente.
---	---

• **Relaciones de autoridad**

Reporta a:	➤ Gerente ventas y producción
Subordinados directos:	➤ Ninguno
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Ninguno

Nivel de autoridad:
➤ Decisión final de cómo se va a montar el diseño en placas digitales y últimas correcciones de diseños realizados.

• **Funciones del puesto**

Funciones principales:
➤ Recepción de diseños de área de ventas.
➤ Programar trabajos de diseño en el departamento.
➤ Programar todas las placas digitales a realizar en la semana.
➤ Presentar diseño final al cliente.
➤ Realizar un Prototipo del trabajo para verificar colores.
➤ Supervisión de colores de trabajos ya impresos.
➤ Quemar placas digitales.
➤ Realizar guías de troquel.
➤ Diseño total de algunos trabajos.
➤ Actualización de tecnología en el departamento referente a diseño.
➤ Presentar reporte de lo diseñado a Gerencia.

- Responsabilidad

Información:	Cualquier información proporcionada por el cliente, exclusividad de logotipos o diseños realizados.
Recursos económicos:	Ninguno.
Recurso humano:	Departamento de diseño.
Mobiliario y equipo:	Su lugar de trabajo en buen estado.
Vehículos:	Ninguno.

- Nivel de competencias

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Buena comunicación ➤ Creativo ➤ Atención al cliente ➤ Líder
Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad para trabajar en equipo. ➤ Trabajar sobre objetivos ➤ Uso de paquetes de software de diseño gráfico. ➤ Innovación en el trabajo ➤ Administración de actividades ➤ Toma de decisiones

Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de piezas gráficas y publicitarias ➤ Ilustrar, diagramar y realizar los trabajos ➤ Conocimientos en Flash, Photoshop, Adobe ilustrador, Frenad, Dreamweaver, Javascript.
---------------------	---

Encargado de planificación de producción

• **Identificación del puesto**

Título del puesto:	Encargado de Planificación
Nivel del puesto:	Alto
Área o departamento:	Departamento de producción.
Relaciones internas:	Vendedor, Gerente de producción y operarios.
Relaciones externas:	Proveedor.
Código del puesto:	07
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes
Fecha de realización:	Febrero del 2009
Objetivo fundamental del puesto:	Velar porque los trabajos salgan en el tiempo estipulado y con la calidad esperada.

• **Relaciones de autoridad**

Reporta a:	➤ Gerente de ventas y producción
Subordinados directos:	➤ Operarios
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Gerente de ventas y producción

Nivel de autoridad:

- | |
|--|
| ➤ Planificación total de lo que se va a producir en la planta de producción. |
|--|

• **Funciones del puesto**

Funciones principales:

- | |
|--|
| ➤ Efectuar órdenes de producción. |
| ➤ Elaborar la planificación diaria de trabajos a realizar por área. |
| ➤ Recibir todas las placas digitales. |
| ➤ Medir todos los trabajos previos a realización. |
| ➤ Velar por la calidad de los trabajos. |
| ➤ Supervisar todos los flujos de proceso para mantener un área ordenada. |
| ➤ Supervisar a los operarios. |
| ➤ Presentar informes de productividad a gerencia. |
| ➤ Determinar tiempos de entrega a los vendedores. |
| ➤ Mantener control de los inventarios. |
| ➤ Realizar requisiciones de materia prima. |

• **Responsabilidad**

Información:	Proyectos en general.
Recursos económicos:	Ninguno.
Recurso humano:	Personal operativo.
Mobiliario y equipo:	Su lugar de trabajo en buen estado. Todo el mobiliario y equipo de la planta de producción.
Vehículos:	Ninguno.

• Nivel de competencias

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Buena comunicación ➤ Organización y diligencia ➤ Proactividad
Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de manejo de personal ➤ Uso de tecnología ➤ Enfocado en lo que hace.
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Métodos estadísticos ➤ Herramientas de pronósticos de producción ➤ Conocimientos del Código de Trabajo ➤ Conocimiento de producción intermitente

Prensista

• Identificación del puesto

Título del puesto:	Prensista
Nivel del puesto:	Operativo
Área o departamento:	Departamento de producción.
Relaciones internas:	Encargado de planificación y Gerente de ventas y producción.
Relaciones externas:	Ninguno.
Código del puesto:	08
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes
Fecha de realización:	Febrero del 2009
Objetivo fundamental del puesto:	Imprimir los trabajos de manera adecuada.

• **Relaciones de autoridad**

Reporta a:	➤ Encargado de planificación y Gerente de ventas y producción
Subordinados directos:	➤ Ninguno
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Prensista

Nivel de autoridad:

- | |
|---|
| ➤ Decisión en cuanto a colores en la impresión, siempre con una supervisión previa. |
|---|

• **Funciones del puesto**

Funciones principales:

➤ Respetar la planificación diaria.
➤ Hacer un mantenimiento diario a sus máquinas.
➤ Lleva control de las tintas a utilizar.
➤ Recibir el papel o materia prima a utilizar.
➤ Impresión de trabajos.
➤ Velar porque el trabajo salga lo mejor posible.
➤ Lavar placas Digitales después de utilizarlas.
➤ Entregar placas al departamento de diseño.
➤ Lavar la maquinaria.
➤ Pasar los trabajos a la siguiente área.
➤ Reportar lo cumplido en la planificación.

• **Responsabilidad**

Información:	De lo que se va a imprimir.
Recursos económicos:	Ninguno.
Recurso humano:	Ninguno.

Mobiliario y equipo:	Su lugar de trabajo en buen estado.
Vehículos:	Ninguno.

• Nivel de competencias

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Buena comunicación ➤ Organización y diligencia ➤ Proactividad
Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Conocimiento en colores ➤ Innovador
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de impresión offset ➤ Conocimiento de mezcla de colores ➤ Conocimiento de placas digitales ➤ Algún tipo de experiencia en repuestos de maquinaria para impresión offset

Tipógrafo

• Identificación del puesto

Título del puesto:	Tipógrafo
Nivel del puesto:	Operativo
Área o departamento:	Departamento de producción.
Relaciones internas:	Encargado de planificación y Gerente de ventas y producción.
Relaciones externas:	Ninguna.
Código del puesto:	09
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes
Fecha de realización:	Febrero del 2009
Objetivo fundamental del puesto:	Trabajos de buena calidad.

• Relaciones de autoridad

Reporta a:	➤ Encargado de planificación y Gerente de ventas y producción
Subordinados directos:	➤ Ninguno
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Tipógrafo

Nivel de autoridad:
➤ Decisión en cuanto a acabados finales en la tarjeta sin sobrepasar lo que el cliente pide.

• **Funciones del puesto**

Funciones principales:	
➤	Recibir órdenes de producción y materia prima.
➤	Recibir troqueles.
➤	Llevar un control de los troqueles en existencia.
➤	Recibir grabados.
➤	Llevar un control de todos los grabados en existencia.
➤	Hacer mantenimiento básico a la maquinaria.
➤	Limpiar a diario su maquinaria.
➤	Elaborar cualquier trabajo que se planifique en el área.
➤	Pasar los trabajos a la siguiente área.
➤	Hacer mediciones previas a impresión de papel.
➤	Reportar lo que se trabajó según lo planificado.

• **Responsabilidad**

Información:	De cualquier trabajo de impresión.
Recursos económicos:	Ninguno.
Recurso humano:	Ninguno.
Mobiliario y equipo:	Su lugar de trabajo en buen estado.
Vehículos:	Ninguno.

• Nivel de competencias

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Buena comunicación
Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pro activo ➤ Organizado en lo que hace ➤ Concepto de tipografía ya establecido.
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en cuanto a grabados ➤ Conocimiento acerca de colores y sus respectivas mezclas ➤ Conocimientos de troqueles ➤ Conocimiento de medidas de longitud

Encuadernador

• Identificación del puesto

Título del puesto:	Encuadernador
Nivel del puesto:	Operativo
Área o departamento:	Departamento de producción.
Relaciones internas:	Encargado de planificación.
Relaciones externas:	Ninguno.
Código del puesto:	10
Horario de trabajo:	8:30 a 17:30 horas Lunes a viernes
Fecha de realización:	Febrero del 2009
Objetivo fundamental del puesto:	Realizar cualquier trabajo en el material impreso mostrando buena calidad.

- **Relaciones de autoridad**

Reporta a:	➤ Encargado de planificación
Subordinados directos:	➤ Ninguno
Lo reemplaza en caso de ausencia:	➤ Encuadernador

Nivel de autoridad:
➤ Ninguna, ya que se trabaja lo estipulado por la orden de producción

- **Funciones del puesto**

Funciones principales:
➤ Limpieza del área.
➤ Cambio de cuchilla a maquinaria.
➤ Elaborar cualquier trabajo extra establecido por la orden.
➤ Ser un filtro en cuanto a la calidad del trabajo.
➤ Entregar el trabajo final a la siguiente área.
➤ Entregar órdenes de producción a recepcionista.
➤ Velar por que se cumpla toda la producción.
➤ Llevar un control del material de empaque que se utiliza.
➤ Reportar todo lo elaborado.
➤ Limpieza general de la mayor parte de la planta.
➤ Auxiliar de cualquier forma a todas las áreas.

- **Responsabilidad**

Información:	Establecida en el material impreso.
Recursos económicos:	Ninguno.
Recurso humano:	Ninguno.

Mobiliario y equipo:	Su lugar de trabajo en buen estado.
Vehículos:	Ninguno.

• Nivel de competencias

Competencias	
Básicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer ➤ Escribir ➤ Numérica ➤ Conocimiento Básicos de planificación del trabajo
Genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Responsable y consiente ➤ Pro activo
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en materia prima ➤ Conocimiento en trabajos de encuadernación en imprenta ➤ Conocimientos básico de impresión

3.2 Perfil de los trabajadores según el puesto

Dentro del perfil del puesto se determinará todo lo referente a nivel académico, habilidades, actitudes, conocimientos, experiencia, género y todo lo relacionado a lo que se necesita para que la persona adecuada este en el puesto adecuado, además se hará una pequeña evaluación de la condición del trabajo por puesto.

Gerente Administrativo

• *Perfil del puesto*

Género:	➤ Indiferente
Edad:	➤ 30 años en adelante
Nivel académico:	➤ Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial.
Experiencia:	➤ 5 años en puesto similar.
Conocimientos:	➤ Todo lo referente a la buena administración de finanzas y recursos en una empresa.
Habilidades:	➤ Excelentes habilidades de comunicación, liderazgo, buenas relaciones interpersonales.
Actitudes:	➤ Responsable ➤ Honesto ➤ Organizado ➤ Diligente

• **Condiciones de trabajo**

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	70%
Fuera de la oficina	15%
Traslados en la ciudad	10%
Viajes al interior del país	5%

Gerente de ventas y producción

• **Perfil del puesto**

Género:	➤ Indiferente
Edad:	➤ 25 años en adelante
Nivel académico:	➤ Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial o Mecánico Industrial.
Experiencia:	➤ 5 años en puesto similar.
Conocimientos:	➤ En producción en imprenta o producción intermitente, pronóstico de ventas, planificación
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Líder ➤ Habilidad de lenguaje ➤ Habilidad de negociación
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honesto ➤ Organizado ➤ Comprometido

• **Condiciones de trabajo**

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	60%
Fuera de la oficina	15%
Traslados en la ciudad	15%
Viajes al interior del país	10%

Vendedor

• **Perfil del puesto**

Género:	➤ Indiferente
Edad:	➤ 24 años en adelante
Nivel académico:	➤ Bachiller o carrera media relacionada.
Experiencia:	➤ 1 año de experiencia en el área de ventas
Conocimientos:	➤ Computación, conocimientos de ventas y de servicio al cliente.
Habilidades:	➤ Excelente comunicador ➤ Habilidad para negociar.
Actitudes:	➤ Responsable ➤ Organizado ➤ Honesto

• **Condiciones de trabajo**

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	30%
Fuera de la oficina	60%
Traslados en la ciudad	5%
Viajes al interior del país	5%

Contador

• Perfil del puesto

Género:	➤ Indiferente
Edad:	➤ 24 años en adelante
Nivel académico:	➤ Perito Contador o Auditor.
Experiencia:	➤ 5 años de experiencia en el área de Contabilidad
Conocimientos:	➤ Computación, conocimientos en cuanto al manejo contable de una empresa.
Habilidades:	➤ Organización por excelencia. ➤ Amabilidad y Diplomacia
Actitudes:	➤ Responsable ➤ Organizado ➤ Honesto ➤ Integro

• Condiciones de trabajo

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	85%
Fuera de la oficina	10%
Traslados en la ciudad	5%
Viajes al interior del país	0%

Encargado de departamento de diseño

• **Perfil del puesto**

Género:	➤ Indiferente
Edad:	➤ 20 años en adelante
Nivel académico:	➤ Licenciatura en diseño gráfico.
Experiencia:	➤ 5 años de experiencia en el área de diseño
Conocimientos:	➤ Computación, cualquier herramienta relacionada en diseño y montaje en placas digitales.
Habilidades:	➤ En diseños publicitarios ➤ En CTP o maquinaria de quemado de placas
Actitudes:	➤ Responsable ➤ Organizado ➤ Amable ➤ Integro

• **Condiciones de trabajo**

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	90%
Fuera de la oficina	5%
Traslados en la ciudad	5%
Viajes al interior del país	0%

Secretaria recepcionista

• Perfil del puesto

Género:	➤ Femenino
Edad:	➤ 22 años en adelante
Nivel académico:	➤ Título de nivel medio en secretariado bilingüe
Experiencia:	➤ 3 años de experiencia
Conocimientos:	➤ Debe de tener conocimientos en servicio al cliente, dominio de Office, Taquigrafía y Mecanografía
Habilidades:	➤ Amabilidad tanto con clientes como con colaboradores.
Actitudes:	➤ Responsable ➤ Organizado ➤ Honesto

• Condiciones de trabajo

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	100%
Fuera de la oficina	0%
Traslados en la ciudad	0%
Viajes al interior del país	0%

Encargado de planificación de producción

• **Perfil del puesto**

Género:	➤ Masculino
Edad:	➤ 22 años en adelante
Nivel académico:	➤ Pensum cerrado en Ingeniería Industrial
Experiencia:	➤ 1 año de experiencia
Conocimientos:	➤ Producción intermitente, planificación en base a urgencia y manejo de personal
Habilidades:	➤ Administración de Personal ➤ Liderazgo y habilidad de comunicación
Actitudes:	➤ Responsable ➤ Organizado

• **Condiciones de trabajo**

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	100%
Fuera de la oficina	0%
Traslados en la ciudad	0%
Viajes al interior del país	0%

Tipógrafo

• **Perfil del puesto**

Género:	➤ Masculino
Edad:	➤ 22 años en adelante
Nivel académico:	➤ Tercero básico
Experiencia:	➤ 2 años de experiencia
Conocimientos:	➤ Maquinaria de Tipografía, troqueles y acabados especiales

Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversificación de trabajos tipográficos ➤ Amabilidad
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable ➤ Organizado ➤ Honesto

• **Condiciones de trabajo**

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	100%
Fuera de la oficina	0%
Traslados en la ciudad	0%
Viajes al interior del país	0%

Prensista

• **Perfil del puesto**

Género:	➤ Masculino
Edad:	➤ 22 años en adelante
Nivel académico:	➤ Tercero Básico
Experiencia:	➤ 2 años de experiencia
Conocimientos:	➤ Maquinaria de Impresión offset
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversificación de trabajos de impresión ➤ Mezcla de colores
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable ➤ Organizado ➤ Honesto

• **Condiciones de trabajo**

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	100%
Fuera de la oficina	0%
Traslados en la ciudad	0%
Viajes al interior del país	0%

Encuadernador

• **Perfil del puesto**

Género:	➤ Masculino
Edad:	➤ 22 años en adelante
Nivel académico:	➤ Sexto primaria
Experiencia:	➤ 2 años de experiencia
Conocimientos:	➤ Maquinaria a utilizar en encuadernación.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En cualquier trabajo manual que se le solicite ➤ En calidad final de impresión
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable ➤ Organizado ➤ Honesto

• **Condiciones de trabajo**

Lugar	Porcentaje de tiempo
Oficina	100%
Fuera de la oficina	0%
Traslados en la ciudad	0%
Viajes al interior del país	0%

3.3 Contrataciones

Se hará un análisis detallado de cómo va a ser el proceso de contratación del nuevo personal desde reclutamiento y selección hasta la decisión de empleo, esto con el objetivo de facilitar el proceso y hacerlo de una forma más efectiva.

3.3.1 Reclutamiento

El reclutamiento de personal se llevará cabo a partir de los siguientes pasos:

- **Identificación de la vacante:** se da por la separación de un colaborador ya sea por despido o por renuncia, por lo que se debe de reemplazar la plaza si existiera una necesidad justificada previamente autorizada por gerencia, también se puede dar el caso que la plaza se origine por una necesidad que se desea cubrir en la empresa, por lo que es importante estar determinando donde hay necesidad de mas fuerza de trabajo y donde no hay necesidad.
- **Análisis y actualización del perfil del puesto:** después de determinar la necesidad de una plaza nueva y sea autorizada, se debe recurrir a revisar el perfil del puesto y evaluar si necesita alguna clase de actualización, debido a que la empresa está en constante movimiento y se entiende que las necesidades y las condiciones van cambiando constantemente.

- Requisición de personal: después de evaluar la necesidad y actualizar el perfil del puesto se debe de efectuar una requisición de personal donde se establezca algunos requerimientos básicos del puesto. Ver figura 6.

Figura 6. Formato de requisición de persona

Fecha: _____

DATOS DE LA EMPRESA				
Tipo de Empresa		Privada <input type="checkbox"/>	Pública <input type="checkbox"/>	Transnacional <input type="checkbox"/>
Empresa _____	Giro _____	No. De personal de la empresa _____		
Domicilio _____		C.P. _____		
Colonia _____	Ciudad _____	C.P. _____		
Tel. (s) _____	Fax _____	E-mail _____		
Personal que solicitó el servicio _____		Puesto _____		
Horario de entrevistas _____		Fecha cierre de entrevistas _____		
DATOS DEL PUESTO				
Puesto y área	No. De vacantes	Horario del puesto	Sueldo	
OFRECIMIENTOS:		Prestaciones de Ley		
Capacitación _____	Otros _____	Superiores de Ley		
Desarrollo _____				
REQUISITOS				
GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS				
Doctorado _____	Diplomado _____	Conocimientos específicos:		
Maestría _____	Especialización _____			
Licenciatura (pasante) _____	Estudiante Semestre _____			
Licenciatura (titulado) _____				
Carrera (s)	Experiencia Si ___ No ___			
El puesto requiere de:		Idioma (s)	Conversación %	
Disponibilidad para viajar	SI NO			
Disponibilidad de automóvil	SI NO			
Disponibilidad cambio de residencia	SI NO			
LUGAR _____				
El puesto puede ser cubierto por personas con discapacidades	SI NO			
Edad	Mínima _____	Máxima _____	ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL PUESTO:	
Estado Civil	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Indistinto <input type="checkbox"/>	
Sexo	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Indistinto <input type="checkbox"/>	
HABILIDADES (señale con "x" las habilidades con las que se identifica)				
<input type="checkbox"/> Análisis	<input type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Relaciones públicas	
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Proactividad	<input type="checkbox"/> Dibujo	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones	
<input type="checkbox"/> Coordinación de grupos	<input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/> Docencia	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	
<input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Entrevista	<input type="checkbox"/> Otros _____	
<input type="checkbox"/> Don de mando	<input type="checkbox"/> Actitud de servicio	<input type="checkbox"/> Hablar en público		
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Artes gráficas	<input type="checkbox"/> Investigación		
<input type="checkbox"/> Negociación	<input type="checkbox"/> Coordinación de proyectos	<input type="checkbox"/> Redacción		

- Canales de reclutamiento: se usaran los respectivos canales internos previos a utilizar canales externos de reclutamiento, esto para darle la oportunidad al empleado de promoverse a una mejor posición, por lo tanto se utilizará esta política de ahora en adelante.
- Solicitud de empleo: previo a finalizar el proceso el solicitante debe llenar una solicitud proporcionada por la empresa para tener todos los datos requeridos, el proceso de reclutamiento terminará cuando el solicitante acepte tomar la entrevista. Ver figura 7.

Figura 7. Solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO				
Primer nombre:	Segundo nombre:	Primer apellido:	Segundo apellido:	Apellido de casada:
Dirección:		Teléfono:		E mail:
		Celular:		
Fecha de nacimiento:	Lugar de nacimiento:	Nacionalidad:	Edad:	Sexo: F o M o
Estatura:	Peso:	Religión:	No. De licencia:	Tipo de Licencia:
No. de cédula:	Extendidad en:	Número de NIT:	No. de Afiliación IGSS:	No. de IRTRA:
Estado Civil	Casado (a) o Soltero (a) o	Viuvo (a) o Unido (a) o	Separado (a) o Divorciado (o	
PLAZA SOLICITANTE				
Puesto:				
Empleo que solicita:				
Sueldo mínimo deseado:				
Fecha en que puede iniciar labores:				
Cuál fue la fuente de información sobre esta empresa:				
Quién lo refirió dentro de esta compañía:				
INFORMACIÓN GENERAL				
Pasatiempos o aficiones favoritas:				
Esta dispuesto a trabajar en cualquier horario:	Sí	o	No	o
Esta dispuesto a trabajar fuera de la ciudad:	Sí	o	No	o
Padece o a padecido de alguna enfermedad:	Sí	o	No	o
En caso de accidente se debe avisar a:	Nombre:			Teléfono
REFERENCIA DE PERSONAS				
Nombre	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo	

DATOS ECONÓMICOS

¿Cuántas personas depende de usted?		
Parentesco:		
Posee automóvil:	Esta pagado	Mensualidades
	Placa	Marca y modelo:
Posee motocicleta:	Esta pagado	Mensualidades
	Placa	Marca y modelo:
Posee casa propia	Si	Pago mensual
	No	
Posee tarjeta de crédito:	Si	
	No	

ESCOLARIDAD

Fechas	Nombre de l Titupo adquiindo
Primaria	
Secundaria	
Diversificado	
Estudios Universtarios	
Maestrias o Doctorados	
Idiomas	Hablado o Escrito o
Paquetes de Softwares que maneja	
Equipo de oficina que maneja	

EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa actual:	
Telefono.	Dirección:
Por qué desea cambiar de empleo:	
Sueldo Inicial	Sueldo Final:
Ultimo puesto que desempeño:	Tiempo:
Nombre de Jefe Inmediato:	
Nombre de la empresa anterior	
Nombre de la empresa actual:	
Telefono.	Dirección:
Por qué desea cambiar de empleo:	
Sueldo Inicial	Sueldo Final:
Ultimo puesto que desempeño:	tiempo:
Nombre de Jefe Inmediato:	
Nombre de la empresa anterior	
Nombre de la empresa actual:	
Telefono.	Dirección:
Por qué desea cambiar de empleo:	
Sueldo Inicial	Sueldo Final:
Ultimo puesto que desempeño:	tiempo:
Nombre de Jefe Inmediato:	

Firma del solicitante

Lugar y Fecha

3.5.2 Selección

Seleccionar el personal es encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado. Y el procedimiento propuesto para esta actividad es el siguiente:

- Análisis de las solicitudes de empleo: debido a que la solicitud de empleo del solicitante nos da una visión amplia de algunos aspectos importantes como donde ha trabajado, donde vive, el sueldo que pretende ganar y muchas cosas más que son vitales en el inicio de la selección de personal, se debe hacer un análisis profundo de la solicitud para empezar a crear un criterio de la persona. Luego debe hacerse contacto telefónico con las personas que deberán presentarse a la entrevista.

- Proceso de la entrevista: al momento de llevarse a cabo la entrevista el solicitante debe llevar:
 - Currículum Vitae
 - Dos fotografías recientes tamaño cedula
 - Tres cartas de recomendación laboral
 - Dos fotocopias de cedula (completa)
 - Antecedentes penales y policíacos (recientes)

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

- Verificación de datos y referencias: Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica. Este paso es de vital importancia para determinar si se contrata o no al solicitante y se debe hacer de una forma muy minuciosa para evitar cualquier riesgo con el personal que se va a contratar.
- Resultados y verificación: El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. Una vez que el evaluador cuenta con información suficiente, se elabora el informe dirigido a la empresa o empleador, detallando los conocimientos obtenidos sobre el candidato tras la entrevista y evaluación psicológica. Se exponen los motivos por el que el evaluador considera que el candidato es apto para el puesto de trabajo, así como las posibles dificultades u obstáculos para el correcto desempeño del trabajo.

3.5.3 Decisión de empleo

Es el paso final del proceso de contratación y se debe dar una explicación de lo que se espera del nuevo colaborador en su puesto de trabajo y una pequeña introducción de todos los derechos y obligaciones adquiridos en esta nueva relación laboral. Las formas de contratación están regidas por el Ministerio de Trabajo, que de acuerdo al Artículo 25 del Decreto 141, Código de Trabajo de Guatemala, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por obra determinada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

Ver figura 8.

Figura 8. Ejemplo de contrato individual de trabajo.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE RELACIONES DE TRABAJO		ORIGINAL: Patrono DUPLICADO: Para el trabajador TRIPLICADO: Departamento de trabajo
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO		
Nombres y apellidos del patrono o representante:		
Edad:	Sexo:	Estado Civil:
Nacionalidad:	Dirección:	
Municipio:	Departamento:	
CÉDULA DE VECINDAD No. Orden _____ Registro No. _____ Extendida en _____		
En representación de: _____		
Nombre de la empresa: _____		
Dirección completa: _____		
En la que laboran _____ trabajadores, por una parte y por la otra,		
Nombres y apellidos del trabajador: _____		
De _____ años de edad _____ sexo _____ estado civil _____		
nacionalidad _____ dirección _____		

Vecino de: _____

Municipio de: _____

Departamento: _____

Cédula de Vecindad: _____

No. Orden _____ Registro No. _____ Extendida en _____

Quienes para los efectos de este contrato se denominarán PATRONO Y TRABAJADOR, respectivamente, celebran el CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO contenido en las siguientes cláusulas:

1. La relación de trabajo se inicia _____
Fecha de iniciación de trabajo

2. El trabajo prestará los servicios siguientes:

Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar

3. Los servicios serán prestados en:

Completar dónde se presta sus servicios Dirección Municipio Departamento

4. La duración del presente contrato es:

Indicar si es por tiempo indefinido, por unidad de obra u obra terminada. Artículo 26 Código de Trabajo.

5. La jornada de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada diurna: de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ a las _____ horas, para completar las _____ horas. En jornada mixta: de las _____. A las _____ horas. En jornada continua diurna de las _____ a las _____ horas.

6. El salario será así: _____
Indicar el monto del salario, beneficio, comisión o participación de debe recibir el trabajador,

si es por unidad de hora, de tiempo o de alguna otra manera.

y le será pagado en cada _____
Mes, semana o quincena

en _____
Lugar de pago

7. Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados a conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

8. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

9. El presente contrato suscribe en _____
Lugar
el día _____ del mes de _____ de _____

En tres ejemplares: uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá al departamento administrativo de trabajo.

OBSERVACIONES: _____

Firma o impresión digital del trabajador

Firma o impresión digital del patrono

DATOS IMPORTANTES: 1. El contrato individual de trabajo debe suscribirse el mismo día que se inicia la relación de trabajo y enviarse dentro de los 15 días siguientes al Departamento Nacional de relaciones de trabajo, cuando haya modificación o novación del contrato, deberá procederse en igual forma. (Artículo 28 Código de Trabajo). 2. Si por la naturaleza de las labores de la empresa es de aquellas comprendidas en el Artículo 128 del Código de Trabajo, debe pactarse lo relativo al trabajo en días de asueto y solicitarse la autorización respectiva a la inspección general de trabajo. 3. En la cláusula 2da. del contrato especificarse de la forma más detallada posible los servicios que el trabajador se obliga a prestar para mayor claridad y seguridad de las partes. 4. En las OBSERVACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato que no están incluidas en el contrato y que formen parte del mismo, tales como prestaciones, obligaciones y derechos que derivan del reglamento interno de trabajo o pacto colectivo de condiciones de trabajo, jornadas extraordinarias de trabajo, aprendizaje, sueldos diferidos, aguinaldos, prestaciones en especie (habitación, manutención, víveres, etc.) y cualquiera otras que se pacten. 5. El contrato debe mantenerse a disposición de las autoridades de trabajo, en cualquier revisión que se practique y deberá llevar el sello de revisado del departamento administrativo de trabajo.

3.4 Inducción

A continuación se detalla la explicación de la inducción al personal sabiendo que cada plaza debe cumplir diferentes responsabilidades, y que un buen programa de inducción nos ayuda a crear empleados o colaboradores comprometidos y facultados en el menor tiempo posible, haciendo que la empresa aproveche el personal que contrata para cumplir sus objetivos a la brevedad posible.

3.4.1 Empresa

Se realizará una inducción a nivel empresa tomando en cuenta los aspectos introductorios para el nuevo colaborador, con el fin de dar comodidad y poder informar acerca de temas de importancia general tales como:

- Misión y visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – objetivos.

Esta inducción general se realizará una vez por semana o cuando haya necesidad de hacerla, y explicará de forma general el proceso de impresión. La presentación del nuevo colaborador con el personal se hará cuando reciba la inducción del departamento que le corresponde. Esta inducción general a la empresa estará a cargo del encargado de la planificación de producción.

3.4.2 Departamento

Se realizará una inducción específica por departamento de la siguiente manera:

- Departamento de contabilidad: se realizará una explicación clara de todo lo relacionado con los aspectos contables de la empresa, el encargado de la inducción es el contador además el nuevo colaborador tendrá la oportunidad de tener conversaciones programadas con el gerente administrativo para escuchar lo que se espera de él en el desempeño de sus funciones.

- Departamento de ventas: se realizará una explicación clara de cómo se utiliza el programa para hacer órdenes de producción y cotizaciones, se practicará varias veces para que el nuevo vendedor tenga la experiencia necesaria.
- Departamento de diseño: se le enseñará al nuevo trabajador toda la maquinaria que posee el departamento, además se le enviará a recibir un curso intensivo de los programas de diseño que se utilizan en la empresa y por último se le explicará cómo darle mantenimiento al equipo a su cargo.
- Recepción: se le dará un recorrido por todos los departamentos para que esté enterada de los horarios establecidos, las extensiones telefónicas de cada uno y se familiarice con las personas que trabajan en la empresa.
- Departamento de producción: se le mostrará todo el proceso de producción desde la planificación hasta la entrega final de los trabajos para que el nuevo colaborador tenga una visión amplia de la imprenta y así pueda colaborar de una forma más proactiva.

En el siguiente cuadro se presenta la información general de la inducción por departamentos:

Tabla I. Cuadro de encargados de inducción.

DEPARTAMENTO	PUESTO	ENCARGADO DE INDUCCION
Contabilidad	Contador	Gerente Administrativo
Ventas	Vendedor	Gerente de ventas
Diseño	Diseñador	Diseñador a Cargo
Recepción	Secretaria	Secretaria actual/gerente de ventas
Producción	Encuadernador	Encargado de planificación de producción
	Tipógrafo	Encargado de planificación de producción
	Prensista	Encargado de planificación de producción

3.4.3 Puesto de trabajo

En cada una de las áreas mencionadas anteriormente se realizará una inducción enfocada a las funciones por puesto de trabajo y cómo debe de aportar el nuevo colaborador sus conocimientos y experiencia para que la empresa crezca y que el área donde se encuentre sea mucho más eficiente debido a su trabajo. El encargado de realizar esta inducción es el jefe inmediato del colaborador, él se encarga de enseñarle todas sus responsabilidades y de explicarle las actividades que su puesto requiere.

3.5 Capacitación y adiestramiento

Debido a que siempre hay una mejor forma de elaborar las cosas, es necesario evaluar constantemente las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal y prepararlos para que sean más eficientes en sus funciones y colaboren al crecimiento de la empresa. Estas actividades se deben realizar de forma ordenada y organizada.

3.5.1 Evaluación de necesidades

Se realizó una encuesta (ver figura 9) con el fin de determinar cuál es la necesidad de capacitación para cada departamento. Los datos se recopilaron de 5 personas de diferentes departamentos (Producción, Contabilidad, Ventas, Diseño y Recepción).

Figura 9. Formato de la encuesta

ENCUESTA

Instrucciones: Por favor marque con una X la respuesta que considere correcta.

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?
SI NO POCO

2. ¿Conoce usted las políticas de la empresa?
SI NO POCO

3. ¿Sabe usted cuál es la Misión, Visión y los Valores que identifican a la empresa?
SI NO POCO

4. ¿Sabe usted cómo se estructura el departamento donde usted se desarrolla laboralmente?
SI NO POCO

5. ¿Conoce usted los objetivos y las metas de su departamento?
SI NO POCO

6. ¿Sabe usted en qué consisten los programas prioritarios de su departamento?
SI NO POCO

7. ¿De qué manera domina usted las principales actividades de su trabajo?
EXCELENTE BUENO REGULAR
DEFICIENTE

8. ¿Cómo considera el nivel de profundidad de las capacitaciones?

AVANZADO MEDIO BÁSICO

9. ¿Ha escuchado hablar del término capacitación?

SI NO

10. ¿Ha recibido alguna capacitación?

SI NO

11. Especifique el lugar donde recibió alguna capacitación:

12. ¿Le gustaría recibir una capacitación?

SI NO

13. ¿Qué tema le interesa para fortalecer sus propias habilidades, destrezas o conocimientos?

ORGANIZACIÓN DE DOCUMENTOS

TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN DE PERSONAL

14. ¿Cómo califica su desempeño en la realización de sus actividades en el trabajo?

MUY BUENO BUENO REGULAR

DEFICIENTE

15. Para su puesto de trabajo ¿Cómo considera el conocimiento de los trabajos y servicios de la empresa?

MUY IMPORTANTE IMPORTANTE

NO ES IMPORTANTE

16. ¿Con qué frecuencia sugiere que debería recibir capacitación en cuanto a conocimiento y/o habilidades específicas de su puesto?
- CADA MES CADA 2 MESES CADA 3 MESES
 CADA 4 MESES MÁS DE 4 MESES
17. ¿Cree que la capacitación mejorará su capacidad laboral?
- SI NO
18. ¿En qué horario considera factible la capacitación?
- ENTRE SEMANA FIN DE SEMANA
 MAÑANA TARDE
19. ¿Cómo considera que debe ser evaluada la asimilación de la capacitación recibida?
- EXÁMENES SEGUIMIENTO
 ENCUESTAS RESULTADOS
 OTROS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la encuesta:

- **Conocimiento de la empresa**

¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	5	0%
2	Poco	0	100%
3	No	0	0%
	Total	5	100%

¿Conoce usted las políticas de la empresa?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	2	40%
2	Poco	3	60%
3	No	0	0%
	Total	5	100%

¿Conoce usted cuál es la misión, visión y valores que identifican a la empresa?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	Poco	0	0%
3	No	0	0%
	Total	5	100%

¿Sabe usted cómo se estructura el departamento en el que usted se desarrolla laboralmente?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	Poco	0	0%
3	No	0	0%
	Total	5	100%

¿Conoce usted las metas y los objetivos de su departamento?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	4	80%
2	Poco	1	20%
3	No	0	0%
	Total	5	100%

¿Sabe usted en qué consiste los programas prioritarios de su departamento?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	Poco	0	0%
3	No	0	0%
	Total	5	100%

¿De qué manera domina usted las principales actividades de su trabajo?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Excelente	3	60%
2	Bueno	2	40%
3	Regular	0	0%
4	Deficiente	0	0%
	Total	5	100%

¿Cómo considera usted el nivel de profundidad de las capacitaciones?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Avanzado	0	0%
2	Medio	5	100%
3	Básico	0	0%
	Total	5	100%

¿Ha escuchado hablar del término capacitación?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
	Total	5	100%

¿Ha recibido alguna capacitación?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	0	0%
2	No	5	100%
	Total	5	100%

¿Especifique dónde recibió la capacitación?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Proveedores	0	0%
2	Empresa	0	0%
3	Otros	0	0%
	Total	0	0%

¿Le gustaría recibir alguna capacitación?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
	Total	5	100%

¿Qué tema le interesa para fortalecer sus propias habilidades, destrezas y/o conocimientos?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Organización de documentos	3	60%
2	Trabajo en equipo, motivación de personal.	2	40%
	Total	5	100%

¿Cómo califica su desempeño en cuanto a la realización de sus actividades de trabajo?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Muy bueno	0	0%
2	Bueno	5	100%
3	Regular	0	0%
4	Deficiente	0	0%
	Total	5	100%

¿Para su puesto de trabajo cómo considera el conocimiento de los trabajos y servicios de la empresa?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Muy importante	5	100%
2	Importante	0	0%
3	No tan importante	0	0%
	Total	5	100%

¿Con qué frecuencia sugiere que debería recibir capacitación en cuanto a conocimientos y/o habilidades específicas de su puesto?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Cada mes	0	0%
2	Cada 2 meses	5	100%
3	Cada 3 meses	0	0%
4	Cada 4 meses	0	0%
5	O más de 4 meses	0	0%

¿Cree que la capacitación mejoraría su habilidad laboral?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
	Total	5	100%

¿En qué horario considera factible la capacitación?

No.	Respuesta	Total
1	Entre semana	5
2	Mañana	1
3	Tarde	4

¿Cómo considera que debe ser evaluada la asimilación de la capacitación recibida?

No.	Respuesta	Total	Porcentaje
1	Exámenes	1	20%
2	Seguimiento	4	80%
3	Encuestas de opinión	0	0%
4	Resultados	0	0%
5	Otros	0	0%
	Total	5	100%

3.5.2 Diseño de programas

Para el nivel operativo se trabajará un adiestramiento básico de las actividades a realizar, ya que los trabajos tienden a ser monótonos y se necesita de experiencia para poder hacerlo bien, este adiestramiento lo llevará a cabo la persona encargada del área, ahora bien para los demás colaboradores según la encuesta realizada se determinó que las capacitaciones deberían hacerse de la siguiente manera:

Recepcionista

Puesto:	Secretaría Recepcionista
----------------	---------------------------------

Necesidades detectadas	Cursos sugeridos	Prioridad	Profundidad
Conocimiento de políticas, normas, procedimientos y reglamentos de la empresa.	Filosofía de la empresa	A	1
Comunicación interpersonal	Relaciones humanas	B	2
Ventas por teléfono	Tele marketing	C	2

Prioridad: A =Corto plazo B=Mediano plazo C=Largo plazo
Profundidad: 1 = Avanzado 2=Medio 3=Básico

Contador

Puesto:	Contador
----------------	-----------------

Necesidades detectadas	Cursos sugeridos	Prioridad	Profundidad
Especialización tributaria	Cursos libres impartidos por la SAT	A	1
Actualizaciones tributarias	Cursos específicos impartidos por la SAT en las leyes que sean nuevas o modificadas	A	1
Software de contabilidad	Curso de soporte y actualización del uso del software.	B	2

Prioridad: A =Corto plazo B=Mediano plazo C=Largo plazo
Profundidad: 1 = Avanzado 2=Medio 3=Básico

Diseñador

Puesto:	Diseñador
----------------	------------------

Necesidades detectadas	Cursos sugeridos	Prioridad	Profundidad
Mejorar el Servicio al Cliente	La importancia del servicio al cliente	B	1
Actualización y seguimiento en los Software de Diseño.	Curso especializado en Photo shop y otros Software de Diseño.	A	1
Conocimientos básicos de Publicidad	Curso Las base de la publicidad en el diseño	C	3
Mantenimiento de equipo	Mantenimiento de equipo de cómputo	B	3
Conocimientos de imprenta	Capacitación por taller de impresión offset	A	2

Prioridad: A =Corto plazo B=Mediano plazo C=Largo plazo
Profundidad: 1 = Avanzado 2=Medio 3=Básico

Vendedor

Puesto:	Asesor de Ventas
----------------	-------------------------

Necesidades detectadas	Cursos sugeridos	Prioridad	Profundidad
Habilidades en cumplimiento de resultados	Ventas	A	1
Habilidad para negociar	Estrategias de venta	A	1
Comunicación efectiva	Relaciones humanas	B	2

Prioridad: A =Corto plazo B=Mediano plazo C=Largo plazo

Profundidad: 1 = Avanzado 2=Medio 3=Básico

Producción

Puesto:	Encuadernador, Prensista y Tipógrafo
----------------	---

Necesidades detectadas	Cursos sugeridos	Prioridad	Profundidad
Mejorar el Servicio al Cliente	La importancia del servicio al cliente	B	1
Planificación de producción intermitente	Control de la producción	A	1
Conocimientos básicos de Publicidad	Introducción al marketing	C	3
Mantenimiento de equipo	Mantenimiento de maquinaria	A	2
Estándares de Producción	Capacitación por taller de impresión offset	A	1

3.5.3 Uso de Maquinaria y Equipo

La capacitación para el correcto uso de maquinaria y equipo se reduce al área de producción y de diseño. A continuación se enumera la maquinaria y equipo para los que se requiere conocimientos específicos para su utilización:

- Máquinas de impresión offset
- CTP o quemador de placas
- Guillotinas Industriales
- Máquinas para trabajos tipográficos
- Troqueladoras

Por lo que el operario asignado a dicha maquinaria tendrá que recibir obligatoriamente a corto plazo y nivel avanzado un curso no solo de utilización correcta de la maquinaria, sino también un curso de mantenimiento de la misma para lograr operarios eficientes en cada proceso.

3.5.4 Evaluación de programas

Se realizará mediante índices de capacitaciones dos veces al año, la primera en abril y la segunda en agosto de cada año, los gerentes y encargados evaluarán cuantas capacitaciones se han dado de las que estaban programadas, cual fue el costo total, cuantas capacitaciones siguen pendientes según el programa, cual va a ser el costo y por último se pasará de nuevo la encuesta de necesidades de capacitación para saber cuáles fueron las mejoras obtenidas y de esta manera retroalimentar el programa de capacitaciones.

3.6 Administración de salarios

Se detallará todo lo referente a sueldos, prestaciones de ley, beneficios para el empleado y niveles de remuneración.

3.6.1 Sueldos y niveles de remuneración

A continuación se presenta una tabla donde se encuentran todos los factores relacionados por puesto de trabajo para que la empresa pueda realizar una buena administración de salarios. Se evaluará cada factor en una escala de 1 a 10 según sea lo requerido. Ver Tabla II.

Tabla II. Factores por puesto.

Código	Puesto	Evaluación de Factores Por Puesto						Punteo
		Bilingüe	Iniciativa	Escolaridad	Exigencia Emocional	Manejo de Información	Supervisión	
1	Gerente Administrativo	10	10	10	10	10	10	60
2	Gerente de Ventas y Producción	8	10	10	10	9	10	57
3	Vendedor	5	10	7	8	5	3	38
4	Recepcionista	6	7	7	5	3	2	30
5	Contador	4	10	8	8	8	3	41
6	Encargado del Depto. Diseño	8	10	9	9	7	7	50
7	Encargado de Planificación	8	10	10	10	7	10	55
8	Prensista	2	8	3	3	3	2	21
9	Tipógrafo	2	8	2	3	2	2	19
10	Encuadernador	1	6	2	2	1	0	12

Se debe elaborar una gráfica salarial, para lo cual es necesario convertir los valores de puntos en valores monetarios, se traza una recta y se presentan en el eje x los valores en puntos y en el eje y los sueldos o salarios.

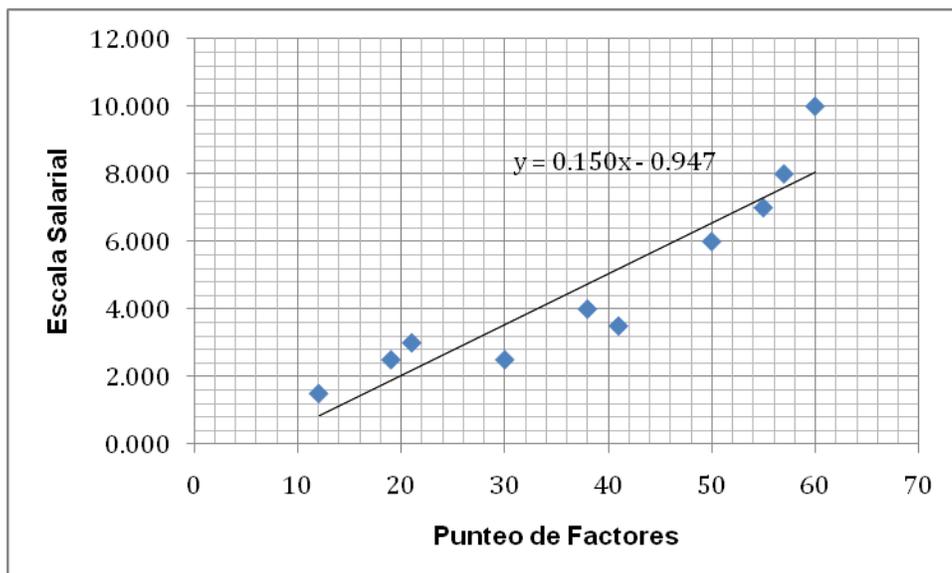
Los datos monetarios que se utilizaron no son reales ya que lo que se busca es dejar implementado el procedimiento para que gerencia lo tome en cuenta. Ver tabla III.

Tabla III. Punteo y salarios por puesto.

Codigo	Puesto	Punteo	Salarios (Q).
1	Gerente Administrativo	60	10,000
2	Gerente de Ventas y Produccion	57	8,000
3	Vendedor	38	4,000
4	Recepcionista	30	2,500
5	Contador	41	3,500
6	Encargado del Depto. Diseño	50	6,000
7	Encargado de Planificacion	55	7,000
8	Prensista	21	3,000
9	Tipografo	19	2,500
10	Encuadernador	12	1,500

A continuación se gráfica la tendencia salarial. Ver figura 10.

Figura 10. Tendencia salarial de la empresa Sergráfica, S.A.



El análisis de correlación lineal expresa una relación de dos variables:

- Variable x que son los puntos
- Variable y los salarios

Para generar una recta salarial se usa una ecuación lineal:

$$Y = A + BX$$

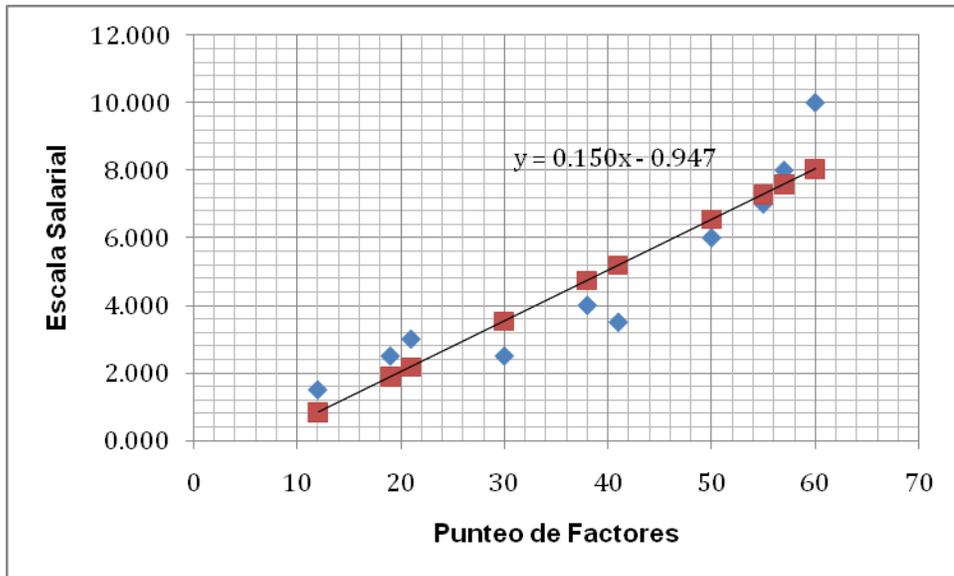
Dada la ecuación de la empresa, $y = 0,15x - 0,947$, a continuación se muestra la tabla de datos y la gráfica para trazar la línea recta de salarios de la empresa. Ver tabla IV.

Tabla IV. Valores en ecuación.

Código	Puesto	X	Y
		Punteo	$Y = 0,15X - 0,947$
1	Gerente Administrativo	60	8.053
2	Gerente de Ventas y Producción	57	7.603
3	Vendedor	38	4.753
4	Recepcionista	30	3.553
5	Contador	41	5.203
6	Encargado del Depto. Diseño	50	6.553
7	Encargado de Planificación	55	7.303
8	Prensista	21	2.203
9	Tipógrafo	19	1.903
10	Encuadernador	12	853

Como se puede observar los nuevos salarios propuestos en la columna Y, son mucho más balanceados de acuerdo a las especificaciones señaladas por la empresa. Ver figura 11.

Figura 11. Comparación de salarios.



Donde los puntos representados por un cuadro son las nuevas propuestas de salarios y como se puede observar en la gráfica es una administración de salarios mucho más estable y equitativa según la responsabilidad de cada puesto. Es importante mencionar que ante este análisis de administración de salarios se debe respetar un orden en los niveles de remuneración ya estipulados por la empresa. Ver Tabla V.

Tabla V. Niveles de remuneración.

NIVEL 1	Gerentes
NIVEL 2	Encargados de Área
NIVEL 3	Recepcionista, Vendedores, Contador y Diseñador
NIVEL 4	Operarios

3.6.2 Prestaciones de ley

A los colaboradores de la empresa se les debe pagar todas las prestaciones estipuladas por la ley sabiendo que es el derecho mínimo que tiene el colaborador por lo que la empresa tiene la obligación de reconocer:

- Bono 14
- Aguinaldo
- Vacaciones
- Indemnización

El gerente administrativo se comprometió a evaluar la posibilidad de poder pagar al colaborador una prestación más que sería un bono escolar que se pagaría en el mes de enero, representando el 33% del sueldo del colaborador, esto con el fin de ayudar a su economía y la de su familia y tener colaboradores más motivados y comprometidos con la empresa.

3.6.3 Beneficios adicionales

Debido a la situación actual de la empresa la gerencia decidió no empezar a implementar Beneficios adicionales y quedarse con lo establecido por la ley, sin embargo se les presentaron las siguientes propuestas:

- Fondo de ahorro: donde el colaborador pueda ahorrar de forma segura y que la gerencia de la empresa pueda disponer de ese dinero a cambio de cierto porcentaje de intereses para que el colaborador se beneficie de ese ahorro.

- Seguro médico: en el cual el colaborador tenga la opción de optar de una forma más económica a un mejor servicio en comparación con el público.
- Reajuste anual de salario: en cuanto a la recta salarial para mantener una administración de salarios justa y competitiva y que dé como resultado colaboradores motivados y comprometidos.
- Comisión por lo producido: que Gerencia trace metas de producción mensuales y se comprometa a dar un porcentaje de ganancia a todos los colaboradores que la alcancen y distribuirlo de manera equitativa. para que el colaborador no solo se sienta motivado a vender sino también a producir de forma inmediata.

3.7 Motivación

Sabiendo que la motivación en los colaboradores es una parte vital para el buen funcionamiento de la empresa se piensa seguir el modelo de la teoría de motivación de Maslow en donde se evaluará como poder cumplir con las necesidades que se plantean en esta teoría.

- Jerarquía de las necesidades:
 - **Fisiológicas:** (vivienda, alimentación, vestido, descanso, etc.).
 - **Seguridad:** (garantía de supervivencia).
 - **Social:** (necesidad psicológica de los demás).
 - **Individual:** (confianza en sí mismo, prestigio)
 - **Auto realización:** (creatividad o autodesarrollo)

Las primeras 3 son las necesidades básicas y constituyen el área de incentivación, se caracterizan porque al satisfacerse no son motivadoras de comportamiento.

Las últimas dos son las necesidades superiores y constituyen el área de motivación, la cual se refiere a los impulsos íntimos del hombre que deben ser satisfechos o de lo contrario le provoca frustración tal es el caso de tener éxito, asumir responsabilidades, estar en el trabajo que nos gusta y para el cual estamos preparados.

Además, se evaluará la teoría Z como parte fundamental del proceso de motivación de los colaboradores ya que en ella se establece:

TEORIA Z:

- **SUPUESTOS:**
 - a. La gente quiere sentirse importante.
 - b. Ser informada.
 - c. Pertenecer a grupos.
 - d. Que se le reconozcan sus méritos.
- **POLÍTICAS:**
 - a. Felicitar por un trabajo bien hecho.
 - b. Informar a los subordinados.

- c. Lograr que la gente se sienta importante.
- d. Establecer un espíritu de gran familia.
- e. Vender las ideas.
- f. El jefe debe explicar el porqué de las órdenes.

- **EXPECTATIVAS:**

- a. Un trabajador satisfecho producirá más.
- b. Los subordinados cooperan de buen grado.

3.8 Rotación de Personal

Rotación de personal es la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa. Existe un índice de rotación de personal que es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones que sufra la empresa en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se le da estancamiento y envejecimiento del personal de la empresa, si el índice es muy elevado da demasiada fluidez y se puede perjudicar la empresa por falta de estabilidad.

El índice ideal es el que permite a la empresa retener el personal de buena calidad sustituyendo aquel que presenta problemas difíciles de corregir dentro de un programa factible y económico.

Se trabajará en la empresa para tener un índice de rotación balanceado y se medirá el mismo de la siguiente manera:

- Por ejemplo si existen 1000 trabajadores, salen 10 y entran 20 en un año el índice de rotación sería:
 - $(20 - 10 / 1000) \times 100 = 1\%$ anual.

Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo. Lo que indica un crecimiento en la empresa, existe estabilidad y el índice de rotación es estable. Esto es lo que se buscará en cuanto a la rotación de personal en la empresa.

3.9 Políticas de ascensos y despidos

- Se ascenderá al personal por antigüedad y eficiencia en el trabajo, cada vez que haya una oportunidad de ascenso se evaluarán a los candidatos que apliquen a la plaza para determinar quién es la mejor opción para la empresa.
- En cuanto a los despidos, se trabajará en base a una llamada de atención verbal si no se percibe cambio en la actitud del colaborador se harán 2 llamadas de atención por escrito por cualquier incumplimiento en el trabajo y 2 suspensiones de un día del colaborador, después de eso se procederá a despedir al colaborador, es importante mencionar que la empresa no aceptará reconstrucciones de personal.

4. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo se explicará todos los cambios que se tendrán que hacer para poner en práctica los resultados del análisis elaborado en el capítulo 3.

4.1 Información general del proceso

A continuación se describirá lo que se espera del análisis que se realizó en las áreas Específicas de trabajo y como va a generar esto un valor agregado a la empresa en cuanto a su recurso humano.

4.1.1 Producción

Se estableció un requerimiento y perfil por puesto de trabajo que permitirá al encargado de contratación de nuevo personal tener una visión mucho más amplia de lo que se espera de cada nuevo colaborador, en cuanto a las contrataciones se estableció un formato para solicitud de nuevo personal y se evaluó el contrato individual de trabajo, para asegurar que tenga toda la información necesaria, en cuanto a la inducción se estableció que el encargado de cada área es el responsable de dar la inducción al nuevo colaborador y que el encargado de la planificación dará una pequeña introducción ya sea al nuevo encuadernador, tipógrafo o prensista de la empresa, esto con el fin de que ellos puedan aprender las generalidades de la planificación diaria y que se puedan comprometer aún más a realizar un trabajo de calidad en el tiempo estipulado. Se determinó el procedimiento para calcular el sueldo justo por operario, además se mantendrá motivado al empleado cumpliendo con sus necesidades básicas.

4.1.2 Administrativo

Se delegaron las responsabilidades de cada quien en el departamento de administración esto con el fin de dar un orden lógico a la toma de cualquier decisión y establecer a quien se le rendirá cuentas en cualquier circunstancia, además al igual que el área de producción se establecieron el requerimiento y perfil de cada puesto en caso se quiera contratar un nuevo colaborador, se hará un inducción en la cual el nuevo colaborador pueda sentirse cómodo en su nuevo entorno de trabajo y así poder rendir más en la empresa, en cuanto a la administración de salarios se creó una tabla de factores que afectan directamente el nivel de salario y por último se trabajará la motivación del trabajador de una forma personal para lograr crear personas facultadas capaces de manejar información y así crear un área administrativa mucho más competitiva.

4.2 Encargados

Para que las mejoras propuestas se implementen con éxito se debe establecer quiénes serán los encargados de realizar todos estos cambios y cuáles serán sus responsabilidades, para que todo pueda funcionar de la mejor manera.

4.2.1 Responsabilidades

Tres colaboradores de la empresa tendrán a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Gerente de ventas y producción:
 - Determinar cuáles plazas son necesarias para el mejor funcionamiento de los procedimientos diarios de la empresa.
 - Analizar todas las solicitudes de empleo y evaluar cual es la mejor opción.
 - Mandar tres opciones de solicitudes por plaza a cada encargado de área, para que ello realicen la primera entrevista.
 - Dar la inducción correspondiente en caso se contrate un nuevo vendedor o un nuevo planificador de producción.
 - Evaluar cual es el presupuesto anual de la empresa en todas las áreas y en base a eso evaluar cual será la mejor administración de salarios en el año con el fin de beneficiar a la empresa y a los colaboradores.
 - Leer y evaluar todos los reportes generados por los encargados de área en cuanto a recurso humano.

- Encargado de planificación de producción:
 - Hacer las requisiciones de personal que se necesiten en el área de producción.
 - Evaluar las solicitudes aceptadas por el gerente de ventas y de producción.

- Entrevistar a los aspirantes al puesto.
- Determinar cuál es la mejor opción y planteársela al gerente de ventas y de producción.
- Contratar al nuevo personal que está bajo su cargo.
- Realizar el proceso de inducción con los nuevos empleados.
- Presentar informes de productividad donde se pueda demostrar todas las mejoras que se reflejan en el personal por tener una planificación de recurso humano mejor organizada.
- Dar seguimiento al personal.
- Contador:
 - Verificar datos de las solicitudes de empleo.
 - Darle ingreso al nuevo personal.
 - Presentar la información del fondo de ahorro o cualquier otro beneficio extra que haya en el futuro al nuevo colaborador.
 - Abrir la cuenta bancaria del nuevo colaborador.
 - Evaluar la situación financiera de los empleados y pagar planilla mensualmente.
 - Llevar el reporte de todo lo que se le paga a los empleados.

4.2.2 Información

Los encargados recibirán toda la información que se generó en este análisis para que el plan pueda desarrollarse de manera ordenada. Esta información se reportará a gerencia en una reunión planificada principalmente para que ellos lo puedan evaluar y considerar todos los cambios realizados, posteriormente gerencia presentará el plan de trabajo a los colaboradores del área administrativa y el encargado de planificación de producción para que todos estén de acuerdo y se empiece a trabajar sobre lo realizado. Por último es importante mencionar que en la reunión con gerencia se presentará cada procedimiento los cuales están abiertos a cambios que se apliquen de forma aun más específica a ciertas áreas y así poder tener mucho mejores resultados.

4.2.3 Capacitación específica

Según las necesidades de capacitación observadas para los que serán los encargados del desarrollo de estos nuevos procedimientos de recurso humano, se presenta a continuación el programa de capacitación sugerido.

Encargados

Puesto:	El que aplique
----------------	-----------------------

Necesidades detectadas	Cursos sugeridos	Prioridad	Profundidad
Administración de recurso humano.	Administración de personal.	A	1
Proceso de contratación de personal.	Contratación eficiente.	A	1
Motivación de personal.	Técnicas de motivación.	B	2
Psicología industrial.	Inteligencia emocional	B	2
Valores y trabajo en equipo	La importancia del trabajo en equipo	A	1

Prioridad: A =Corto plazo B=Mediano plazo C=Largo plazo
Profundidad: 1 = Avanzado 2=Medio 3=Básico

4.3Programación de actividades

Toda implementación requiere de una programación de actividades según sean las necesidades de la empresa, ya que a través de esta se evalúan los avances o retrasos de acuerdo a las fechas asignadas.

4.3.1 Contrataciones

A continuación se detalla una propuesta de calendario de actividades referente a la planificación de contrataciones, aunque es importante mencionar que no hay tantas contrataciones al año, sin embargo la planificación no deja de ser importante. Ver tabla VI.

Tabla VI. Tablero de programación de contrataciones.

PROGRAMA DE CONTRATACIONES 2009

Área	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Crear presupuesto de personal y horas extras.												
Justificación de personal por área												
Evaluación de productividades por área.												
Justificación de nuevas plazas y aprobación de las mismas												
Segunda reunión para justificación de horas extras.												
Reunión de planeación estratégica en cuanto a personal de trabajo.												
Evaluación de contrataciones en el año y mejora continua.												

No obstante algunas de estas actividades pueden surgir repentinamente y debe de atenderse según la emergencia de cada caso.

4.3.2 Movimientos de personal

Dentro de la planificación de los movimientos de personal está contemplado lo siguiente:

- Prensistas: se creará un orden específico en el cual se turnará de forma equitativa a todos los prensistas para que trabajen horarios nocturnos cuando así se requiera, de este modo tendrán que esperar su turno y esto evitará malos entendidos en la comunicación con los colaboradores.
- Encuadernadores: se crearán dos equipos de trabajo con sus respectivos encargados y se dividirá el área en dos partes. Cada equipo estará en una sección por semana y después cambiarán a la sección correspondiente.
 - Sección inicial: todo lo referente a revisar la impresión en el papel, contar el papel, engrapar cualquier trabajo, doblar cualquier trabajo, organizar los trabajos en tarimas.
 - Sección final: corte en guillotina, revisión final del trabajo, conteo final, empaque, limpieza del papel, organización de bodega de producto terminado, organización de bodega de materia prima y evaluar la planificación diaria del área.

Esta redistribución del personal hará que el área sea más dinámica en todos sus procesos.

4.3.3 Aplicación de niveles de remuneración

Se harán dos reuniones al año para evaluar la administración de salarios que se está efectuando en el ciclo de trabajo, las reuniones serán en enero y octubre de cada año, asistirán los dos gerentes y el encargado de planificación de producción y tocarán los siguientes puntos:

- Presupuesto de planilla.
- Ganancias anuales de la empresa.
- Inventarios.
- Productividades y evaluaciones del desempeño por área.
- Proyectos a futuro.
- Necesidades a corto, mediano y largo plazo.
- Decisión final en cuanto a niveles de remuneración a tomar para el nuevo ciclo de trabajo.

4.4 Observaciones y consideraciones previas

Se debe considerar que para la buena implementación de estos procedimientos se necesita no solo la colaboración de los encargados, sino de todos los empleados de la empresa para que se pueda desarrollar de buena manera y que se fomente realmente una cultura de valores en la que el recurso humano cada día será mejor.

La información previa a los empleados ayudará a reducir la resistencia al cambio y creará un clima agradable para la implementación.

4.5 Participación

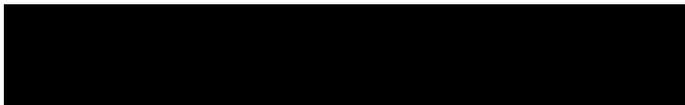
Para que el recurso humano de la empresa aporte a los procedimientos establecidos es necesario fomentar en el personal diferentes aspectos vitales no solo para el desarrollo de la empresa sino también para el desarrollo de los colaboradores.

4.5.1 Departamento

Se establecerá un programa de capacitaciones basadas en valores, estableciendo el período en el que se estará dando las capacitaciones, como la clase de capacitación a desarrollar y el departamento que lo va a recibir. Ver tabla VII.

Tabla VII. Programación de capacitaciones.

Área	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerencia												
Ventas												
Diseño												
Recepción												
Contabilidad												
Planificación de Producción												
Área de prensa												
Área de Tipografía												
Área de Encuadernación												



Ya que se ha planificado la programación de capacitaciones a continuación se detallará cual es el contenido de las mismas.

- Valores y trabajo en equipo: se trabajará con el colaborador los valores de la empresa y se explicará cómo puede cada valor ser indispensable para el buen funcionamiento del área en el que se desarrolla, en cuanto a trabajo en equipo se harán distintas actividades donde se pueda realmente la importancia que tiene cada colaborador en lo que hace y en los beneficios de trabajar en equipo, la meta de la capacitación de valores y trabajo en equipo son:
 - Mejorar la comunicación entre grupos e individuos.
 - Eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
 - Forjar líderes.
 - Agilizar la toma de decisiones y soluciones de problemas.
 - Elevar la moral de la fuerza de trabajo.
 - Mejorar la relación jefes – subordinados.

- Cultura basada en confianza: es de mucha importancia transmitir al trabajador confianza en lo que hace, esta capacitación básicamente se trabajará para que el personal crea en cada uno de los talentos que tienen los colaboradores de sus equipos de trabajos, como poder desarrollar esos talentos y por ultimo como poder utilizarlos para el beneficio de los mismos colaboradores y de la empresa.

4.5.2 Sensibilización de los trabajadores

Se realizará una promoción interna donde por medio de carteles se promoverá el trabajo en equipo y los valores de la empresa, esto con el fin de que el colaborador pueda identificarse aún más con estos temas y así poder tener mejores resultados, la promoción se hará de la siguiente manera:

- Valores. Ver figura 12.

Figura 12. Valores.



- Trabajo en equipo. Ver figura 13.

Figura 13. Trabajo en equipo.



4.6 Puesta en marcha

La gerencia es responsable de velar porque se lleve a la práctica los cambios establecidos en el análisis sabiendo que si se trabaja cuidando cada detalle se puede llegar a tener un recurso humano calificado para realizar su trabajo y lograr mejores resultados en cada operación para que cada día sea una mejor empresa.

5. SEGUIMIENTO

En el siguiente capítulo se detallará todo lo necesario para dar un buen seguimiento a los procedimientos establecidos para que cada día la empresa experimente de este análisis una mejora continua.

5.1 Evaluación del desempeño

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Los beneficios de la evaluación del desempeño son:

Para la Gerencia:

1. Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad;
2. Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
3. Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
4. Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para el empleado:

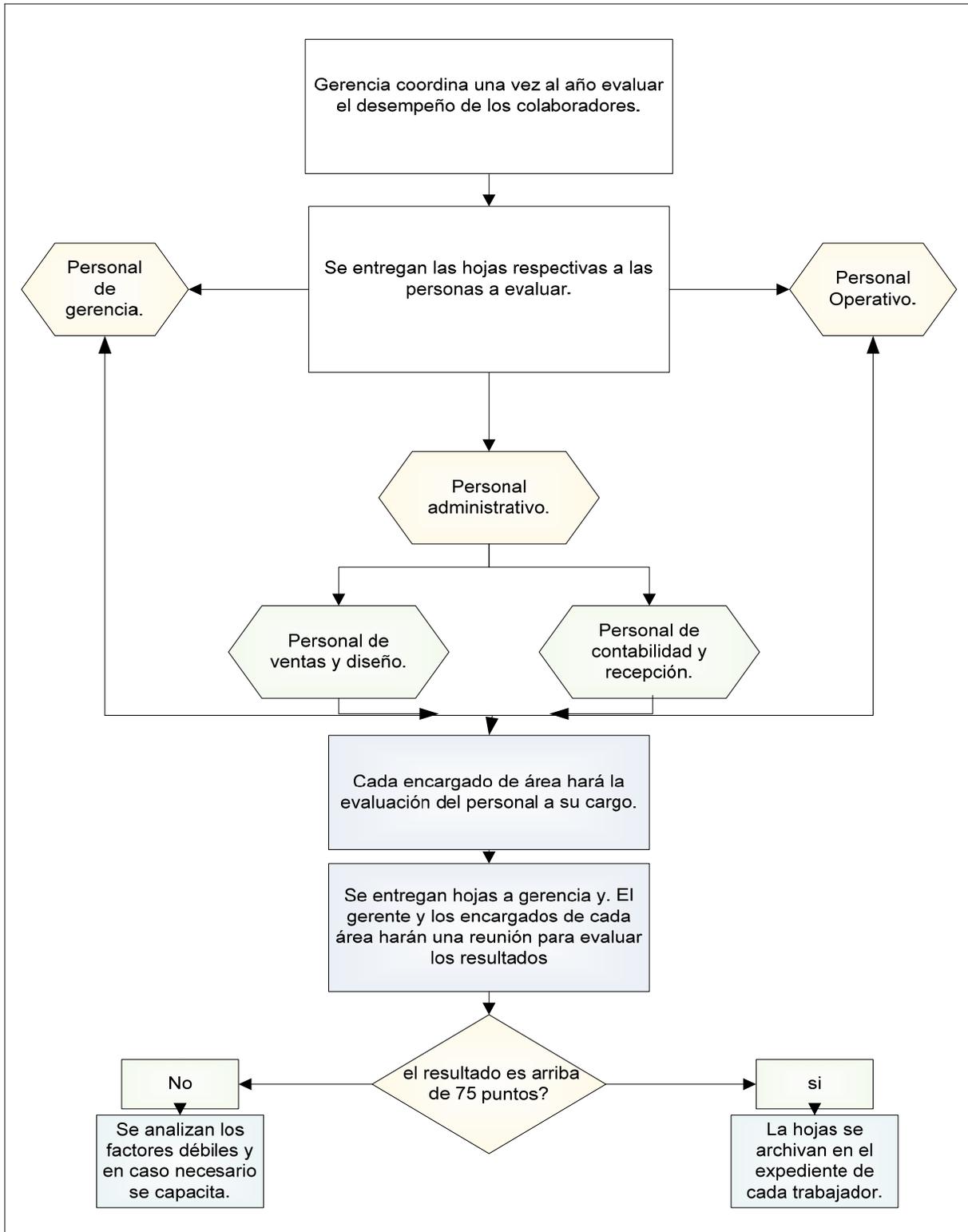
1. Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
3. Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la empresa:

1. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Como parte del seguimiento, se debe realizar una evaluación del desempeño de los trabajadores para determinar deficiencias y logros en la administración del personal, específicamente en los puestos y salarios. El resultado de la misma ayudará a determinar necesidades de capacitación, mejoras en el proceso de contrataciones, aumento o nivelación de salarios. A continuación se presenta el proceso establecido para la evaluación del desempeño. Ver figura14.

Figura 14. Proceso de evaluación del desempeño.



5.1.1 Criterios e indicadores

Se usarán ciertos criterios e indicadores necesarios para determinar el desempeño que el personal está dando a la empresa, dicho estudio se hará una vez al año y se evaluarán los siguientes puntos:

- Motivación de personal
- Conducción de grupos de trabajo, cuando aplique
- Liderazgo
- Comunicación eficaz
- Dirección de personas, cuando aplique
- Gestión de cambio
- Colaboración en el desarrollo de la organización
- Resolución de problemas
- Responsabilidad por otros
- Inteligencia emocional
- Dirección participativa
- Manejo de diferencias con otros
- Manejo de información

5.1.2 Evaluación de factores

Es importante que para una evaluación de factores eficiente se proporcione al evaluador un buen formato de evaluación del desempeño que contenga lo necesario para poder transmitir la información al evaluador de cómo se está desempeñando la persona y que necesita mejorar. A continuación propuestas de formato. Ver figuras 15 y 16.

Figura 15. Formato I de evaluación del desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL																																							
NIVEL DE GERENCIA																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Empresa</td></tr> <tr><td>Departamento</td></tr> <tr><td>Analista</td></tr> <tr><td>Colaborador Evaluado</td></tr> <tr><td>Fecha</td></tr> </table>	Empresa	Departamento	Analista	Colaborador Evaluado	Fecha	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">FACTOR</th> <th style="text-align: right;">PONDERACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Motivación al personal</td><td style="text-align: right;">90</td></tr> <tr><td>Conducción de grupos de trabajo</td><td style="text-align: right;">90</td></tr> <tr><td>Liderazgo</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td>Comunicación eficaz</td><td style="text-align: right;">90</td></tr> <tr><td>Dirección de personas</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td>Gestión de cambio</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td>Colaboración al desarrollo</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td>Manejo de conflictos</td><td style="text-align: right;">70</td></tr> <tr><td>Empatía</td><td style="text-align: right;">70</td></tr> <tr><td>Resolución de problemas</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td>Responsabilidad por otros</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td>Inteligencia Emocional</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td>Dirección participativa</td><td style="text-align: right;">90</td></tr> <tr><td>Manejo de diferencias</td><td style="text-align: right;">90</td></tr> <tr><td>Manejo de información</td><td style="text-align: right;">70</td></tr> </tbody> </table>	FACTOR	PONDERACIÓN	Motivación al personal	90	Conducción de grupos de trabajo	90	Liderazgo	80	Comunicación eficaz	90	Dirección de personas	80	Gestión de cambio	80	Colaboración al desarrollo	80	Manejo de conflictos	70	Empatía	70	Resolución de problemas	80	Responsabilidad por otros	80	Inteligencia Emocional	80	Dirección participativa	90	Manejo de diferencias	90	Manejo de información	70	
Empresa																																							
Departamento																																							
Analista																																							
Colaborador Evaluado																																							
Fecha																																							
FACTOR	PONDERACIÓN																																						
Motivación al personal	90																																						
Conducción de grupos de trabajo	90																																						
Liderazgo	80																																						
Comunicación eficaz	90																																						
Dirección de personas	80																																						
Gestión de cambio	80																																						
Colaboración al desarrollo	80																																						
Manejo de conflictos	70																																						
Empatía	70																																						
Resolución de problemas	80																																						
Responsabilidad por otros	80																																						
Inteligencia Emocional	80																																						
Dirección participativa	90																																						
Manejo de diferencias	90																																						
Manejo de información	70																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">ESCALA DE CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>91-100</td><td>Sobresaliente</td></tr> <tr><td>76-90</td><td>Muy bueno</td></tr> <tr><td>61-75</td><td>Bueno</td></tr> <tr><td>52-61</td><td>Regular</td></tr> <tr><td>0-51</td><td>Deficiente</td></tr> </tbody> </table>	ESCALA DE CALIFICACIÓN		91-100	Sobresaliente	76-90	Muy bueno	61-75	Bueno	52-61	Regular	0-51	Deficiente																											
ESCALA DE CALIFICACIÓN																																							
91-100	Sobresaliente																																						
76-90	Muy bueno																																						
61-75	Bueno																																						
52-61	Regular																																						
0-51	Deficiente																																						
<p>RESULTADO DE PONDERACIÓN DE FACTORES: 81</p> <p>CONCLUSIÓN: No es necesario realizar una capacitación</p>																																							

Figura 16. Formato II de evaluación del desempeño.

FACTOR	VALOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN
Conducta o comportamiento en el puesto: Actitudes y conductas individuales mostradas por el colaborador en el puesto. Punteo del factor: 30	4	Identificación con el puesto	Nivel de satisfacción general con el trabajo del puesto asignado
	4	Organización en el trabajo	Capacidad de planificar y organizar las tareas asignadas.
	4	Interés por el aprendizaje.	Inquietud por adquirir constantemente conocimientos y habilidades nuevas.
	4	Capacidad innovadora	Aporte del colaborador a la mejora de procesos y actividades del trabajo.
	5	Liderazgo	Capacidad de manejar conflictos, tomar riesgos, guiar e influir sobre las personas.
	5	Flexibilidad	Capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.
	4	Conocimiento del trabajo	Habilidad y destrezas necesarias para desarrollar las tareas en forma productiva.

Reactivos	Opciones de respuesta					Punteo
	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Rara vez	Nunca	
Identificación con el puesto: Muestra agrado, voluntad, empeño y satisfacción por el trabajo asignado.	4	3	2	1	0	
Organización en el trabajo: Planifica y organiza las actividades de su trabajo o las que le son asignadas.	4	3	2	1	0	
Interés por el aprendizaje: Busca adquirir conocimientos y habilidades nuevas para mejorar su desempeño.	4	3	2	1	0	
Capacidad innovadora: Aporta ideas y sugerencias para mejorar los procesos y actividades de la unidad y de su trabajo.	4	3	2	1	0	
Liderazgo: Sabe manejar conflictos, no teme tomar riesgos, y logra guiar e influir positivamente sobre las personas.	4	3	2	1	0	
Flexibilidad: Muestra facilidad y disposición para realizar cambios en los procesos o el trabajo por exigencias nuevas.	4	3	2	1	0	
Conducta en el trabajo: Realiza su trabajo con una actitud de respeto hacia sus compañeros, jefes y personal bajo su cargo.	4	3	2	1	0	
Responsabilidad: Desarrolla las tareas asignadas cumplido por voluntad propia a sus obligaciones.	4	3	2	1	0	
Puntualidad: Desarrolla su trabajo respetando los horarios establecidos de entrada, salida y horarios de descanso programados durante la jornada.	4	3	2	1	0	
Calidad de trabajo: Elabora las tareas asignadas según los requerimientos, instrucciones y estándares establecidos	4	3	2	1	0	
Logro de objetivos: Cumple con los objetivos de su trabajo en el tiempo estipulado.	4	3	2	1	0	
Comprensión de la importancia del puesto: Se preocupa por conocer las necesidades y expectativas de los usuarios de su trabajo, y sabe cuál es la contribución de su puesto al logro de los objetivos.	4	3	2	1	0	
Productividad: Realiza su trabajo tomando en consideración los requerimientos de sus superiores, compañeros y clientes, en un tiempo prudencial, haciendo un uso racional de los recursos.	4	3	2	1	0	
Toma de decisiones: Tiene criterio suficiente para tomar decisiones en forma oportuna y acertada.	4	3	2	1	0	
Confidencialidad: Sabe mantener discreción en el manejo de la información.	4	3	2	1	0	
Iniciativa: Está en disposición de aportar ideas, realizar actividades, buscar información e innovar, para el cumplimiento o mejora de los procesos y del plan operativo, sin esperar a que le sea requerido.	4	3	2	1	0	
Capacidad de trabajo en equipo: Al trabajar en equipo, aporta y coordina conocimientos y actitudes con otros compañeros para el logro de metas comunes.	4	3	2	1	0	
Relaciones interpersonales: En su interrelación con los clientes internos y externos, su trato es amable, cortés, con empatía y sin discriminación alguna.	4	3	2	1	0	
Cooperación: Muestra disposición en brindar ayuda espontánea a compañeros y superiores, para el logro eficiente de las tareas del Departamento.	4	3	2	1	0	
Espiritú de Servicio: Muestra interés en atender y ayudar al cliente interno y externo, acorde a los valores del Departamento.	4	3	2	1	0	
Capacidad de coordinación: Posee habilidad para integrar los talentos de las personas, para el logro común de una meta.	4	3	2	1	0	
Abierto a sugerencias: Toma en cuenta observaciones hechas por superiores, subalternos, compañeros y clientes, a tareas y actitudes.	4	3	2	1	0	
Comunicación: Demuestra capacidad para organizar, expresar, transmitir y recibir información, tanto en forma verbal como escrita.	4	3	2	1	0	

5.1.3 Calificaciones y Conclusiones

Las calificaciones se clasifican de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla VIII. Ponderación de factores de evaluación.

RESULTADO DE LA PONDERACION DE FACTORES	
CALIFICACION	RANGO
Sobresaliente	91-100
Muy Bueno	76-90
Bueno	61-75
Regular	51-60
Deficiente	0-50

Se debe concluir de una forma objetiva con el fin de:

- Ofrecer información con base en la cual se puedan tomar decisiones de promoción y remuneración.
- Ofrecer una oportunidad para que gerencia y sus subordinados se reúnan y revisen el comportamiento de cada colaborador.
- Permitir la elaboración de un plan para rectificar cualquier deficiencia.

Debemos procurar que en cada evaluación del desempeño se trabaje con:

- Pertinencia
- Libertad de contaminación o igualdad de evaluación
- Confiabilidad

5.2 Documentación

La documentación la conforman todos los formatos establecidos para los distintos procedimientos de este análisis:

- Formatos de requerimientos y perfil del puesto
- Formato de requisición de personal
- Formato de solicitud de empleo
- Formato de contrato individual de trabajo
- Formato de capacitación
- Todas las programaciones de capacitaciones
- Formatos de evaluación del desempeño

5.3 Informes a Gerencia

Cada encargado de área será responsable de presentar a gerencia cada uno de los aspectos importantes de su área a los que se debe dar seguimiento para así tener un mejor control de todos los cambios establecidos, los informes deben contener:

- Informe administrativo:
 - Evaluaciones del desempeño
 - Programación de capacitaciones actualizado
 - Papelería al día de todo el personal
 - Informes contables
 - Inventarios
 - Presentación de nuevos proyectos

- Informe de producción:
 - Evaluación del desempeño
 - Productividad por puesto
 - Programación de capacitaciones
 - Planificaciones de producciones
 - Papelerías de personal
 - Requisiciones de personal
 - Propuesta de nuevos proyectos
 - Informe de horas extra

5.4 Evaluación de puestos y salarios

Es importante realizar una evaluación periódica de puestos y salarios para poder asegurarse que cada procedimiento del análisis no solo se implementó sino que se le está dando seguimiento.

5.4.1 Requerimientos

Se deben mantener actualizados todos los requerimientos y perfiles de todos los puestos, debe realizarse por lo menos una vez al año una auditoría interna de toda la papelería por área para asegurarse de que cada procedimiento esté establecido de una manera correcta para que en cualquier momento que gerencia solicite un requerimiento o perfil no haya necesidad de improvisar modificaciones, además esto va a facilitar la contratación de personal cuando se necesite. Es importante que cada área este en constante retroalimentación acerca del tema y así lograr mantener información actualizada siempre.

5.4.2 Procesos

Se realizará auditorías internas en donde se tocarán todos los aspectos importantes a evaluar en cada procedimiento y las oportunidades de mejora que se puedan observar, el encargado de planificación de producción será el responsable de realizar una minuciosa búsqueda de cualquier cosa que no se esté haciendo bien en los procedimientos del análisis.

Esta actividad se realizará dos veces al año para asegurarse que todos los colaboradores estén participando de forma eficiente en el proceso que les corresponda. A continuación programa de auditorías internas en el año. Ver tabla IX.

Tabla IX. Programación de auditorías internas

PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS 2009

Área	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Encuadernación												
Prensa												
Tipografía												
Contabilidad												
Ventas y Diseño												
Recepción												
Gerencia												

5.4.3 Resultados

Se presentarán resultados de cada evaluación o auditorías internas justo después que se realicen las mismas en una reunión especial donde se le informará a cada responsable de área todo lo que hay que mejorar en cuanto a toda clase de papelería que se esté auditando. Esta reunión es muy importante para determinar la vigencia de cada procedimiento de este análisis.

5.5 Mejora continua

La mejora continua asegura la estabilización del proceso y la revisión del cumplimiento de objetivos. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.

Para la mejora continua del proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso debe estar bien definido y documentado.
- Debe de haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones de mejora.
- El proceso debe ser acortado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

La mejora continua, se entiende como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que se necesita obtener un rendimiento superior en cada tarea y resultados del conjunto de la organización.

CONCLUSIONES

1. Para disponer del personal calificado todo el tiempo, es necesario que cada trabajador de la empresa sea parte de este análisis para que se pueda formar una cultura dentro de la misma empresa y así crear un ambiente dinámico que se mejora en cada momento.
2. Se realizó un análisis de cada puesto y su salario con datos actualizados y funcionales para utilizarlos en cualquier momento, esto con el fin de tener una mejor planificación del recurso humano y por consiguiente, trabajadores motivados en todo momento.
3. Antes de realizar una buena evaluación o análisis de los puestos tener bien claro los aspectos específicos que necesita cada empresa en particular, en este caso, se evaluó todos los requerimientos generales de cada puesto para tener una idea más clara y además se especificó el perfil adecuado y las condiciones de trabajo.
4. Este análisis mejorará la estructura organizacional de la empresa Sergrafica, S.A., para ayudar no solo al patrono sino a cada empleado a que puedan especializarse en lo que hacen y así poder desarrollarse para tener un mejor nivel de vida.

5. El análisis de salarios debe hacerse siempre de forma objetiva, para poder determinar un salario justo para cada puesto, tomando en cuenta las responsabilidades y el nivel requerido por la empresa, además para poder realizar un buen análisis se debe contar con el apoyo de gerencia con información y voluntad de mejora para el personal.
6. Para que la implementación de las mejoras propuestas se lleve a cabo correctamente, es fundamental determinar quiénes son los encargados con sus respectivas atribuciones para no crear confusión en lo que se hace y así tener compromiso desde el inicio y a la vez puedan obtenerse los resultados esperados.
7. Es importante el compromiso de la Gerencia para lograr la mejora continua, siendo necesaria su autoridad en todas las actividades que se programen.

RECOMENDACIONES

1. Para que todo el personal esté enterado del análisis que se estuvo realizando, se recomienda empezar de inmediato con las capacitaciones programadas, para reducir en lo posible la resistencia al cambio.
2. Con los nuevos requerimientos y perfil de puestos evaluar si cada persona es la correcta para cada puesto, esto con el fin de empezar de una buena forma lo establecido en este análisis, y así tener resultados de forma inmediata.
3. Revisar el procedimiento de escala salarial propuesto en este análisis y la distribución actual de salarios dentro del personal y hacer los cambios posibles para que todo sea repartido de forma equitativa y tener mejor respuesta del personal.
4. La gerencia debe tomarse el tiempo en realizar reuniones periódicas para evaluar cómo se ha mejorado y en dónde se necesita mejorar en cuanto a lo establecido en este análisis, para que la aplicación del mismo sea siempre funcional para la empresa.
5. No darle importancia solo a algún grupo de personal de la empresa en cuanto a capacitaciones, ajustes de salarios, etc., sino tratar a todo el personal bajo las mismas condiciones establecidas por este análisis, para poder obtener los resultados deseados, ya que cada colaborador de la empresa es importante para el desarrollo de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

1. Castillo Ríos, Romeo Baldomeo. Manual de descripción de puestos de un ingenio azucarero. USAC, 2000.
2. Castro Paz, Edgar Daniel. Análisis de puestos para el laboratorio clínico del hospital General de Accidentes 7 – 19 del IGSS.USAC, 2004.
3. Chruden, Herbert J. Administración de Personal, CECSA, 1977, 691p.
4. Decenzo, David A. Administración de recursos humanos, México, Limusa 2001.
5. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/otros.htm>, enero de 2009.
6. http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0051.htm, enero de 2009.
7. Kolb, David A. Psicología de las Organizaciones; Experiencias, México, Prentice – Hall, 1977, 295p.
8. Lerner, Joel J. Introducción a la administración y organización de empresas, México, Mcgraw – Hill, 1984, 264p.
9. Lindo, David K. Métodos simplificados de supervisión, México, limusa, 295p.
10. Lockyer, Keith. La producción Industrial su administración, México, 1993, 584p.

11. Motta Rodas, Denys Estuardo. Análisis de puestos y propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el departamento de procesamiento y análisis de muestras de un laboratorio patológico y citológico. USAC, 2004.

12. Ortueta, Ramón de Lucas. Técnicas de Dirección de Personal; Manual de Personal. - 5ta. Edición -, México, Limusa, 1981,471p.

13. Werther, William B. Administración de personal y recursos Humanos. 4ta. Edición – México, Mcgraw – Hill, 1995, 515p.