

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL DEL ÁREA DE
PRODUCCIÓN DE DIARIO EL UNIVERSO, USANDO EL
MÉTODO DE VALORACIÓN DE CARGOS POR
FACTORES Y PUNTOS”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

RENÉ NICOLÁS CÁRDENAS TERÁN

JOFFRE FABRICIO MARÍN LINDAO

Guayaquil – Ecuador

(2016)

I. DEDICATORIA

A Dios por ser fiel, por ser el perfecto amor
A mi bella esposa Claudia, gracias por tu amor y por creer siempre en mí
A mi hijo Nicolás por ser lo más hermoso que me ha pasado, eres el mejor hijo del mundo
A mi madre Charito por su ejemplo de lucha, constancia y por darnos todo su amor
A mi hermana Silvana por llevarnos a conocer a Dios y enseñarnos a tener fe siempre

René Nicolás Cárdenas Terán

II. DEDICATORIA

A mi esposa y mi hija, gracias por la comprensión y la paciencia
A mis padres, gracias por el apoyo
A mi tío, gracias por el ejemplo
A mi hermano Andrés que está con nosotros

Joffre Fabricio Marín Lindao

III. TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



M.Sc. Raúl Barriga

Presidente delegado del Decano



M.BA Mauricio Agustín Valdivieso Serrano

Director del Proyecto



M.Sc. Jenny Tola

Revisor 1



Dr. José de la Gasca

Revisor 2

IV. DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



René Nicolás Cárdenas Terán



Joffre Fabricio Marín Lindao

III. RESUMEN

Las exigencias del mundo laboral obligan a las organizaciones a volverse más competitivas para atraer y retener el talento. Existen distintas herramientas que permiten generar condiciones motivadoras para el personal. En el presente estudio, se identificó que dentro del área de Producción de Diario El Universo, la administración de salarios no era competitiva externamente ni equitativa por lo que se realizó el proceso de valoración de 42 cargos del área.

El alcance de este trabajo incluye la actualización de organigramas, el levantamiento y revisión de las descripciones de funciones y responsabilidades del área, relaciones internas del cargo y asignación de pesos.

Todos estos aspectos contribuyen a la construcción de una estructura y política salarial que permita administrar de forma clara, objetiva y justa la asignación de cada uno de los salarios del área de Producción.

Para dar continuidad al presente estudio se realizó la agrupación de 2 tipos de cargos, de control y operativos que se los comparó con el mercado salarial del cual se evidenció que existían cargos subpagados y sobrepagados, por tal motivo una de las recomendaciones más importantes fue la de establecer un Plan de Ajustes Anuales Diferenciados.

IV. ÍNDICE GENERAL

I. DEDICATORIA	II
II. DEDICATORIA	III
III. TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
IV. DECLARACIÓN EXPRESA.....	¡Error! Marcador no definido.
V. RESUMEN.....	VI
VI. ÍNDICE GENERAL	VII
VII. ÍNDICE DE TABLAS	IX
VIII. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	X
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Historia de los Salarios	1
1.2 Legislación ecuatoriana acerca de los salarios.....	3
1.3 Historia de la empresa	4
1.4 Actividad que realiza	5
1.5 Misión.....	5
1.6 Visión.....	5
1.7 Valores.....	5
1.8 Secciones de Diario El Universo:	6
1.9 Estructura General de Diario El Universo:	8
2. ANTECEDENTES	14
2.1 Definición del problema:	14
2.2 Objetivo General:.....	14
2.3 Objetivos específicos:	15
2.4 Justificación/Importancia:.....	15
2.5 Alcance del Proyecto:.....	16
3. MARCO TEÓRICO	18
3.1 Equidad interna y externa en la remuneración.....	18
3.2 Estructura y Políticas Salariales.	19
3.3 El puesto de trabajo.	21
3.4 Descripción de funciones	22
3.4.1 Métodos para el levantamiento de información	24
3.5 Valoración de Cargos.....	25
4. METODOLOGÍA	30
4.1 Descripción de la Metodología.	37

4.2 Método de Valoración de Cargos por Puntos de Price Waterhouse Coopers	39
4.3 Proceso de Valoración.....	49
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
6. REFERENCIAS	72

V. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Formas de Compensación.....	2
Tabla 2 - Ejemplo de Método de Jerarquización	27
Tabla 3 - Ejemplo Comparación por Pares	28
Tabla 4 - Enunciados Descriptivo de Cargos	30
Tabla 5 - Enunciados de Indicadores, Reportes y Relaciones de Trabajo	31
Tabla 6 - Requisitos Administrativos Técnicos.....	32
Tabla 7 - Funciones del Cargo.....	34
Tabla 8 - Relaciones Internas	35
Tabla 9 - Ejemplo Valoración de cargo Jefe de Bodega	36
Tabla 10 - Enunciado Control de Cambios	37
Tabla 11 - Cronograma de actualización y levantamiento de Información de Descriptivos	38
Tabla 12 - Comparativo de Factores Universales vs. Factores de Price Waterhouse Coopers.....	39
Tabla 13- Factores 1 y 2	39
Tabla 14 - Factor 3	41
Tabla 15 - Factor 4	43
Tabla 16 - Factor 5	45
Tabla 17 - Factor 6	47
Tabla 18 - Cronograma de Valoración	50
Tabla 19 - Tabla de Tipos de Cargo.....	52
Tabla 20 - Puntaje Final de Cargos de Producción.....	52
Tabla 21 - Tabla de Bandas Salariales de Price Waterhouse Coopers.....	53
Tabla 22 - Bandas Salariales de tipo control.....	54
Tabla 23 - Bandas salariales Cargos tipo operativo	55
Tabla 24 - Variables de la Estructura Salarial	59

VI. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Estructura General del Diario.....	8
Ilustración 2 - Organigrama del Departamento Subgerencia de Producción	9
Ilustración 3 - Organigrama del Departamento de Bodega	10
Ilustración 4 - Organigrama del Departamento de Impresión y Acabados.....	11
Ilustración 5 - Organigrama del Departamento de Impresión e Imprenta Plana.....	11
Ilustración 6 - Organigrama del Departamento de Inserción y Despacho.....	12
Ilustración 7 - Organigrama del Departamento de Mantenimiento	13
Ilustración 8 - Organigrama del Departamento de Prerensa	13
Ilustración 9 - Organigrama Jefe de Bodega	36
Ilustración 10 - Tipo de Cargo Operativo, Banda Salarial 1M, 1 P.....	56
Ilustración 11 - Tipo de Cargo Operativo, Banda Salarial 2 M, 2 P y 3 L.....	56
Ilustración 12 - Tipo de Cargo Control, Banda Salarial 3 M, 3 P	57
Ilustración 13 - Tipo de Cargo Control, Banda Salarial 4 L, 4 M, 4P, 6L	57
Ilustración 14 - Comparativo de Sueldos Dólares Puntos y el Sueldo actual de los Cargos.....	59
Ilustración 15 - Banda salarial 4L (de 316 al 336 puntos); 4M (de 337 al 357 puntos); 4P (de 358 al 378 puntos); 6L (de 448 al 498 puntos), Cargo de Control.	61
Ilustración 16 - Banda salarial 3P (de 295 al 315 puntos), con cargos de Control	62
Ilustración 17 - Banda salarial 3 M (de 274 al 294 puntos) con cargos de Control.....	63
Ilustración 18 - Banda salarial 3 L (de 252 al 273 puntos), cargos operativos	64
Ilustración 19 - Banda salarial 2 P (de 232 al 251 puntos); 2 M (de 211 al 231Puntos); 1P (de 170 al 189 Puntos) cargos operativos	65
Ilustración 20 - Banda salarial 1 M (de 252 al 273), cargos operativos	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Historia de los Salarios

“La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la vida humana. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción, utilidad, el dar y recibir son el soporte del equilibrio, la equidad, la justicia y la reciprocidad.” (Morales & Velandia, H., 2001)

Para el ser humano uno de los momentos más importantes fue cuando inventó distintas herramientas utilizadas para su subsistencia (defensa personal, caza), paralelamente este hecho fue también importante en la historia de las compensaciones ya que derivó en un cambio de vida para el ser humano. Comenzaron a realizarse actividades como la siembra, amaestrar animales para cuidar de su familia, entre otros. Con el desarrollo de estas actividades se originó el trueque que fue la primera transacción comercial. El trueque era básicamente un intercambio de bienes que tenían las personas a cambio de otros bienes que necesitaban. El trueque se tornaba complicado debido a que para poder llevarlo a cabo era necesario encontrar a alguien que oferte lo que tu necesitabas y que ese alguien necesite lo que tu ofrecías.

Con la aparición de la moneda se establece una forma más ágil de intercambio, pues se asignó un valor a un metal con forma de disco y que permitía ofertar los bienes o servicios que tenías a disposición a cambio de la moneda y a su vez adquirir los bienes o servicios deseados por medio de las monedas en tu poder.

Ahora lo cierto es que desde la antigüedad los seres humanos hemos interactuado en sociedad, siempre con un rol definido en esta interacción, y dentro de esta interacción cada persona ha cumplido un rol dentro de la sociedad, esto es unos sembraron y cosecharon, cazaron, protegieron el lugar, edificaron lugares para vivir etc. Por lo tanto podemos decir que realizaron una actividad dentro del grupo y que seguramente le fue recompensado por la sociedad de vuelta.

Desde la antigüedad se han encontrado registros de cómo se recompensaba a las personas por determinadas labores, cito dos ejemplos que Ricardo A. Varela recopila en su libro Administración de la compensación:

Tabla 1 - Formas de Compensación

LUGAR	FECHA	TIPO DE TRABAJO	ESTIPENDIO	UNIDAD
Mesopotamia, Eschuna	Segundo mileno A.C.	Segador	20	Silas: Cebada + Aceite + Jarabe
		Esclavos	1	
		Trabajadores Libres	2	
Roma	300 D.C.	Trabajador de Campo	25	Denario
		Tejedora	12	
		Trabajador Calificado	50	
		Soldado	25	

Fuente: Ricardo A. Varela, Administración de la Compensación, 2006

El autor también señala lugares como Egipto y Grecia donde se ha encontrado registro de cómo se recompensaba a las personas por los servicios que prestaban a los faraones o reyes de la época. Sin embargo en los ejemplos mencionados se refleja un escalafón de pago diferenciado para cada Rol realizado.

La palabra salario, que actualmente se usa para designar la retribución económica que una persona tiene por realizar una labor o prestar un servicio a una tercera, viene del latín *Salarium* 1 que significa “pago por sal” y era la forma de pagar a los soldados romanos por sus servicios. En la época la sal valía el equivalente de su peso en oro, dado la utilidad de la sal para conservar la comida.

Hoy en día se ha estandarizado que el sueldo o salario será la normal forma de retribución por la realización de una tarea (empleado) a favor de una organización o persona (empleador). Tratados internacionales, organizaciones gremiales y legislaciones locales norman las relaciones laborales y la justa retribución en las remuneraciones por actividades realizadas por trabajadores alrededor del mundo. El artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos dice:

1. “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social....” (Organización de Naciones Unidas, 1948)

1.2 Legislación ecuatoriana acerca de los salarios.

Por otra parte nuestro código laboral estipula lo siguiente:

“Artículo 117.- Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. <...>

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015)

Además define el término Salario o Sueldo, realizando la distinción principalmente para determinar el estipendio para los obreros o trabajadores como Salario y el estipendio para los empleados o administradores como sueldo.

“Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal

caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015)

Con estos argumentos podemos dejar en claro los conceptos de retribución por una tarea como salario o paga, sin embargo esta información por si sola nos podría dar la idea de que todos los trabajos deben ser remunerados por igual, como lo mencionan literalmente el Art. 23 literal 2 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Art.- 79 del código laboral ecuatoriano.

Si bien la ley nos exige que todo trabajador merezca una remuneración justa, ésta misma ley define únicamente a través del Consejo Nacional de Salarios (CONADES) que está compuesto por una comisión del gobierno de turno, una comisión de los empleadores y una comisión de trabajadores, el mínimo sectorial para cada cargo de acuerdo a su actividad comercial, sin establecerse un nivel de importancia o relevancia de acuerdo a la actividades económica que corresponde a cada posición de trabajo.

Por lo tanto, es necesario definir una metodología que entregue el nivel de importancia de cada cargo y su remuneración en una estructura salarial clara y objetiva. Esto permitirá generar equidad a los trabajadores de la organización.

1.3 Historia de la empresa



Diario EL UNIVERSO se fundó el 16 de septiembre de 1921 y fue el resultado de una súbita determinación del fundador y primer director del periódico, don Ismael Pérez Pazmiño.

Hoy, más de 500 empleados, de los cuales 128 conforman el Área de Producción trabajan incansablemente en la generación de todos los productos impresos para que EL UNIVERSO llegue diariamente a los hogares y siga siendo El Mayor Diario Nacional.

El Universo entrega día a día a miles de lectores sus diversos productos y secciones para mantenerlos siempre informados, aportando con ello al desarrollo de la cultura y conciencia crítica de la comunidad.

1.4 Actividad que realiza

El Universo es un diario matutino ecuatoriano; un periódico independiente, cuyo principal objetivo es informar a los ecuatorianos sobre lo que acontece en la ciudad, el país y el mundo. La naturaleza de este negocio es informar; los textos de las diversas secciones no contienen la opinión de los Directivos del Diario, ni de sus redactores. La opinión del EL UNIVERSO está expresada únicamente en el editorial.

1.5 Misión

Informar sobre lo acontecido en las últimas veinticuatro horas en la ciudad, en el país y en el mundo, de manera clara, objetiva, honesta, imparcial y veraz, orientar y ofrecer elementos de reflexión sobre los asuntos de orden público desde los espacios editoriales y de análisis; en un producto útil, convenientemente presentado, bien impreso y que llegue a todos los sectores del país en el momento oportuno. Hacer todos los días el Mayor y Mejor periódico del Ecuador.

1.6 Visión

Ser una organización sólida y cohesiva, identificada con los más caros intereses nacionales, enfocada a su razón de ser y líder en contenidos periodísticos, para ser el mayor y mejor diario nacional.

1.7 Valores

- Verdad
- Libertad
- Responsabilidad
- Honestidad

- Justicia
- Respeto a la dignidad humana
- Lealtad al país
- Respeto a la libre expresión del pensamiento

1.8 Secciones de Diario El Universo:

Diario El Universo consta de las siguientes secciones:

Primer cuerpo: En él constan el siguiente tipo de noticias:

Política, Economía, Seguridad, País, Mundo, Opinión y Gran Guayaquil

PORTADA: En la portada se describen en resumen todas aquellas noticias que son las más importantes en el día de su publicación.



Secciones Mundo y Economía y Negocios: En la Sección Mundo se publican todas aquellas noticias que suceden en el plano internacional. Mientras que en la sección Economía y Negocios se presentan todas las noticias de sucesos financieros o destacadas propuestas de negocios en diversos tipos de Empresas.

Secciones el País y Seguridad: En la sección País se detallan todos los eventos noticiosos que se presentan en las diferentes provincias del Ecuador. Mientras que en la sección Seguridad se presentan todas aquellas noticias que se presentan en el ámbito delictivo o diferentes sucesos catastróficos que se presentan en el país.

Sección Gran Guayaquil: En la sección Gran Guayaquil se detallan todas aquellas noticias de interés sobre la ciudad y sus alrededores en Guayaquil, clima y tiempo, servicios varios, avisos mortuorios, etc.

Sección Opinión y Lectores: En la sección Opinión se detallan todas las opiniones de hechos actuales de diferentes periodistas externos al diario. Mientras que la sección Lectores se detallan todas las inquietudes que tienen los lectores del diario sobre algún hecho particular como por ejemplo: Mal servicio de algún proveedor de servicios básicos.

Segundo cuerpo, Deportes: En la sección deportes cubre los acontecimientos deportivos en el ámbito nacional e internacional. Dentro de la sección Deportes, encontramos los clasificados del diario, que son anuncios de clientes externos que anuncian: Ventas de vehículos, Venta de Casas, Ofertas de Empleos, Solicitudes de servicios, etc.

Finalmente, tenemos el CUERPO TRES se encuentra la sección Vida y Estilo, que está compuesta por las secciones Cultura e Intercultural: En estas secciones se comparten temas culturales, artísticos y del espectáculo nacional e internacional. Noticias sobre bienestar y salud, sociales, humor, programación de televisión.

Productos que acompañan al Ejemplar:

Diario El Universo es además propietario de las siguientes Revistas:

- La Revista
- Mi Mundo
- Sambo
- Comerciales
- Mortuorios
- Condolencias

- Judiciales
- Sociales

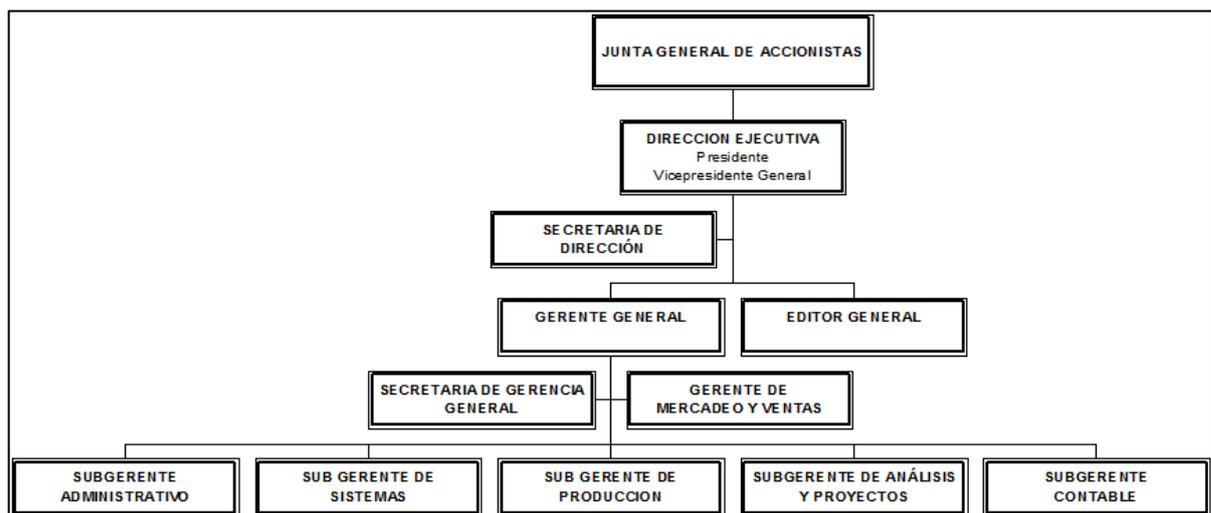
Otro Producto:

Diario Súper; Diario popular de fácil lectura diseñado con el objetivo de llegar a todos los miembros de la familia ecuatoriana. Pública también láminas educativas y coleccionables. Circula de Lunes a viernes.



1.9 Estructura General de Diario El Universo:

Ilustración 1 - Estructura General del Diario



Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

La Estructura de Diario El Universo se encuentra conformada en su parte más alta por Junta General de Accionistas, a continuación se encuentra la Dirección Ejecutiva conformada por el Presidente, Vicepresidente General y una Secretaria de Dirección como apoyo en la gestión. En el siguiente nivel se encuentran de forma paralela la

Gerencia General y la Edición General del Diario. En la Gerencia General se encuentran como apoyo la Secretaria de la Gerencia General y la Gerencia de Mercadeo y Ventas que trabajan estrechamente en las estrategias comerciales de la empresa. En la parte inferior de la Estructura General de la empresa se encuentran los cargos denominados Subgerentes:

- Subgerente Administrativo.
- Subgerente de Sistemas
- Subgerente de Producción
- Subgerente de Análisis y Proyectos
- Subgerente Contable

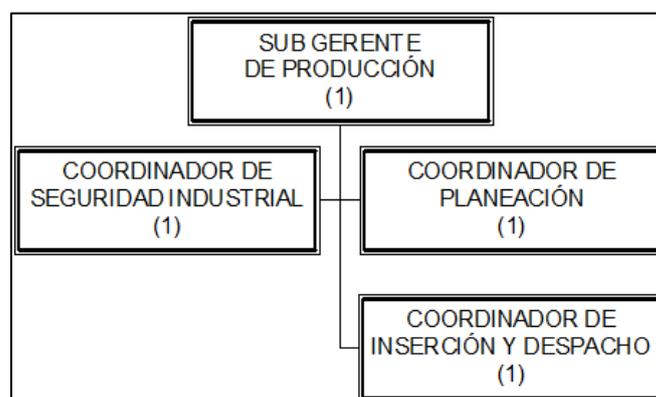
Estructuras del área de Producción

El área de Producción se encuentra conformada por 128 colaboradores que tienen funciones técnicas y administrativas. A continuación detallamos cada una de las estructuras de los departamentos, siendo el Subgerente de Producción el cargo con mayor nivel dentro de la estructura vertical del área:

Organigrama del departamento Subgerencia de Producción:

La Subgerencia de Producción es el departamento donde se planifican y controlan los procesos productivos del área, adicionalmente cuenta con un Coordinador de Planeación y un Coordinador de Seguridad Industrial. Es importante mencionar que en las siguientes estructuras se incluye el número de personas que ocupa esa posición.

Ilustración 2 - Organigrama del Departamento Subgerencia de Producción

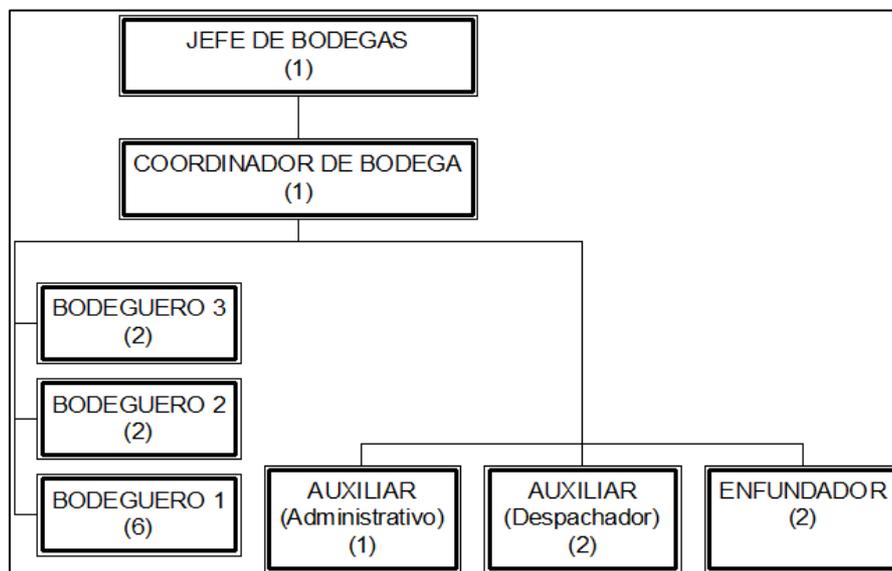


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Organigrama del departamento de Bodegas:

En el departamento de Bodegas se controla y mantiene actualizados los inventarios de materia prima y diversos productos que llegan al departamento. El Jefe del departamento es el Jefe de Bodega y tiene como subordinado directo al Coordinador de Bodegas y otros cargos Operativos.

Ilustración 3 - Organigrama del Departamento de Bodega

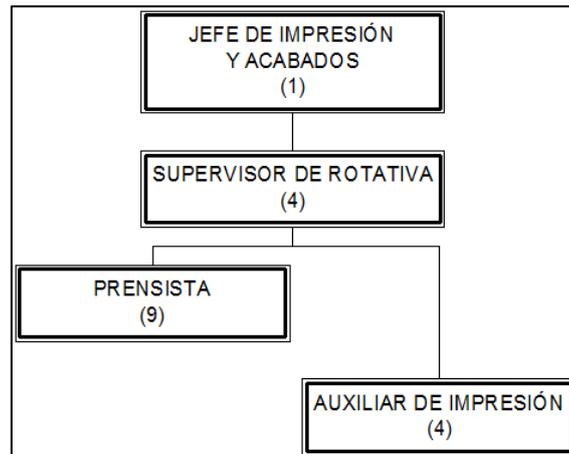


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Organigrama del departamento de Impresión y Acabados (Rotativas):

En el departamento de Impresión y Acabados se controla la correcta impresión en las máquinas rotativas de los ejemplares y/o productos que se entregan diariamente a los clientes. El departamento se encuentra a cargo del Jefe de Impresión y acabados y le reportan cuatro Supervisores de rotativas y demás cargos operativos.

Ilustración 4 - Organigrama del Departamento de Impresión y Acabados

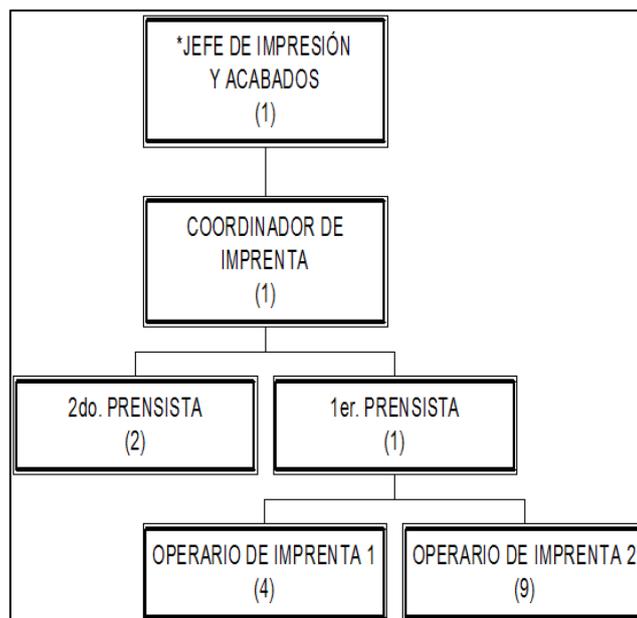


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Organigrama del departamento de Impresión-Impronta plana:

En el departamento de Impresión – Impronta plana se controla la correcta impresión en las máquinas de impronta plana de los impresos comerciales que se entregan diariamente a los clientes. El departamento se encuentra a cargo del Jefe de Impresión y acabados y le reporta el Coordinador de Impronta y demás cargos operativos.

Ilustración 5 - Organigrama del Departamento de Impresión e Impronta Plana

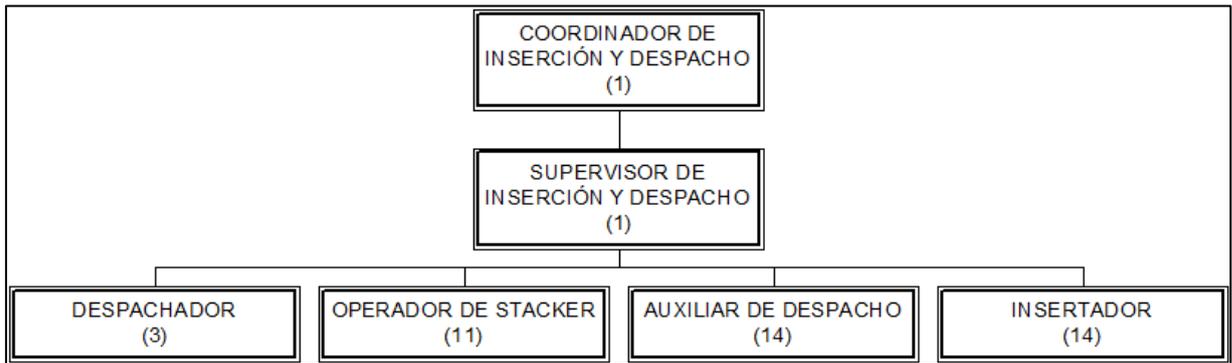


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Organigrama del departamento de Inserción y despacho:

En el departamento de inserción y despacho se prepara los ejemplares y otros productos de acuerdo a lo solicitado por los clientes internos y externos para su despacho. El departamento se encuentra a cargo del Coordinador de Inserción y Despacho que tiene como subordinado al Supervisor de Inserción y Despacho y demás cargo operativos.

Ilustración 6 - Organigrama del Departamento de Inserción y Despacho

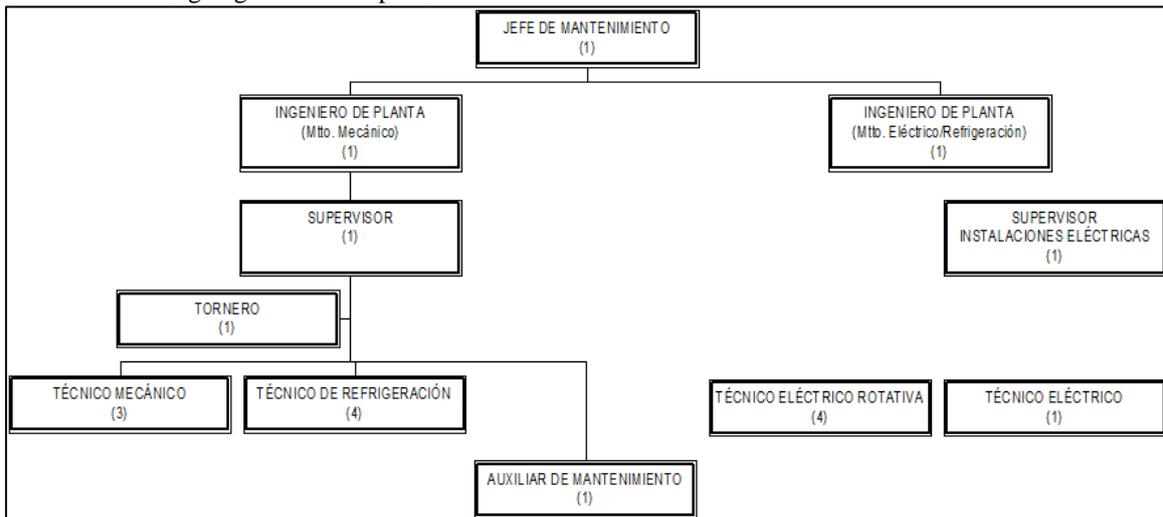


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Organigrama del departamento de Mantenimiento:

En este departamento se garantiza el cumplimiento de todos los mantenimientos a los equipos y maquinarias que posee el área. El departamento se encuentra a cargo del Jefe de Mantenimiento quien tiene como subordinados a un Ingeniero de Planta de Mantenimiento Mecánico y un Ingeniero de Planta de Mantenimiento Eléctrico, y demás cargos administrativos de control y operativos.

Ilustración 7 - Organigrama del Departamento de Mantenimiento

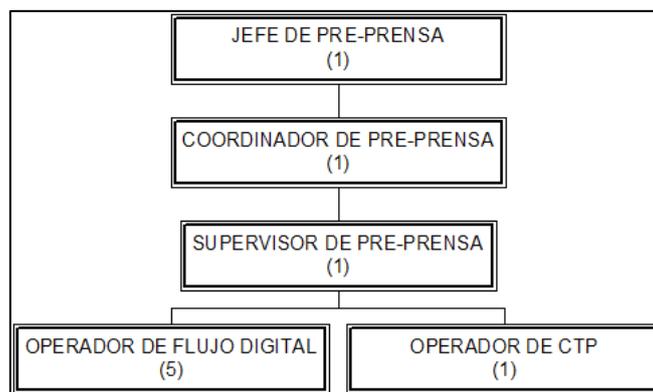


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Organigrama de Pre prensa:

En el departamento de Pre prensa se controla todos los procesos productivos previos a la impresión del diario como por ejemplo: avisos clasificados a publicar, diagramación de todo el diario y la calibración de los colores adecuados que acompañan a los ejemplares. El departamento se encuentra a cargo del Jefe de Pre-prensa que tiene un subordinado directo, El Coordinador de Pre-prensa y otros cargos administrativos de control y operativos.

Ilustración 8 - Organigrama del Departamento de Pre-prensa



Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

2. ANTECEDENTES

2.1 Definición del problema:

Diario el Universo ha sido uno de los medios de comunicación líderes desde sus inicios. Con los nuevos desafíos en la Gestión de Talento Humano es necesario que evolucione e implemente esquemas que le permitan una administración más objetiva de su personal. Actualmente, el área de Producción de Diario el Universo no cuenta con una estructura salarial por lo cual, las decisiones de ajustes salariales se toman de acuerdo al criterio individual del Líder del área.

Ésta práctica ha provocado en el transcurso del tiempo que los sueldos sean incrementados con base en las percepciones de los Líderes que toman las decisiones en cada época, sin tomar en cuenta factores importantes como equidad interna y competitividad externa.

El área de Recursos Humanos, se ve forzado a ejecutar las acciones salariales dictadas por las gerencias, con las contingencias producidas por los rumores que se filtran y originando que gobiernen las percepciones del resto de colaboradores, creando malestar y desmotivación.

La percepción de inequidad interna es constante, en ocasiones los colaboradores comentan a las trabajadoras sociales sobre su desmotivación por no conocer el mecanismo de la asignación de los salarios, pues al momento no ha existido una metodología que compare los niveles de complejidad y responsabilidad de cada cargo en el área.

Debido a los niveles de tecnificación de los cargos, es necesario que esta estructura salarial considere el mercado laboral de las empresas que se dediquen a la impresión, pues el conocimiento y experiencia que se logra en el área debe ser recompensado dentro de los estándares del mercado, de lo contrario se prepararan personas para que sean aprovechadas por la competencia o empresas con los mismos procesos pero de otro sector.

2.2 Objetivo General:

Diseñar una estructura salarial, por medio de una herramienta objetiva que nos permita asignar la remuneración acorde al peso de cada cargo, además que nos permita

posicionarnos dentro del mercado salarial en el nivel que las finanzas de la organización lo soporte.

2.3 Objetivos específicos:

- Definir cada uno los pesos de los cargos del área de producción en base a la metodología de factores y puntos de Price Waterhouse.
- Proponer una estructura salarial del área de Producción en base al mercado, mediante el establecimiento de salarios mensuales mínimos y máximos en cada una de las escalas salariales de los diferentes puestos de trabajo, expresados en unidades monetarias (US\$) mensuales.
- Categorizar los cargos en base a su peso y relevancia.

2.4 Justificación/Importancia:

Las remuneraciones y compensaciones son una de las bases de la motivación en el trabajo, y si bien Herzberg menciona que el salario, los beneficios sociales y demás componentes son factores higiénicos que cuando se manejan de forma óptima solo evitan la insatisfacción en el empleado; el tener estos factores de forma precaria, provocan la desmotivación en cada uno de los empleados.

Las personas que trabajan en el área de producción son responsables en la operación de las máquinas rotativas para la impresión y verifican la calidad física del periódico, y algunos de los cargos técnicos son escasos en el mercado, por lo cual se presenta un problema cada vez que un colaborador pone la renuncia o amenaza con irse a la competencia.

Una de las principales dificultades que se ha presentado en el tiempo para el área de Producción es no contar con la descripción de funciones de todos los cargos que ocupan los colaboradores del área, lo que genera duplicidad en tareas y mala administración de los recursos en general. Por este motivo, se considera necesario conocer el nivel de responsabilidades, nivel de especialización, niveles de conocimientos necesarios y demás variables que se valorarán en cada uno de los cargos, con el fin de asignar el peso que tiene

cada uno de ellos y su contraparte salarial en el mercado para elaborar una propuesta de estructura salarial a través de una metodología lógica (valoración de los cargos usando el método de factores y puntos de la consultora Price Waterhouse Coopers) que permita establecer bandas salariales de forma equitativa internamente y competitiva externamente.

2.5 Alcance del Proyecto:

Diseñar una estructura salarial de acuerdo al peso que tenga cada cargo usando el método de valoración de cargos de PriceWaterHouseCoopers. Los cargos incluidos en este estudio son los siguientes:

1. Jefe de Bodega
2. Bodeguero 1
3. Bodeguero 2
4. Bodeguero 3
5. Coordinador de Bodegas
6. Auxiliar Enfundador
7. Auxiliar Despachador
8. Auxiliar Administrativo
9. Subgerente de Producción
10. Coordinador de planeación
11. Coordinador de Seguridad Industrial
12. Primer prensista
13. Segundo prensista
14. Operador de Imprenta uno
15. Operador de Imprenta dos
16. Coordinador de Imprenta
17. Jefe de Impresión y acabados
18. Auxiliar de impresión
19. Supervisor de rotativa
20. Prensista
21. Coordinador de inserción y despacho
22. Supervisor de inserción y despacho
23. Despachador

24. Operador de Stacker
25. Auxiliar de despacho
26. Insertador
27. Jefe de Mantenimiento Mecánico
28. Técnico en Refrigeración
29. Ingeniero en Mantenimiento Mecánico
30. Supervisor de Mantenimiento
31. Auxiliar de Mantenimiento
32. Tornero
33. Técnico Mecánico
34. Ingeniero en Mantenimiento Eléctrico
35. Técnico Eléctrico de Rotativa
36. Técnico Eléctrico
37. Supervisor de Instalaciones Eléctricas
38. Jefe de Prerensa
39. Coordinador de Prerensa
40. Supervisor de Prerensa
41. Operador de Flujo Digital
42. Operador de CTP

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Equidad interna y externa en la remuneración.

Vamos a comenzar este capítulo con los conceptos de equidad y competitividad según el diccionario de la Real Academia Española:

EQUIDAD:

1. f. Igualdad de ánimo.
2. f. Bondadosa templanza habitual, propensión a dejarse guiar, o a fallar, por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley.
3. f. Justicia natural, por oposición a la letra de la ley positiva.
4. f. Moderación en el precio de las cosas o en las condiciones de los contratos.
5. f. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

Para este trabajo definiremos el concepto numero 5 pues es justamente a los que nos referimos cuando hablamos de la Equidad Interna de la remuneración dentro de las organizaciones. Uno de los objetivos de este trabajo es lograr, mediante una herramienta objetiva, ponderar los cargos del área de producción y evidenciar la diferencia en pesos (por responsabilidad, formación, experiencia, etc. Etc.) Entre los cargos más altos y más bajos del área a analizar.

COMPETITIVIDAD:

1. f. Capacidad de competir.
2. f. Rivalidad para la consecución de un fin.

Otro de los objetivos que tiene este trabajo, es lograr analizar como varía las remuneraciones en el mercado y compararlo contra los sueldos y salarios que estamos pagando al interior de El Universo. Utilizando información que recopila una consultora, como Price Waterhouse Cooper que recopila año a año los movimientos en las remuneraciones en el mercado y la publica en su encuesta salarial anual.

Como se menciona en el libro Administración de las Remuneraciones de Sergio Vadillo: “El sueldo o salario suple las necesidades básicas de las personas, pues mediante este obtenemos bienes que necesitamos para nuestra vida, el no tener la retribución económica esperada si genera fuertes problemas de desmotivación, frustración. Sin embargo, la existencia del mismo no necesariamente es una fuente sostenible de motivación.” (Vadillo, 2005)

La percepción de inequidad interna en la remuneración, genera un problema serio en el clima laboral de las empresas, genera desmotivación y conflictos en los colaboradores, genera sentimientos de injusticias y preferencias, lesiona el liderazgo de los jefes o gerentes de área.

Por otra parte, no tomar en cuenta como se mueve el mercado laboral es un error importante, en cualquier momento personas claves de la compañía pueden encontrar ofertas de otras compañías, como la competencia por ejemplo, exponiéndose a perder personas claves de la operación. Ser competitivos externamente también nos ayuda a captar mejores talentos en el mercado, efectivamente el mercado laboral en nuestro país es pequeño, y una empresa como el Diario El Universo que es reconocida en el mercado puede generar una fama de remuneraciones poco competitivas en el mercado con lo cual podría tener inconvenientes en la atracción de talentos.

3.2 Estructura y Políticas Salariales.

Históricamente para las empresas, la administración salarial ha sido una labor muy importante ya que facilita que se genere un buen clima laboral entre el personal y su productividad aumente, hoy en día hablamos de factores como el llamado “salario emocional” que motivan a los colaboradores. Por lo tanto la remuneración económica es un factor importante que no podemos descuidar para generar satisfacción en los trabajadores. Es importante contar con una estructura salarial en la que de forma equitativa se consideren los factores de peso para definir un salario adecuado para los trabajadores.

Entre los beneficios de contar con una estructura salarial está asegurar una remuneración que recompense la responsabilidad y el nivel de complejidad que los colaboradores tengan en sus puestos, logrando un equilibrio entre los intereses económicos de la empresa y de los empleados, generando equidad interna y competitividad externa.

Una estructura salarial está regida por una política salarial, la misma que permitirá evaluar a los colaboradores con una herramienta objetiva para otorgar un valor adecuado. Las políticas salariales deben ser equitativas, balanceadas, seguras, motivadoras, para que sea eficaz y genere aceptación.

La política salarial “es un conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.” (Ecured, s.f.) Para las organizaciones, contar con una clara política salarial permite: contar con un esquema de compensación equitativo que sobre la base de las responsabilidades desempeñadas por el cargo sea remunerada. También a través de ella se puede captar al personal más idóneo para cubrir las vacantes de la organización ya que la empresa se vuelve competitiva en el mercado y por último pero no menos importante motivar al personal. La clave en la implementación de una política salarial está en la adecuada comunicación de la misma.

El principio de la equidad es la base de una política salarial, pero para llegar a esta equidad es necesario contar con un adecuado análisis del puesto y de su descripción así como una evaluación en función de sus responsabilidades de manera que claramente estén identificados niveles de reporte, nivel de educación y nivel de experiencia requerida. Sobre esta base se debe desarrollar una clasificación de cargos que contengan habilidades y experiencia requerida además de nivel de responsabilidad. Una vez que se tiene una estructura de agrupación de cargos se debe definir un rango salarial para cada nivel en función de un análisis del mercado y sus escalas salariales.

Con la finalidad de hacer una revisión lo más objetiva de estos factores se debe conformar un Comité de Compensación donde se fijen todos los parámetros de evaluación y revisión de cada uno de los cargos para evitar la subjetividad del Jefe Inmediato.

3.3 El puesto de trabajo.

Para entender la razón del presente trabajo, es necesario profundizar en conceptos que son la base de la Metodología de Valoración de Cargos. El génesis de la misma se basa en el concepto del puesto de trabajo.

El concepto de puesto de trabajo está basado en 3 nociones básicas, la tarea, la obligación y la función:

- **La tarea:** Se refiere a una actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Generalmente se asocia al concepto de tarea con puestos que realizan labores repetitivas y de baja complejidad. Ej: instalar una pieza, clasificar pedazos de madera, etc.
- **La obligación:** Se refiere a una actividad individualizada pero de mayor complejidad y no relacionada a una labor física. Ej: elaborar una factura o un orden de compra
- **La función:** Es el conjunto de tareas u obligaciones ejercidas sistemáticamente por el ocupante del puesto. Las funciones pueden ser desempeñadas por una persona que ocupe o no de forma definitiva el puesto. El conjunto de tareas u obligaciones deben reunir la condición de ser reiterativas para ser calificadas como una función. (Chiavenato, 2011)

En resumen, el puesto de trabajo es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional. Esta posición dentro de un organigrama permite definir el alcance, impacto del puesto de trabajo y relaciones que mantiene con otros puestos de trabajo.

El puesto de trabajo es de esta manera, una unidad de la organización. El mapeo de esta unidad en el organigrama permite definir el nivel jerárquico, área a la que pertenece, subordinados y nivel de reporte que son la base para toda la metodología a desarrollar.

Para el diseño del puesto de trabajo, es necesario especificar su contenido, métodos de trabajo y su relación con otras áreas de manera que puedan identificarse los requerimientos de toda índole necesarios para el individuo que ocupará el puesto en cuestión. De aquí la importancia de contar con una Descripción del Puesto de trabajo y sus funciones.

3.4 Descripción de funciones

Para conocer el contenido del puesto de trabajo, es necesario definirlo y describirlo a través de enunciar las tareas y responsabilidades asignadas al mismo.

En la descripción de funciones de un puesto de trabajo se enlistan las tareas que desarrolla dicho puesto, frecuencia con la que son realizadas y sus objetivos. A través de la descripción de las funciones de un puesto de trabajo es posible mapearlo dentro del organigrama de la empresa y a su vez identificar su impacto e importancia dentro de la estructura organizacional.

Toda descripción de funciones debe incluir el análisis del puesto ya que éste último nos permite determinar los requisitos y condiciones para su adecuado desempeño. El análisis de los puestos de trabajo es el que nos lleva a realizar una adecuada valoración de los mismos.

Un buen análisis de puestos debe incluir requisitos intelectuales, responsabilidades que se adquieren y condiciones de trabajo.

Requisitos Intelectuales.- Se refiere a los aspectos intelectuales que debe reunir el ocupante de un puesto para desarrollarlo, por ejemplo perfil académico, experiencia requerida, aptitudes, requeridas, etc.

Responsabilidades Adquiridas.- Son aquellas que implica el puesto de trabajo como la supervisión directa de personal, responsabilidad por equipo, dinero, bienes de la empresa, información confidencial, etc.

Condiciones de trabajo.- Se refiere a las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo y riesgos que implica el mismo. (Chiavenato, 2011)

A continuación un ejemplo de lo descrito:

Descripción del puesto:

- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (enviar a destinatario), expedientes, informe y documentos, anotar su devolución y archivarlos.
- Preparar correspondencia y textos en español.
- Devolver documentos y asuntos básicos recibidos, con fines de correspondencia y compilación de informes.
- Organizar y actualizar archivos de documentos y cartas por lo general confidenciales, así como registros en los que se determine su localización, cuando sea necesario, y comunicar compromisos al superior.
- Prever oportunamente necesidades básicas, como material de oficina, servicios generales, requisiciones, pedidos: ocuparse del mantenimiento actuar en encargos que constituyan detalles de la tarea del superior.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas.

Análisis del puesto:**Requisitos intelectuales:**

Escolaridad indispensable: Secundaria, secretariado u equivalente.

Experiencia: 1 año en elaboración de cartas, memos, manejo de la agenda de mandos medios.

Aptitudes adicionales: excelente presentación y amabilidad; discreción y responsabilidad; excelente en redacción de textos, buena fluidez oral, buena retentiva para asociar nombres y hechos, capacidad de síntesis y desarrollo, coordinación mental y excelente razonamiento abstracto; noción de tiempo y habilidad para prever y adaptarse a nuevas situaciones.

Responsabilidades:

Relaciones: Se requiere discreción extrema en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo cuando la frecuencia de relaciones es amplia.

Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: normal de oficina; trabajo de oficina corporativas.

3.4.1 Métodos para el levantamiento de información

Existen diversos métodos para el levantamiento de información de una descripción de funciones, algunos más usados y otros poco comunes. A continuación los principales:

- **Observación Directa:** El análisis del puesto y su descripción se realizan con base en la observación directa del ocupante en el ejercicio de sus funciones. Esta técnica es aún utilizada para posiciones que implican una gran cantidad de funciones repetitivas y operativas. Su efectividad es alta debido a que la veracidad de los datos es contundente. Su principal desventaja es la inversión de tiempo que amerita. Su costo operativo es alto.
- **Cuestionario:** Mediante la elaboración de un cuestionario modelo, todos los ocupantes de un cargo deben responder respecto a las funciones que desempeñan. Para que el cuestionario tenga una más alta efectividad se aplica primero a un ocupante del cargo y su supervisor de manera que se garantice la pertinencia de las preguntas. Debido a que el cuestionario puede ser distribuido de forma digital, no se afecta el tiempo del ocupante para su realización. Este método suele usarse en cargos de alto nivel. Su principal desventaja está en que podrían haber ocupantes que no lo interpreten adecuadamente y distorsione sus resultados.
- **Entrevista Directa:** Mediante una entrevista al ocupante del cargo se obtiene la información de todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, los porqués y los cuándo. Su principal ventaja es garantizar una interacción directa con el empleado que ocupa el cargo y de esta manera permite aclarar inquietudes. Para efectos del levantamiento de información se selecciona al personal clave en cada área de manera que haya veracidad de los datos. Su principal desventaja está en que podría generar por parte del ocupante malas

interpretaciones y reacciones negativas si es mal dirigida. Por otro lado tiene un alto costo operativo.

- **Métodos Mixtos:** Permite incorporar métodos distintos y combinarlos de forma que haya mayor efectividad en el levantamiento de información. (Chiavenato, 2011)

Una vez que se concluye el levantamiento y descripción de funciones y el análisis del puesto, se procede con la valoración de cargos.

3.5 Valoración de Cargos

En la actualidad no todas las empresas poseen una estructura salarial definida ni con parámetros claramente establecidos que sea conocida por el personal de la organización. Es común que en empresas de origen familiar, los salarios sean establecidos de acuerdo al nivel de confianza, años de trabajo para la empresa y afinidad con los ocupantes de los cargos de primera línea. Esto impacta en el nivel de motivación de los trabajadores y la gestión del desempeño. Por otra parte, existen compañías multinacionales que poseen un claro panorama de cómo administrar su esquema salarial y que basan el mismo en una adecuada valoración de las posiciones de su estructura organizacional.

Existen distintas definiciones para la valoración de cargos, algunas dicen que es un componente básico para que la administración salarial haga posible el equilibrio interno de los salarios, también que es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración. En definitiva, es un medio de determinación del valor objetivo de cada puesto dentro de la estructura de la empresa o institución.

La implementación de una herramienta de este tipo permite transparentar la asignación de un valor económico o salario de un trabajador ya que está construida sobre una descripción y pesada sobre el impacto, aportes y resultados que debe generar ese puesto de trabajo.

Existen distintas metodologías de valoración de cargos que a continuación exponemos:

Valoración de Cargos por Puntos-Método Hay

Una de las metodologías más conocidas y utilizadas para la valoración de cargos es la Hay. El sistema de valoración Hay fue propuesto por Edward N. Hay quien fundó su Consultora en 1943 y en adelante se ha consolidado como una empresa global en temas de recursos humanos y valoraciones de cargos. Consiste en 3 tablas de puntos donde se analizan los factores de Responsabilidad, Solución de Problemas y Competencia.

La Responsabilidad incluye la medición de la contribución de un determinado puesto de trabajo en los resultados de la organización. Este factor se compone de 3 elementos que se enfocan en valorar el potencial de los puestos en sí mismos y no del desempeño de quienes los ocupan. El primer elemento es el Impacto, el mismo que describe la forma como un puesto de trabajo influencia a un sector de la organización. El segundo es la Magnitud, que se refiere al tamaño de la influencia ejercida de un puesto de trabajo en la organización. Por último la independencia nos habla de la autonomía de un puesto determinado para tomar decisiones. Estos elementos son colocados en una escala numérica de tal manera que nos otorgan al final un número único, siendo analizado su valor relativo.

La Competencia se refiere a conocimientos y habilidades que necesita un cargo para ser desempeñado con éxito y se compone de 3 elementos que son la Habilidad, la Integración y los Conocimientos Específicos. La Habilidad se refiere a las competencias que necesitan puestos directivos para establecer interacciones personales necesarias para su trabajo. La integración mide la coordinación necesaria entre diversas funciones para planificar, ejecutar y evaluar actividades que se derivan del puesto. Por último los conocimientos específicos se refieren a aquellos procesos prácticos concretos, técnicas o disciplinas profesionales. (Pymes y Autónomos, 2012)

La Solución de Problemas es un factor importante en cargos de dirección ya que la competencia y la responsabilidad se concretan en un plano mental para describir y dar solución a problemas que se presenten en el desarrollo profesional del puesto. Contiene 2 elementos principales, el Contexto y la dificultad. (Pymes y Autónomos, 2012)

Dentro del sistema de valoración Hay se definen perfiles como:

Pensantes: son aquellos puestos donde la solución de problemas es mayor a la responsabilidad. Suele tratarse de puestos operativos o no directivos.

Actuantes: aquellos en las que la responsabilidad es mayor que la solución de problemas.

Equilibrados: También conocidos como planos y son aquellos en las que ambos factores están en equilibrio. (Pymes y Autónomos, 2012)

Las puntuaciones de los distintos puestos son comparadas con puestos similares, superiores e inferiores para asegurarse de que se ha realizado una valoración adecuada. Si bien esta metodología es una de las más conocidas, algunos piensan que en la actualidad es necesario contemplar otros factores distintos a los considerados para puntuación de los cargos como los resultados que debe generar el mismo o la capacidad de actuación que tendrá dicho cargo.

Valoración de Cargos por Jerarquización

Existen otras metodologías como la de jerarquización que es una de las primeras utilizadas para la valoración de cargos y que consiste en el ordenamiento de los puestos en función de su jerarquía en el organigrama para definir su valor económico. Se registra en una tabla construida a partir del criterio del evaluador, los puntos según el nivel de la posición y su grado de importancia. A continuación un ejemplo:

Tabla 2 - Ejemplo de Método de Jerarquización

CARGOS	KARDISTA	DIGITADOR	SECRETARIA	JEFE DE PERSONAL	DISEÑADOR	MENSAJERO	TOTAL DE PUNTOS	JERARQUIZACIÓN
KARDISTA		-2	-5	-15	-8	+4	-26	5°
DIGITADOR	+2		-3	-13	-6	+6	-14	4°
SECRETARIA	+5	+3		-10	-3	+9	+4	3°
JEFE DE PERSONAL	+15	+13	+10		+7	+19	+64	1°
DISEÑADOR	+8	+6	+3	-7		+12	+22	2°
MENSAJERO	-4	-6	-9	-19	-12		-50	6°

Fuente: Gestiópolis

Comparación por pares

Otra de las primeras técnicas que apareció en los años 1900's para la valoración de cargos es la de comparación por pares. Ésta consiste en realizar un cuadro de doble entrada donde se realiza de forma directa la comparación, como se muestra en el cuadro a continuación:

Tabla 3 - Ejemplo Comparación por Pares

CARGOS	KARDISTA	DIGITADOR	SECRETARIA	JEFE DE PERSONAL	DISEÑADOR	MENSAJERO	TOTAL DE CRUCES	JERARQUIZACIÓN
KARDISTA		-	-	-	-	+	1	5°
DIGITADOR	+		-	-	-	+	2	4°
SECRETARIA	+	+		-	-	+	3	3°
JEFE DE PERSONAL	+	+	+		+	+	5	1°
DISEÑADOR	+	+	+	+		+	4	2°
MENSAJERO	-	-	-	-	-		0	6°
TOTAL DE CRUCES (-)	1	2	3	4	5	0		
JERARQUIZACIÓN	5°	4°	3°	1°	2°	6°		
NÚMERO DE COMPARACIONES	15							

Fuente: Gestiópolis

Si bien estas metodologías se presentan mucho más sencillas y prácticas, su fiabilidad podría resultar baja al caer en la subjetividad con los criterios de análisis empleados, además de correr el riesgo de no contar con un experto con el conocimiento adecuado para establecer comparaciones o definir puntuaciones en cargos de distintas áreas de especialidad. Es importante que las organizaciones puedan emplear un método estructurado que permita sustentar de forma objetiva el valor que se da a un determinado cargo, es por ello que en el mundo empresarial son mayormente utilizados sistemas de valoración por puntos. En ellos se puede plasmar con mayor claridad los aportes del cargo y resultados y con base en ello asignar el valor adecuado.

“El resultado final de una valoración de puestos de trabajo será el precio del mismo. Sin embargo, se trata de algo más que una mera cantidad de euros, debido a que se

ven implicados no sólo la remuneración dineraria sino también el nivel de vida, el bienestar de la familia, la seguridad actual y futura, la satisfacción y/o descontento en el puesto, el prestigio profesional y la aceptación o rechazo del fruto obtenido con el esfuerzo realizado.” (García, de Nieves, & Ros, 2006)

A forma de aclaración y en congruencia con la ley este trabajo busca diseñar una estructura salarial que permita asignar de forma equitativa una retribución en función de la contribución de cada trabajador y de acuerdo al nivel de responsabilidad y complejidad de su cargo. Además tomando en cuenta un mercado laboral rápidamente cambiante, donde las ofertas para trabajadores especializados son atractivas y ponen en riesgo las operaciones de la organización.

4. METODOLOGÍA

Con el fin de conservar la información confidencial de los sueldos y salarios de los cargos del área de Producción de Diario El Universo C.A. se utilizaron en el desarrollo de esta tesis valores aproximados de los sueldos.

Antes de iniciar la valoración de los cargos, es importante explicar el formato de descripción de cargos que hemos utilizado para levantar la información de las funciones del área de Producción.

El formato se encuentra conformado por los siguientes enunciados (Ver Anexo 1):

Tabla 4 - Enunciados Descriptivo de Cargos

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: JEFE DE BODEGAS Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Subgerente de Producción
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Controlar y mantener los inventarios de materia prima, insumos, repuestos y desperdicios que se administran en las diferentes Bodegas, en base a las políticas de la empresa. Así como garantizar la correcta ejecución de los diferentes trabajos de las bodegas a su cargo.

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Actividades particulares a describir: en este enunciado se define lo siguiente:

Título del cargo: Nombre del cargo del que se quiere definir las funciones y responsabilidades, en este caso nos referimos al Jefe de Bodega.

Área: Nombre del área del cual se ha levantado la información requerida, en este caso el área sería Producción

Título del Cargo Superior: De acuerdo al análisis de la estructura se define el Jefe Inmediato que le reporta el cargo al describir, en esta situación sería el Subgerente de Producción.

Misión: Aquí se define el por qué fue instaurado ese cargo en la organización. En el caso del Jefe de Bodega sería lo siguiente:

“Controlar y mantener los inventarios de materia prima, insumos, repuestos y desperdicios que se administran en las diferentes Bodegas, en base a las políticas de la empresa. Así como garantizar la correcta ejecución de los diferentes trabajos de las bodegas a su cargo”.

Tabla 5 - Enunciados de Indicadores, Reportes y Relaciones de Trabajo

INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Faltante de inventario de Materiales, Repuestos e Insumos • Cuadre de Inventarios
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de movimientos, saldos y compras de Materia Prima • Reporte de Productos
RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de Producción

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Indicadores: En este enunciado se establecen los indicadores por los cuales es/son responsable/s el personal que ejecuta el cargo, aquí habría que preguntarnos por qué son importantes? Si partimos de la idea **idea de Lord Kelvin podemos mencionar los siguiente:** *“Lo que no se puede medir, no se puede evaluar, lo que no se puede evaluar, no se puede controlar y lo que no se puede controlar, no se puede mejorar”* Por este motivo, si las empresa quieren mejorar sus procesos deben definir indicadores. Así mismo es factible que estos indicadores sean establecidos de forma particular en cada uno de los procesos y en los descriptivos de cargos con el fin que los ocupantes conozcan la importancia del mismo. En el caso del perfil de bodega los indicadores serían los siguientes:

- Faltante de inventario de Materiales, Repuestos e Insumos.
- Cuadre de inventarios.

Reportes: Aquí se debe establecer cuáles son los reportes que ejecuta y de qué es responsable el/los ocupantes del cargo. En el caso del perfil de bodega los reportes de su responsabilidad serían los siguientes:

- Reporte de movimientos, saldos, y compra de Materia Prima
- Reporte de Productos

Relaciones de trabajo: Aquí debemos definir las diferentes relaciones de orden superior que tiene directamente el cargo a describir, en el caso del Jefe de Bodega solamente tiene al siguiente:

Subgerente de Producción

Tabla 6 - Requisitos Administrativos Técnicos

REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título en Ingeniería Comercial, Administración de empresas, Gestión empresarial o carreras afines <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años de experiencia en el labores similares <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en gestión de inventarios • Conocimiento contable • Manejo de utilitarios • Manejo de inventarios en Bodegas de medio y gran tamaño <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a Resultados • Orientación al cliente interno y externo. • Planificación y organización • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de tiempos de despacho de optativos
---	--

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Requisitos Administrativos Técnicos: En esta parte del formato definimos la Educación Mínima que debe tener el ocupante del cargo para realizar el trabajo, es importante mencionar que la intervención del Ejecutivo que Gestiona el Talento Humano es imprescindible en estos campos para determinar la educación mínima que se necesita y que hay disponible en el mercado académico de su localidad. En el caso del Jefe de Bodega sería:

- Título en Ingeniería Comercial, Administración de empresas, Gestión empresarial o carreras afines.

Experiencia: En este campo se determina el número de años que debe tener el cargo de acuerdo a las actividades relacionadas, una vez más la gestión del Ejecutivo de Talento Humano es importante mediando de acuerdo a su conocimiento del mercado

laboral para establecer un nivel de experiencia que permita contratar o formar este tipo de perfil en futuras vacantes. Para la definición de los años de experiencia nos apoyamos con el método de valoración por factores y puntos para establecer rangos de experiencia en el cargo. En el caso del Jefe de Bodega sería el siguiente:

- De 1 a 3 años de experiencia en labores similares

Conocimientos específicos: En este enunciado detallamos todos los conocimientos adicionales y que necesita la persona en la actividades de este cargo, que son imprescindibles para realizar el trabajo de manera efectiva, aquí podemos detallar esos tipos de conocimientos que pueden ser muy particulares por el tipo de actividad económica en la que se desarrolla el área y la empresa. Siguiendo el caso del Jefe de Bodega los conocimientos específicos que debería tener son los siguientes:

- Conocimientos en gestión de inventarios.
- Conocimientos contables
- Manejo de utilitarios
- Manejo de inventario de bodega de medio y gran tamaño

Competencias Conductuales: En este enunciado se definen todas aquellas conductas evidenciables e imprescindibles que debe tener el colaborador en el cargo para la consecución de los objetivos del área, departamento o cargo según corresponda el caso. En el caso del Jefe de Bodega las competencias necesarias para el cargo son las siguientes:

- Liderazgo
- Orientación a Resultados
- Orientación al cliente interno y externo.
- Planificación y organización
- Dinamismo y Energía
- Trabajo en equipo
- Sentido de la urgencia

Retos de mejora: En los retos de mejora se describe todas aquellas actividades que pueden presentar dificultades en el trabajo del colaborador o todas aquellas actividades donde se evidencian oportunidades de mejoras de procesos, productos o en la

administración de los recursos asignados. En el caso del Jefe de Bodega corresponde el siguiente reto de mejora:

- Mejora de tiempos de despacho de optativos.

Tabla 7 - Funciones del Cargo

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir de forma eficiente las actividades de toma de inventarios, preparación y despacho de los productos de las diferentes bodegas del diario (Bodega general, Bodega de papel, Bodega de Desperdicios, Bodega de Optativos, bodega de devoluciones y bodega de tránsito) • Coordinar las actividades de recepción de contenedores con material prima, insumos y optativos.
-----------------------------	---

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Funciones del cargo: En las funciones del cargo se detallan todas aquellas actividades que debe realizar la persona en el puesto de trabajo, según el orden de importancia y frecuencia, es preciso indicar que los verbos que inician las frases de las actividades se la han detallado en infinitivo, adicionalmente los cargos que tiene posiciones de dirección como es el caso del Subgerente de Producción y los cargos que tienen posiciones de mandos medios hemos utilizados los siguientes verbos que denotan dirección y control:

Dirigir, Administrar, Autorizar, Establecer, Coordinar, Determinar, Evaluar, Asegurar, Controlar, Planear, Asignar, Auditar, Distribuir, Supervisar, Aprobar, Asesorar, Autorizar, Diseñar, Estandarizar, Instalar, Planear, Programar, Proporcionar, Recomendar, Representar.

En el caso de las funciones del Jefe de Bodega detallamos lo levantado según las indicaciones mencionadas:

- Dirigir de forma eficiente las actividades de toma de inventarios, preparación y despacho de los productos de las diferentes bodegas del diario (Bodega general, Bodega de papel, Bodega de Desperdicios, Bodega de Optativos, bodega de devoluciones y bodega de tránsito)
- Coordinar las actividades de recepción de contenedores con material prima, insumos y optativos.
- Coordinar las auditorías de los stocks de bodegas a través del sistema de inventarios, con el fin de conocer las diferentes novedades presentadas.

- Comunicar las necesidades de stock al departamento de compras.
- Aprobar solicitudes de compra local, órdenes de compra de insumos, materiales y repuestos hasta \$5,000 en reposiciones.
- Revisar las cotizaciones de los distintos proveedores locales, solicitados al departamento de compras, con el fin de elegir la opción más conveniente para el área.
- Revisar las cotizaciones de todos los insumos, repuestos importados y presentar al Sub-gerente de producción para su aprobación.
- Coordinar la forma de envío de los productos importados con el proveedor extranjero.
- Coordinar la venta oportuna del material de desperdicios que genera el proceso productivo de la planta.
- Supervisar la correcta entrega del material de desperdicios a los diferentes clientes externos.
- Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.

Tabla 8 - Relaciones Internas

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar la importancia de las solicitudes de Compra, fechas de recepción. • Aprobar las cotizaciones de compras locales de lo relacionado a Producción (máximo \$5,000). • Responder inquietudes del departamento de Compras con respecto a las adquisiciones locales.
Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar la importancia de las solicitudes de Compra, fechas de recepción de la importación • Le indica la forma de transporte (aéreo, marítimo o terrestre) del producto comprado

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Relaciones internas: Aquí se detallan todas las actividades de mayor importancia que se relaciona el cargo con otros cargos similares, departamentos y/o clientes internos y externos con el fin de que se conozca los diferentes intérpretes que los acompañan en sus actividades día a día. En el caso del Jefe de Bodega son las siguientes:

Organigrama: En este enunciado se gráfica la estructura y su relación funcional que tiene el cargo que se compone generalmente de lo siguiente:

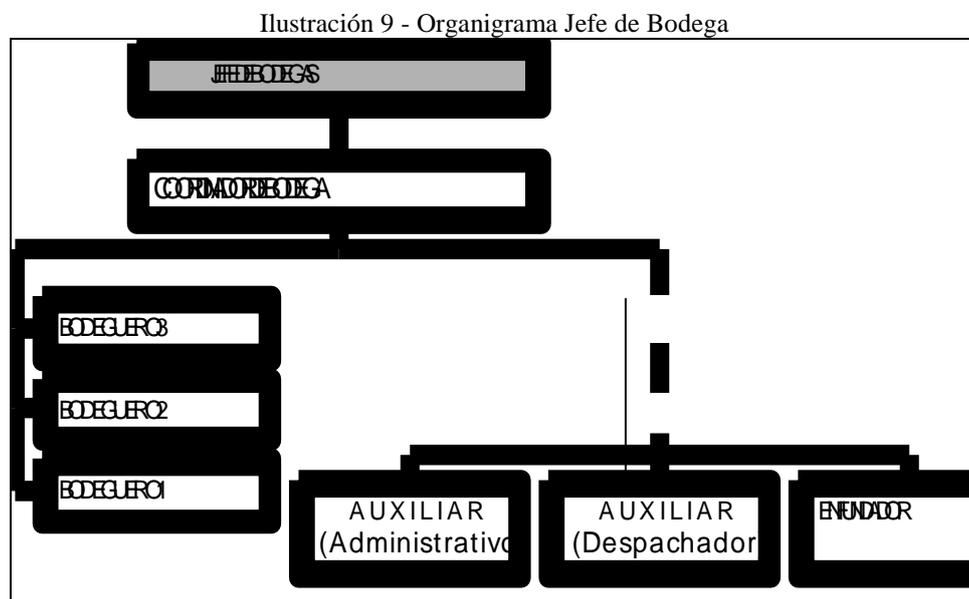
Jefe Inmediato (Cargo que se encuentra en la parte superior de la estructura de forma vertical y tiene bajo su responsabilidad al cargo descrito)

Personal de Staff (Analistas, etc.)

Pares (cargos que tienen iguales niveles en la estructura)

Subordinados (todos aquellos cargos que le reportan al cargo descrito)

El uso del organigrama en la descripción de cargo apoya al entendimiento de las relaciones internas que tiene el cargo dentro de su misma área: En el caso del Jefe de Bodega tendría la siguiente posición en la estructura de su departamento:



Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Valoración del cargo: En este enunciado se elaboró un cuadro que permite ver los puntajes de cada uno de los factores y puntos asignados al cargo descritos, con esto nos ayuda a conocer el puntaje total, que puede ser calibrando de acuerdo a los cambios o situaciones que experimente el cargo en el futuro, detallamos a continuación el cuadro de valoración que tendría el Jefe de Bodega:

Tabla 9 - Ejemplo Valoración de cargo Jefe de Bodega

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	240
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	53
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	23
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	20
PUNTOS TOTALES	342

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Control de cambios: En este parámetro se lo ha instaurado para llevar el control de los diferentes documentos que se generan del descriptivo, definidos desde el documento inicial y las diferentes modificaciones que pueda tener en el tiempos finalmente cada descriptivo para tener su validez final debe estar con las firmas de responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos y el Subgerente de Producción una vez que han validado toda la información de los cargos.

Tabla 10 - Enunciado Control de Cambios

CONTROL DE CAMBIOS:

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	17/02/14	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

4.1 Descripción de la Metodología.

En esta primera parte del proceso, se realizó el levantamiento y actualización de los descriptivos de los 42 cargos a valorar (ver Anexo 1) utilizando el formato antes expuesto. Se definió realizar la validación de los descriptivos con cada uno de los intérpretes de los distintos departamentos, es decir con los colaboradores que realizan las diferentes actividades de los cargos. En el caso de los cargos que tienen más de 10 colaboradores, se definió levantar las funciones con 3 personas del mismo cargo, con el fin de conseguir la información de manera real y unificada que permita saber con certeza las actividades y responsabilidades que tiene cada uno de los cargos.

desarrollado por la consultora Price Waterhouse Coopers, el mismo que es utilizado con éxito por empresas nacionales y multinacionales en el país.

4.2 Método de Valoración de Cargos por Puntos de Price Waterhouse Coopers

A través de este método se definieron los pesos de cada cargo y su valor monetario.

En el libro “The Job Evaluation Handbook” los autores Michael Armstrong y Angela Baron, en la página 65 proponen factores universales de comparación entre cargos que encuadran bien con los factores tomados por Price Waterhouse Coopers, mostramos la tabla comparativa:

Tabla 12 - Comparativo de Factores Universales vs. Factores de Price Waterhouse Coopers

	THE JOB EVALUATION HANDBOOK	Price Waterhouse Coopers
FACTORES	Requerimientos Mentales	Complejidad / Dirección
	Requerimientos de competencias	Educación / Conocimientos Especializados
		Experiencia Necesaria
	Requerimientos Físicos / Condiciones del Puesto	Condiciones de Trabajo y/o Riesgos Físicos
	Responsabilidad por Supervisión	Responsabilidad por los Resultados
	Otras Responsabilidades	Responsabilidad en Ventas / Relaciones Funcionales

Fuente: The Job Evaluation Handbook, 1995

La herramienta desarrollada por Price Waterhouse Coopers consta de 6 factores que empezaremos a explicar a través de la valoración del cargo de Jefe de Bodega:

Tabla 13- Factores 1 y 2

FACTOR 1: EDUCACIÓN FORMAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS
--

Definición: Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especializaciones previas, requeridas para que el ocupante del cargo pueda cumplir eficazmente las tareas inherentes al mismo. Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerse una equivalencia con los niveles de educación formal.

Nota Importante: Este factor califica conjuntamente con la experiencia, ya que los puntajes en forma separada son absolutamente ilustrativos.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	Valor en ptos Máximos
1	No requiere leer ni escribir	15
2	Preparado para leer y escribir	35
3	Educación primaria completa	55
4	Ciclo básico de estudios secundario o escuela primaria más curso de capacitación de 2 o 3 años	75
5	Educación secundaria completa. Incluye carrera técnicas de dos años	105
6	Estudiante o egresado de carreras universitarias. Tecnólogo universitario, licenciado, BA,BS,CPA, etc.	140
7	Graduado de carreras universitarias: Ingeniero, Abogado, Economista, Médico	175
8	Formación universitaria del grado 7 más una maestría universitaria de al menos dos años	210
9	Especialización a nivel de Ph. D. o superior.	265

FACTOR 2: EXPERIENCIA NECESARIA

Definición: Este factor mide la experiencia mínima requerida en un cargo similar, o el inmediato anterior dentro de la carrera, que habilita a la persona para desempeñar un cargo. Una experiencia repetitiva no debería tenerse en cuenta. Involucra también el tiempo suficiente de entrenamiento en otros puestos del departamento.

Nota Importante: Este factor califica conjuntamente con la educación, ya que los puntajes en forma separada son absolutamente ilustrativos.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	Valor en ptos Máximos
1	Menos de un mes	15
2	De 1 a mes hasta 6 meses	35
3	Entre 6 meses y 1 año incluido	55
4	Entre 1 y 3 años incluido.	75
5	Entre 3 y 5 años incluido.	105
6	Entre 5 y 7 años incluida.	140
7	Más de 7 años.	175

FACTOR 1 Y 2: CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA (Tabla combinatoria)

GRADO	CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA						
		Menos 1 mes	1 a 6 meses	6 meses a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	5 a 7 años	Más de 7 años
		1	2	3	4	5	6	7
1	No requiere leer ni escribir	20	40	60	80	100	120	150
2	Preparado para leer y escribir	40	60	80	100	120	140	170

3	Educación primaria completa.	60	80	100	120	140	160	190
4	Ciclo Básico más cursos	80	100	120	140	160	180	210
5	Bachilleres (secundaria completa)	110	130	150	170	190	210	240
6	Cursando carrera universitaria, egresado en Tcnlgo, Lcdo., CPA	145	165	185	205	225	245	275
7	Graduado universitario, Md., Ing. Econ, Abogado, etc	180	200	220	240	260	280	310
8	Máster, MBA (mínimo 2 años)	215	235	255	275	295	315	345
9	Ph. D o superior.	270	290	310	330	350	370	400

Nota: Educación y Experiencia son factores mutuamente complementarios.

Fuente: Price Waterhouse Coopers

Como podemos ver en la tabla de puntos de los factores 1 y 2 se encuentran interrelacionados ya que para poder establecer los puntos de estos criterios debe utilizarse la tabla combinatoria que nos dice cuál será el puntaje que tendrá el cargo en estos dos factores. En el caso del Jefe de Bodega se ha procedido establecer el siguiente puntaje: 240 puntos. Este puntaje fue designado ya que en el factor 1 se definió en el perfil del cargo del Jefe de Bodega debe tener: Título Universitario en Ingeniería Comercial, Administración de empresas, Gestión empresarial o carreras afines, que corresponde al grado 7 en este factor. Por otro lado, en el factor 2 se definió que la experiencia mínima para el cargo que ejemplificamos debía ser de 1 a 3 años en posiciones similares que corresponde al grado 4. Finalmente, si vamos a la tabla combinatoria y elegimos el grado 7 en el factor 1 y el grado 4 en el factor 2 nos encontramos con el puntaje que mencionamos para el cargo de Jefe de Bodega.

Tabla 14 - Factor 3

FACTOR 3: RESPONSABILIDAD DEL CARGO - CONTROL DE RESULTADOS.		
Áreas: Planta, Mercadeo, Finanzas, Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos, Técnicos, Bodega		
Definición: En este factor tiene en cuenta la forma como el cargo influye en los resultados de la organización y la importancia directa de esta influencia. Se analiza el monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidad del puesto, considerando el uso de recursos asignados y la contribución al logro de los resultados.		
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	Valor en ptos. Máximos
	Puesto: Los procedimientos están establecidos, no supervisar personal,	27

1	no toma decisiones. Máximos Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de resultados. Su trabajo no compromete a la empresa.	
2	Unidad / Dpto: Tiene mayor responsabilidad que un puesto. Apoyan al cumplimiento de los resultados de su área. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos. Puede supervisar pequeños grupos de trabajo. Su trabajo si compromete a la Empresa en Forma limitada.	53
3	Área: Mayor responsabilidad que una ciudad. Es responsable de los resultados de su área, con incidencia en los productos o servicios, sobre los base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujetos a supervisión y evaluación de los resultados entregados. Puede supervisar grandes grupos de trabajo y toma decisiones de gran importancia dentro de su departamento. Su trabajo compromete medianamente a la empresa.	79
4	Dirección - Vicepresidencia: Crea procedimientos, políticas y toma decisiones que afectan a una unidad de negocio. Monitorea y supervisa los resultados del equipo y su dirección. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios, así como por la asignación de recursos. Su trabajo compromete altamente a la Empresa	110
5	Gerencia General: Controla y define las decisiones de mayor impacto en la empresa. Su trabajo compromete a toda la empresa. Define las políticas es especificaciones técnicas para los productos y servicios de la empresa, en función de las necesidades de los clientes, determina estrategias, medios y recursos para el logro de los objetivos y cumplimiento de los resultados. Es responsable del manejo óptimo de su dirección o de toda la empresa.	140
6	Holding: Similar que al nivel anterior, pero con responsabilidad total sobre un grupo de empresas. La toma de decisiones afecta al grupo de empresas bajo su responsabilidad.	175

GRADO DE RESPONSABILIDAD

1. **Informativa:** Utiliza, genera y reporta información. No requiere influir para llevar a cabo tareas
2. **Indirecta:** Da asesoría, interpreta, controla y crea lineamientos para que otros puedan realizar determinada labor, comparte la responsabilidad en la tarea.
3. **Directa:** Las acciones y decisiones ejecutadas por el cargo son determinantes para el resultado de los logros finales

FACTOR 3: RESPONSABILIDAD

			RESPONSABILIDADES		
			Informativa	Indirecta	Directa
Referencia	Grado	Impacto Cargo	1	2	3
	1	Liviano	6	13	14
Puesto	1	Mediano	10	17	20
	1	Pesado	14	21	27

	2	Liviano	18	27	35
Unidad/dpto	2	Mediano	22	33	44
	2	Pesado	27	40	53
	3	Liviano	31	47	62
Área	3	Mediano	35	53	70
	3	Pesado	40	60	79
	4	Liviano	45	68	90
Dirección/Vicepresidencia	4	Mediano	50	75	100
	4	Pesado	55	83	110
	5	Liviano	60	90	120
Empresa	5	Mediano	63	94	125
	5	Pesado	70	105	140
	6	Liviano	76	114	151
Grupo	6	Mediano	82	123	163
	6	Pesado	88	132	175

Fuente: Price Waterhouse Coopers

En el factor 3: Se debe determinar el nivel de responsabilidad que tiene el cargo según la tabla de valoración factores y puntos, en el caso del Jefe de Bodega obtuvo un puntaje de: 53 puntos. El cual fue calificado con tal puntaje ya que se definió que el cargo tenía una responsabilidad a nivel de un departamento, es decir grado 2. Por otro lado se estableció que el impacto del cargo era pesado y finalmente la responsabilidad que tenía el cargo corresponde al grado 3 directa.

Tabla 15 - Factor 4

FACTOR 4: COMPLEJIDAD Y DIRECCIÓN

Definición: Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del puesto, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía para resolver problemas y tomar decisiones.

Dirigir implica, planear, organizar, controlar, evaluar una función, considera la habilidad para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral del negocio que debe tenerse para un desempeño adecuado del cargo.

La solución de problemas hace referencia al tipo de problemas que entrega el cargo y se mide mediante la disponibilidad de guías establecidas (instrucciones recibidas, métodos, manuales, etc.) y de la habilidad analítica y creativa requerida para desarrollar e innovar técnicas y procedimientos para generar alternativas.

El tamaño de la supervisión considera la habilidad requerida por el cargo, para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas. Al valorarse, debe tenerse en cuenta el número y complejidad de las personas que funcionalmente depende de la posición, sea con supervisión directa o indirecta.

<u>GR</u> <u>AD</u> <u>O</u>	<u>DESCRIPCION DEL GRADO</u>	Valor en ptos. Máxim os
1	Tareas rutinarias: La presencia de procedimientos y reglas definen claramente la ejecución de las tareas. Las actividades son repetitivas y operativas. La posición no requiere solucionar problemas y/o tomar decisiones. De presentarse, sus decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. No ejerce supervisión alguna.	23
2	Tareas +/- complejas: Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo eventualmente la supervisión de mediano riesgo de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos que afectaran parcialmente los objetivos de su departamento. Controla el avance y los resultados del trabajo ejecutado por el equipo y trabajo a su cargo. La toma de decisiones requiere un análisis detallado.	45
3	Tareas Complejas: Realiza tareas complejas directamente o a través de subordinados, resuelve problemas de mediano riesgo de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos que afectaran parcialmente los objetivos de su departamento. Controla el avance y los resultados del trabajo ejecutado por el equipo y trabajo a su cargo. La toma de decisiones requiere un análisis detallado.	68
4	Decisión frecuente: Toma de decisiones frecuentes y de gran importancia sobre la base de políticas acción con iniciativa propia, requiriendo un análisis interpretativo y/o evaluativo según sea el caso. Resuelve problemas que involucran riesgos moderados. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de las áreas bajo su cargo.	94
5	Soluciones complejas: Ejecuta tareas que implican la participación en la formulación de políticas de la empresa, estrategias y programas de mediano y largo plazo. Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico para la empresa. Es responsable de la planificación operativa de las unidades de negocio, maneja y asigna recursos sea el caso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo.	120
6	Alto Riesgo Económico: Realizar tareas que implican la toma de decisiones en la formulación de políticas de la empresa, estrategias y programas de largo plazo. Resuelve problemas de mucha complejidad que implican alto riesgo económico para el grupo de empresas bajo su cargo. Normalmente es el máximo responsable por una o más empresas del Grupo, o el Grupo en su totalidad	150

FACTOR 4: DIRECCION, SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES							
		TAMAÑO/SUPERVISION (No. Personas Supervisadas Directamente)					
		0 a 2	3 a 10	11 a 40	41 a 100	101 a 300	301 a 1000
<u>GRADO</u>	Solución de problemas y toma	1	2	3	4	5	6

de decisiones							
1	Tarea rutinaria.	8	10	12	15	18	23
2	Tarea +/- complejas	15	20	24	30	36	45
3	Tarea compleja.	23	28	35	45	55	68
4	Decisión frecuente	38	45	54	65	78	94
5	Soluciones complejas	64	72	83	93	105	120
6	Dirige las funciones del grupo	94	103	114	125	138	150

Fuente: Price Waterhouse Coopers

En el factor 4: Medimos la Complejidad y Dirección a través de las variables Solución de Problemas y Toma de Decisiones en el grado 3 que corresponde a tarea compleja. Por otra parte en Tamaño de Supervisión, número de personas supervisadas directamente. Para el cargo de Jefe de Bodega se ha puntuado grado 3 en Solución de Problemas y Toma de Decisiones y grado 1 en Tamaño de Supervisión computando 23 puntos.

Tabla 16 - Factor 5

FACTOR 5: RESPONSABILIDAD EN VENTAS / RELACIONES FUNCIONALES		
Áreas: Comercial/Ventas, Oficiales de Crédito, Tesorería, Promoción Ingresos, Proyectos		
Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o de la habilidad negociadora necesarias para un correcto desempeño del cargo; cuya consecuencia deriva en promoción y ventas de productos, servicio e ingresos para la empresa. Los contactos se refieren a personal externos de la empresa, cuya consecuencia deriva en promoción y venta de productos, servicios e ingresos para la empresa. En este factor se considera la frecuencia del contacto, el grado de la habilidad, el tipo de personal contactado y el modo de ingreso o ventas. Si los contactos no son requeridos en el cargo, se asignará el valor mínimo de la tabla		
GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	Valor en ptos. Máximos
1	No realiza ventas. Requiere el mínimo o ningún contacto fuera de su departamento. Requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación de clientes. Requiere el mínimo o ningún contacto fuera de su departamento. Requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación de clientes. Sus actividades se orientan hacia asistir las necesidades de otros.	27
2	Realiza ventas, sea en la calle o un mostrador. Se requiere contacto externo y habilidad normal para negociar u obtener cooperación de clientes. Se requiere poco contacto externo y habilidad normal para negociar u obtener cooperación de clientes. Establece una red básica de contactos para	53

	asegurar la eficacia de su trabajo. Sus actividades se orientan a brindar apoyo y administrativo.	
3	Responsable por una cuota de venta de una unidad, segmento o departamento de una empresa. Se requieren contactos frecuentes y buena habilidad para atención a clientes, de los cuales depende el cumplimiento de las tareas de su departamento (ventas)- Se requiere contactos frecuentes y buena habilidad para atención al cliente, empleados, proveedores, contratistas, de los cuales depende el cumplimiento de las tareas de su área o departamento. Las actividades están orientada hacia brindar un apoyo técnico.	79
4	Responsable por los ingresos de una ciudad o región de ventas. Se requieren contactos permanentes y muy buena habilidad para tratar con clientes, cuya realización es importante para el desempeño de su departamento y de otros departamentos relacionados con ventas. Se requiere contactos permanentes y muy buena habilidad para tratar con clientes, empleados, proveedores, etc. Cuya realización es importante para el desempeño de su Gerencia y de otras gerencias. Establece una red amplia de contactos, supervisa equipos de trabajo y sus actividades se orientan a brindar apoyo técnico especializado.	110
5	Responsable por el monto total de ventas de una empresa. Se requiere contactos permanentes con una muy buena habilidad de representación de la empresa ante los clientes fuertes o especiales, incluyendo entidades gubernamentales y otras instituciones. Se requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos. Desarrolla integración de equipos y sus actividades se enfocan hacia la asesoría	140
6	Responde por las ventas ingresos totales del grupo, negociaciones corporativas, fusiones, ect. Se requieren contactos permanentes y delicados. Se requiere de habilidad máxima con autoridades gubernamentales, contactos internacionales, clientes importantes, cámaras empresariales, asociaciones de profesionales y otros que están íntimamente ligados con el éxito de las operaciones del Grupo. Se requiere de habilidad máxima con	175

GRADOS DE RESPONSABILIDAD

1. Informativa: Utiliza, genera y reporta información. No requiere influir para llevar a cabo tareas.

2. Indirecta: Da asesoría, interpreta, controla y crea lineamientos para que otros puedan realizar determinada labor, comparte la responsabilidad en la tarea.

3. Directa: Las acciones y decisiones ejecutadas por el cargo son determinantes para el resultado de los logros final es

REFERENCIA	GRADO	IMPACTO	Responsabilidades					
			Responsabilidad por cifras (en miles USD por mes promedio)		Inform ativa	Indirecta	Directa	
			1	2	3	1	2	3
	1	Liviano	>0	a	10	6	13	14
Puesto	1	Mediano	>10	a	20	10	17	20

	1	Pesado	>20	a	40	14	21	27
	2	Liviano	>40	a	150	18	27	35
Unidad/dpto	2	Mediano	>150	a	360	22	33	44
	2	Pesado	>360	a	470	27	40	53
	3	Liviano	>470	a	620	31	47	62
Area	3	Mediano	>620	a	760	35	53	70
	3	Pesado	>760	a	900	40	60	79
	4	Liviano	>900	a	1400	45	68	90
Dirección/Vicepresidencia	4	Mediano	>1400	A	2500	50	75	100
	4	Pesado	>2500	a	7000	55	83	110
	5	Liviano	>1000	a	1500	60	90	120
Empresa	5	Mediano	>1500	a	3500	63	94	125
	5	Pesado	>3500	a	7000	70	105	140
	6	Liviano	>10000	a	20000	76	114	151
Grupo	6	Mediano	>20000	a	30000	82	123	163
	6	Pesado	>30000	a	00	88	132	175

Fuente: Price Waterhouse Coopers

En el factor 5: En Responsabilidad en Ventas se calificó a todos los cargos del área de producción con el grado 1 Impacto Liviano Responsabilidad Informativa, ya que ningún cargo de producción realiza gestión de ventas ni tiene un presupuesto asignado de recaudación, por este motivo el puntaje del Jefe de Bodega era de 6 puntos en este factor.

Tabla 17 - Factor 6

FACTOR 6: CONDICIONES DE TRABAJO Y/O RIESGOS FISICOS		
Definición: Este factor mide las condiciones físicas y de viajes bajo las cuales se desarrollan las tareas y/o riesgos, accidentes y enfermedades derivadas de la ejecución de las mismas para cargos operativos de campo y/o de planta.		
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	Valor en ptos Máximos
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización. No implica riesgos ocupacionales.	5
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semiprivada, con muy pocas posibilidades de accidentarse y baja incidencia de riesgos ocupacionales. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo pueden requerir de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	15
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo, en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse y las condiciones de	30

	trabajo, ambientales y físicas pueden implicar medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.	
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incomodo/desagradable y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	50
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (cale), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas, y/o existen considerables riesgos ocupacionales, con posibilidad de heridas graves, que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	80
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación, y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie en el cural debe continuarse bajo cualquier situación climática; y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	100

		OCASIONAL		FRECUENTE		PERAMENTE	
		BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Porcentaje de tiempo expuesto al riesgo		0 - 10 %	11 - 25 %	26 - 55 %	56 - 70 %	71 - 90 %	91 - 100 %
GRADO	RIESGO	1	2	3	4	5	6
1	Sin posibilidades	5	7	10	13	18	25
2	Pocas posibilidades	9	16	20	26	30	36
3	Bajas posibilidades	14	22	31	37	44	51
4	Algunas posibilidades	19	29	40	49	57	66
5	Considerables posibiidades	24	38	50	63	80	83
6	Altas posibilidades	30	45	60	76	88	100

Fuente: Price Waterhouse Coopers

Finalmente, el factor 6: Valora las Condiciones de Trabajo y/o Riesgos Físicos, en este factor que define las exposiciones al riesgo de trabajo y la frecuencia en la que este cargo se ve afectado, el puntaje para el descriptivo Jefe de Bodega fue de 20 puntos, ya que se le asignó un grado 3 con bajas posibilidades de un accidente de trabajo y con una frecuencia baja que corresponde al grado 3 igualmente, dando un puntaje de 20 puntos. Es importante mencionar que el Jefe de Bodega realiza sus actividades mayormente en una oficina, sin embargo debe visitar las diferentes bodegas del Diario donde los riesgos de trabajo aumentan.

Si sumamos todos los puntos obtenidos por cada factor detallado, tendremos el puntaje total de 342 puntos para el Jefe de Bodega (ver Anexo 1).

4.3 Proceso de Valoración

Con la finalidad de crear una clara Política Salarial para el área de Producción se definió realizar la valoración de los 42 cargos existentes. Previo a la valoración se definió un Comité responsable de analizar y puntuar de forma consensuada y en concordancia con los descriptivos de funciones a cada cargo. Este Comité fue conformado por la Gerencia de Recursos Humanos, la Subgerencia de Producción y los Maestranes. Los miembros de este Comité recibieron una inducción en la que se expuso la metodología y su funcionamiento, tal y como lo hemos realizado en el ejemplo del Jefe de Bodega.

Definimos iniciar este proceso en el mes de Agosto del 2015, una vez que finalizaron las revisiones y actualizaciones de los descriptivos del área con cada responsable. Se planteó un cronograma de reuniones de valoración de cada uno de los cargos según el adjunto:

Se trabajó con el Comité en que de una manera objetiva se realice la puntuación los cargos partiendo de 4 premisas básicas en la evaluación de los descriptivos:

- Revisión de funciones y no de la lista de Actividades de la persona
- Se valoran cargos y no personas
- Se valoran hechos, no juicios
- Es valorado el impacto del cargo tal como es ahora y no por lo que generará

Tuvimos un total de 14 reuniones en las que se valoró la totalidad de los cargos.

Una vez valorados todos los cargos, de las áreas departamentales seleccionadas para este trabajado, realizamos una comparación con los dólares puntos entregados por Price Waterhouse Coopers.

Price Waterhouse Coopers en cada semestre del año realiza una encuesta salarial, que recoge los sueldos y salarios que se están pagando en compañías de diferentes giros de negocio, tamaño, sector, origen de capital y ciudades del país. El objetivo es recoger el movimiento salarial que se ha tenido en el mercado. Con esta información las organizaciones se comparan y analizan la posición de sus salarios en el mercado laboral, además esta información es útil para captar interés de talento externo y retener a los puestos claves de la compañía.

La tabla dólares puntos que entrega anualmente Price Waterhouse Coopers, computa el valor en dólares que corresponde a cada punto de valoración de su herramienta de acuerdo a la información del mercado. Permitiendo analizar el valor de la remuneración según el peso de los cargos dentro del mercado laboral, de forma independiente al nombre del cargo o tipo de organización.

El trabajo realizado dentro de Diario El Universo S.A. consistió en comparar los pesos de los cargos contra los dólares puntos obtenidos del mercado por parte de Price Waterhouse Coopers, para analizar las diferencias en salarios que se pagan en el mercado, de acuerdo a los puntos obtenidos.

De acuerdo a los resultados observados se propuso separar los cargos operativos (auxiliares, operadores de máquina, técnicos) de los cargos de control administrativos

(supervisores, coordinadores, jefes, gerentes), pues se evidenció que seguían tendencias diferentes. Por lo cual, se propuso comparar los 2 tipos de cargos contra bandas distintas de la tabla de dólares puntos, de la siguiente forma:

Tabla 19 - Tabla de Tipos de Cargo

TIPO DE CARGO (TC)	RANGOS DE COMPARACION MERCADO (RCM)
OPERATIVOS	PRIMER CUARTIL
CONTROL	TERCER CUARTIL

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Estas propuestas fueron aceptadas por la Gerencia de Recursos Humanos del Diario, pues se alineaban a su estrategia salarial. El tercer cuartil de la tabla de dólares puntos para los puestos de control les permitía tener una posición competitiva en el mercado salarial, mientras que los cargos operativos del primer cuartil se asemejaban a los sueldos pagados en el Diario.

Presentamos el cuadro de clasificación de los cargos agrupados por Tipo con los puntos obtenidos de la valoración (ver Anexo 3):

Tabla 20 - Puntaje Final de Cargos de Producción

TIPO DE CARGO	DEPARTAMENTOS	CARGOS	Total
CONTROL	Gestión de la producción	Subgerente de Producción	471
		Coordinador de Seguridad Industrial	327
		Coordinador de Planeación	285
	Mantenimiento	Jefe de mantenimiento	339
		Ingeniero de mantenimiento mecánico	313
		Supervisor de mantenimiento	307
		Supervisor de instalaciones	302
		Ingeniero de mantenimiento eléctrico	300
	Pre prensa	Jefe de Preprensa	362
		Coordinador de Pre prensa	312
		Supervisor de Pre prensa	297
	Impresión y acabados	Jefe de impresión y acabados	373
		Coordinador de imprenta	291
		Supervisor de rotativa	288
	Inserción y Despacho	Coordinador de Inserción y Despacho	281
		Supervisor de Inserción y Despacho	279
	Bodega	Jefe de Bodega	342
		Coordinador de Bodegas	282

TIPO DE CARGO	DEPARTAMENTOS	CARGOS	PUNTOS
OPERATIVO	Mantenimiento	Técnico de Refrigeración	268
		Técnico eléctrico	268
		Técnico mecánico	268
		Técnico eléctrico de rotativa	268
		Tornero	267
		Auxiliar de mantenimiento	150
	Pre prensa	Operador de CTP	256
		Operador de Flujo Digital	226
	Impresión y acabados	Prensista	267
		Primer prensista	264
		Segundo prensista	248
		Operador de imprenta dos	234
		Operador de imprenta uno	222
		Auxiliar de Impresión	150
	Inserción y Despacho	Operador de stackers	228
		Despachador	170
		Auxiliar de despacho	150
		Insertador	150
	Bodega	Bodeguero 3	218
		Bodeguero 2	188
		Auxiliar Administrativo	150
Auxiliar Enfundador		150	
Despachador		150	
Bodeguero 1		150	

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Una vez que clasificamos los cargos valorados, lo comparamos con la tabla de dólares por puntos que nos proporciona la metodología de Price Waterhouse Coopers. Ésta tabla también está agrupada en 7 diferentes niveles con 3 ponderaciones cada una.

Tabla 21 - Tabla de Bandas Salariales de Price Waterhouse Coopers

BANDA	PESO	PUNTO INFERIOR	PUNTO SUPERIOR
7	P	735.00	801.00
	M	668.00	734.00
	L	601.00	667.00
6	P	550.00	600.00
	M	499.00	549.00
	L	448.00	498.00
5	P	425.00	447.00
	M	402.00	424.00
	L	379.00	401.00
4	P	358.00	378.00
	M	337.00	357.00
	L	316.00	336.00

3	P	295.00	315.00
	M	274.00	294.00
	L	252.00	273.00
2	P	232.00	251.00
	M	211.00	231.00
	L	190.00	210.00
1	P	170.00	189.00
	M	150.00	169.00
	L	130.00	149.00

Fuente: Price Waterhouse Coopers

*L: Liviano; M: Mediano; P: Pesado

Cada nivel ponderado conforma una banda salarial que va desde el punto inferior al punto superior. Por lo tanto, cargos valorados del El Universo deberán ser comparados con las bandas proporcionadas por la compañía Price Waterhouse Coopers.

A continuación presentamos las bandas salariales aplicadas a los cargos de tipo control y operativo:

Tabla 22 - Bandas Salariales de tipo control

Banda Salarial	LIMITE INFERIOR		LIMITE SUPERIOR		Cargos	Puntos del cargo	Sueldo	Dólares puntos mercado
	Puntos Min	Dólares Min	Puntos Max	Dólares Max				
3M	274.00	1,126.05	294.00	1,388.65	Supervisor de Inserción y Despacho	279	972.80	1164.28
					Coordinador de Inserción y Despacho	281	1,166.67	1179.57
					Coordinador de Bodegas	282	1,399.31	1187.21
					Coordinador de Planeación	285	1,322.76	1221.12
					Supervisor de rotativa	288	1,571.82	1276.96
3P	295.00	1,407.26	315.00	1,727.75	Coordinador de imprenta	291	1,742.60	1332.81
					Supervisor de Pre prensa	297	1,088.42	1444.49
					Ingeniero de mantenimiento eléctrico	300	2,005.41	1500.34
					Supervisor de instalaciones	302	1,830.90	1537.57
					Supervisor de mantenimiento	307	1,233.92	1620.28
4L	316.00	1,741.18	336.00	2,009.86	Coordinador de Pre prensa	312	1,956.30	1687.45
					Ingeniero de mantenimiento mecánico	313	2,642.21	1700.88
4M	337.00	2,023.30	357.00	2,255.66	Coordinador de Seguridad Industrial	327	2,000.00	1888.96
					Jefe de mantenimiento	339	2,755.00	2050.17
4P	358.00	2,265.47	378.00	2,880.94	Jefe de Bodega	342	2,417.02	2090.47
					Jefe de Preprensa	362	2,955.00	2304.68
6L	448.00	6,336.26	498.00	9,462.89	Jefe de impresión y acabados	373	3,734.43	2622.22
					Subgerente de Producción	471	5,070.68	8086.96

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Tabla 23 - Bandas salariales Cargos tipo operativo

Banda Salarial	LIMITE INFERIOR		LIMITE SUPERIOR		Cargos	Puntos del cargo	Sueldo	Dólares puntos mercado
	Puntos Min	Dólares Min	Puntos Max	Dólares Max				
1M	150	366.64	169	369.23	Auxiliar Administrativo	150	378.08	444.68
					Auxiliar de despacho	150	376.02	444.68
					Auxiliar de Impresión	150	400	444.68
					Auxiliar de mantenimiento	150	451.38	444.68
					Auxiliar Enfundador	150	381.79	444.68
					Bodeguero 1	150	464.64	444.68
					Despachador	150	447.72	444.68
1P	170	369.34	189	371.46	Insertador	150	376.02	444.68
					Despachador	170	447.72	530.22
2M	211	413.7	231	465.71	Bodeguero 2	188	572.79	550.78
					Bodeguero 3	218	669.45	620.42
					Operador de imprenta uno	222	520.11	632.92
					Operador de Flujo Digital	226	791.3	645.59
2P	232	467.18	251	496.47	Operador de stackers	228	428.68	651.93
					Operador de imprenta dos	234	670.19	670.95
3L	252	498.09	273	529.16	Segundo prensista	248	1100	706.02
					Operador de CTP	256	666.45	718.97
					Primer prensista	264	1331.29	735.02
					Prensista	267	849.06	749.18
					Tornero	267	621.19	749.18
					Técnico de Refrigeración	268	733.22	753.9
					Técnico eléctrico	268	654.88	753.9
Técnico eléctrico de rotativa	268	771.56	753.9					
					Técnico mecánico	268	757.49	753.9

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Los cuadros se leen de la siguiente forma:

Primera columna: Bandas Salariales

Segunda columna: Puntos mínimos de la banda

Tercera columna: Dólares correspondientes a los puntos mínimos

Cuarta columna: Puntos máximos de la banda

Quinta columna: Dólares correspondientes a los puntos máximos

Sexta columna: Cargos de El Universo

Séptima columna: Puntos del Cargo

Octava Columna: Sueldo actual de los colaboradores

Novena Columna: Dólares del mercado correspondiente a los puntos del cargo

A continuación se grafica las bandas:

Ilustración 10 - Tipo de Cargo Operativo, Banda Salarial 1M, 1 P

BANDA SALARIAL 1 M								BANDA 1 P	
NIVEL									
1P								170P Despachador	188 Bodeguero 2
1M	150P Auxiliar de mantenimiento	150P Auxiliar de Impresión	150P Auxiliar de despacho	150P Insertador	150P Bodeguero 1	150P Auxiliar Enfundador	150P Despachador	150P Auxiliar Administrativo	
1L									
Rango de Puntos	150 – 169							170 - 189	
	Mantenimiento	Impresión y acabados	Inserción y Despacho	Inserción y Despacho	Bodega			Inserción y Despacho	Bodega

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Ilustración 11 - Tipo de Cargo Operativo, Banda Salarial 2 M, 2 P y 3 L

BANDA 2 M				BANDA 2 P		BANDA 3 L							
NIVEL													
3M													
3L				234 P Operador de imprentas dos	248P Segundo prensista	256P Operador de CTP	264P Primer prensista	267P Tornero	267P Prensista	268P Técnico eléctrico	268P Técnico eléctrico de rotativa	268P Técnico mecánico	268P Técnico de Refrigeración
2P													
2M	218 P Bodeguero 3	222P Operador de imprenta uno	226P Operador de Flujo Digital	228P Operador de stackers									
Rango de Puntos	211 - 231			232 – 251		252 - 273							
	Bodega	Impresión y acabados	Pre prensa	Inserción y Despacho	Impresión y acabados	Impresión y acabados	Pre prensa	Impresión y acabados	Mantenimiento	Impresión y acabados	Mantenimiento		

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Ilustración 12 - Tipo de Cargo Control, Banda Salarial 3 M, 3 P

		BANDA SALARIAL 3 M						BANDA SALARIAL 3 P					
NIVEL	3P							297P Supervisor de Pre prensa	300P Ingeniero de mantenimiento eléctrico	302P Supervisor de instalaciones	307P Supervisor de mantenimiento	312P Coordinador de Pre prensa	313P Ingeniero de mantenimiento mecánico
	3M	279P Supervisor de Inserción y Despacho	281P Coordinador de Inserción y Despacho	282P Coordinador de Bodegas	285P Coordinador de Planeación	288P Supervisor de rotativa	291P Coordinador de imprenta						
	Rango de Puntos	274 - 294						295 - 315					
		Inserción y Despacho	Bodega	Gestión de la producción	Impresión y acabados	Pre prensa	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento	Pre prensa	Mantenimiento	

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Ilustración 13 - Tipo de Cargo Control, Banda Salarial 4 L, 4 M, 4P, 6L

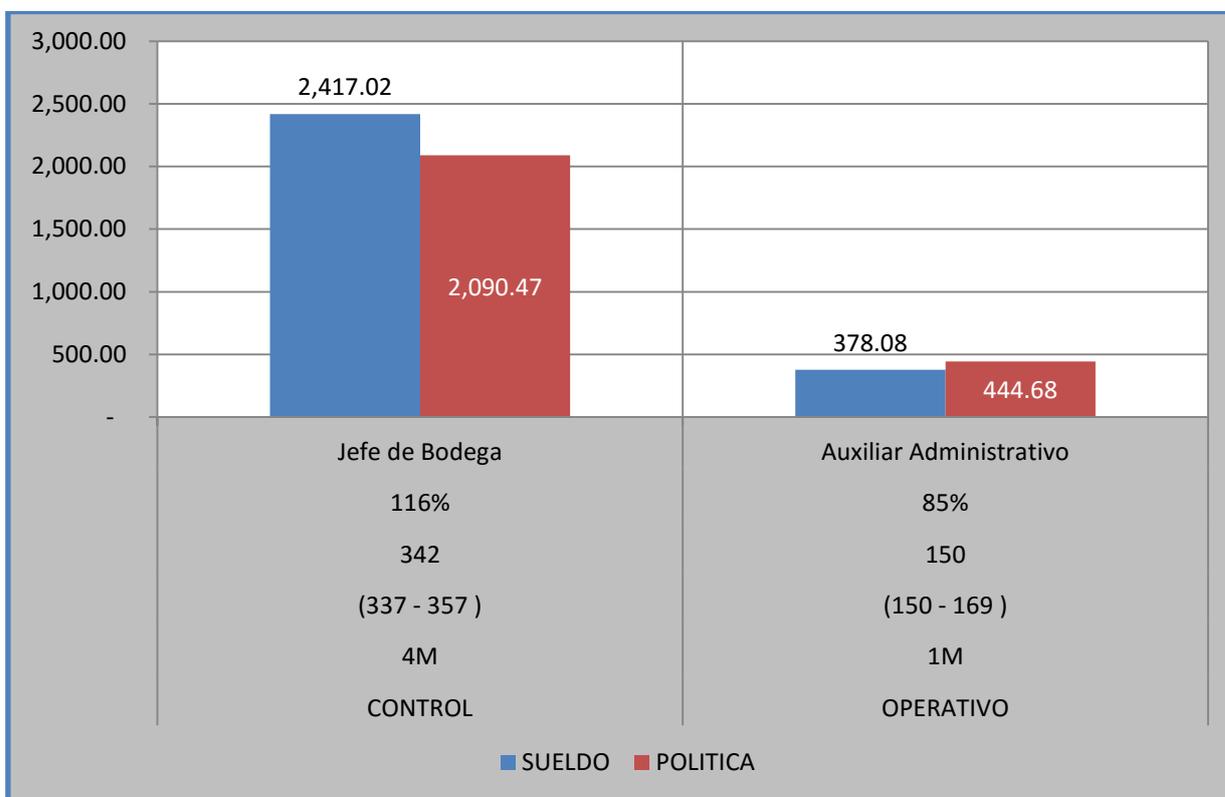
		BANDA SALARIAL 4 L	BANDA SALARIAL 4 M	BANDA SALARIAL 4 P	BANDA SALARIAL 6 L
NIVEL	7P				
	6M				
	6L	471P Subgerente de Producción			
	5P				
5M					
5L					
4P			362P Jefe de Pre prensa	373P Jefe de impresión y acabados	

4M		339P Jefe de mantenimiento	342P Jefe de Bodega			
4L	327P Coordinador de Seguridad Industrial					
Rango de Puntos	316 - 336	337 -357		358 - 378		448 - 498
	Gestión de la producción	Mantenimiento	Bodega	Pre prensa	Impresión y acabados	Gestión de la producción

Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Retomando el ejemplo del Jefe de Bodega y además incluyendo el cargo Auxiliar Administrativo, mostramos una gráfica que explica la comparación de los sueldos de los cargos del Diario y la tabla de puntos dólares de Price Waterhouse Coopers.

Ilustración 14 - Comparativo de Sueldos Dólares Puntos y el Sueldo actual de los Cargos



Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

En la gráfica comparamos el sueldo del cargo Jefe de Bodega (Control) versus el Q3 del mercado. Por otro lado comparamos el sueldo del cargo Auxiliar Administrativo (Operativo) versus el Q1 del mercado. En la parte inferior de la gráfica explicamos el significado de cada puntuación:

Tabla 24 - Variables de la Estructura Salarial

VARIABLES	JEFE DE BODEGA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Compa – ratio	116%	85%
Punto del Cargo	342	150
Rango de Banda Price Waterhouse Coopers	(337 - 357)	(150 - 169)
Banda Salarial Price Waterhouse Coopers	4M	1M
Tipo de Cargo	CONTROL	OPERATIVO

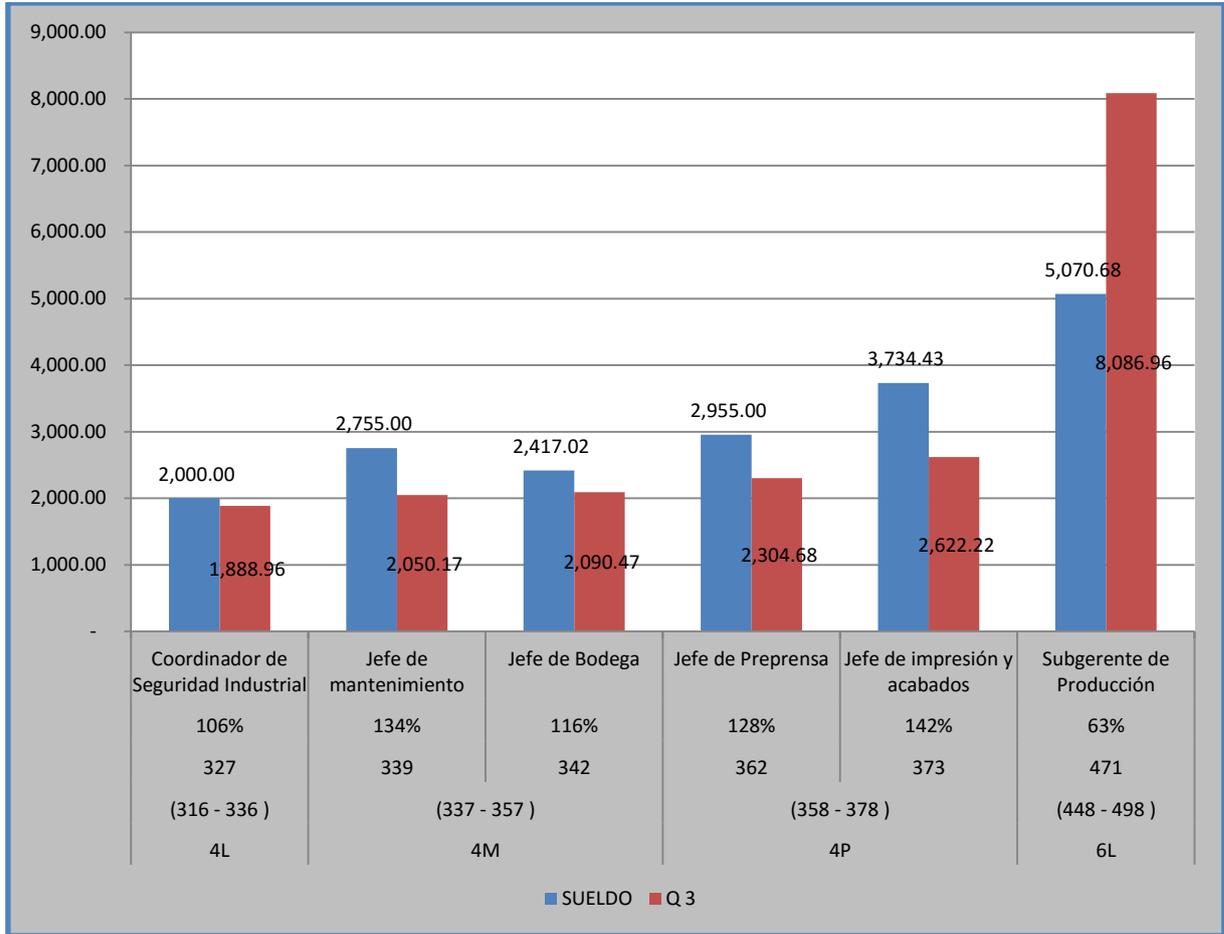
Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

El compa - ratio es el grado de aproximación o alejamiento que el sueldo del cargo presenta versus el sueldo del mercado. Según la política en la que hemos decidido posicionarnos, el sueldo del Jefe de Bodega está pagándose en un 16% más versus lo que el mercado remunera por esta misma posición en el Q3.

En el caso del Auxiliar Administrativo se está pagando en un 85% versus lo que el mercado remunera en esta posición o posiciones similares en el Q1.

Ahora mostraremos los resultados y hallazgos en cada uno de los cargos valorados en este trabajo. Los cargos se han clasificado según las bandas salariales de Price Waterhouse Coopers, y en acuerdo con la Gerencia de Recursos Humanos se ha considerado un 20% +/- de tolerancia en comparación a la remuneración que presenta el mercado salarial, por lo tanto toda consideración que sea superior o inferior en un 20% del mercado salarial lo interpretamos como desvíos de compa - ratio.

Ilustración 15 - Banda salarial 4L (de 316 al 336 puntos); 4M (de 337 al 357 puntos); 4P (de 358 al 378 puntos); 6L (de 448 al 498 puntos), Cargo de Control.

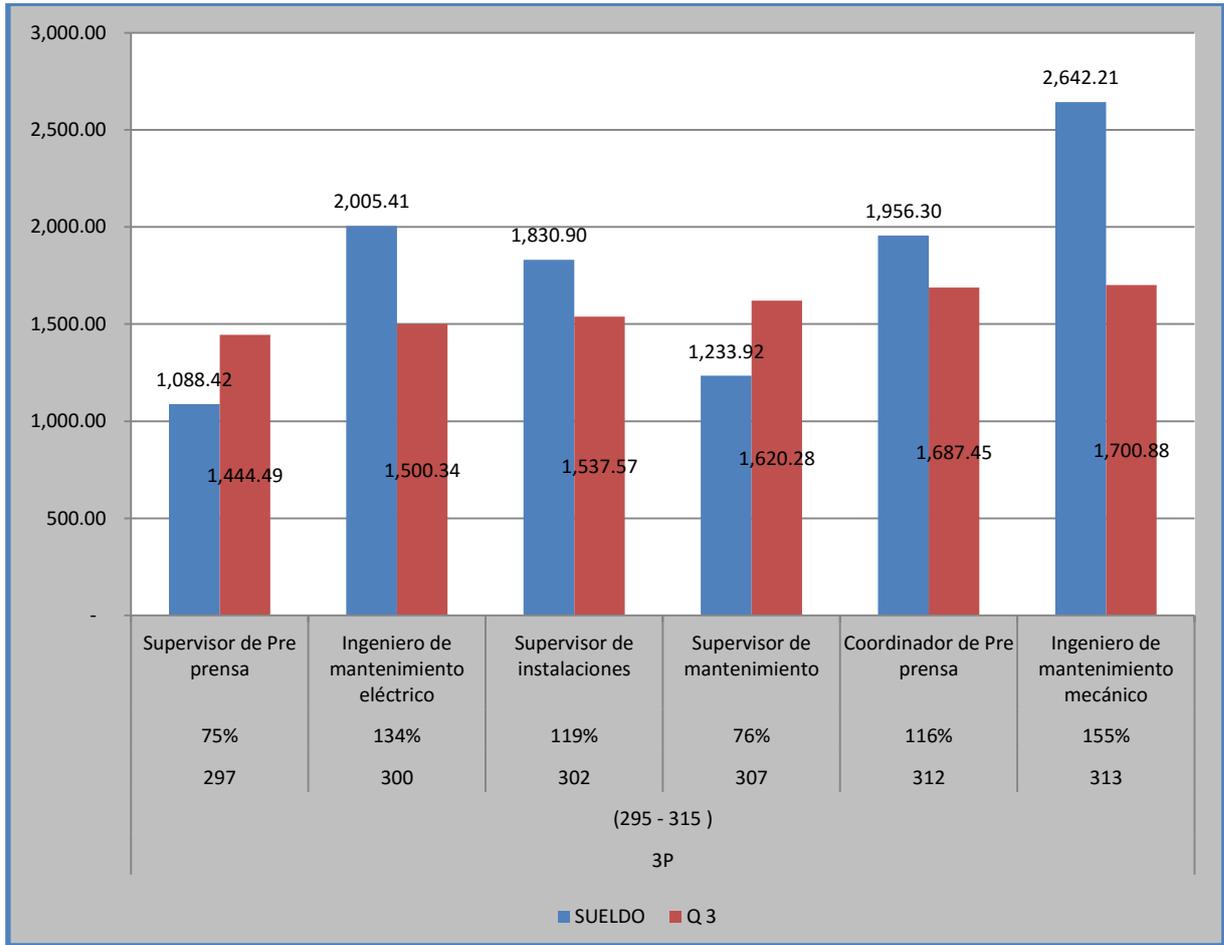


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Los cargos con desviación con respecto de la banda son:

CARGO	COMP A - RATIO	OBSERVACION
Jefe de Mantenimiento	134%	Sobre Pagado
Jefe de Preprensa	128%	Sobre Pagado
Jefe de Impresión y Acabados	142%	Sobre Pagado
Subgerente de Producción	63%	Sub Pagado

Ilustración 16 - Banda salarial 3P (de 295 al 315 puntos), con cargos de Control

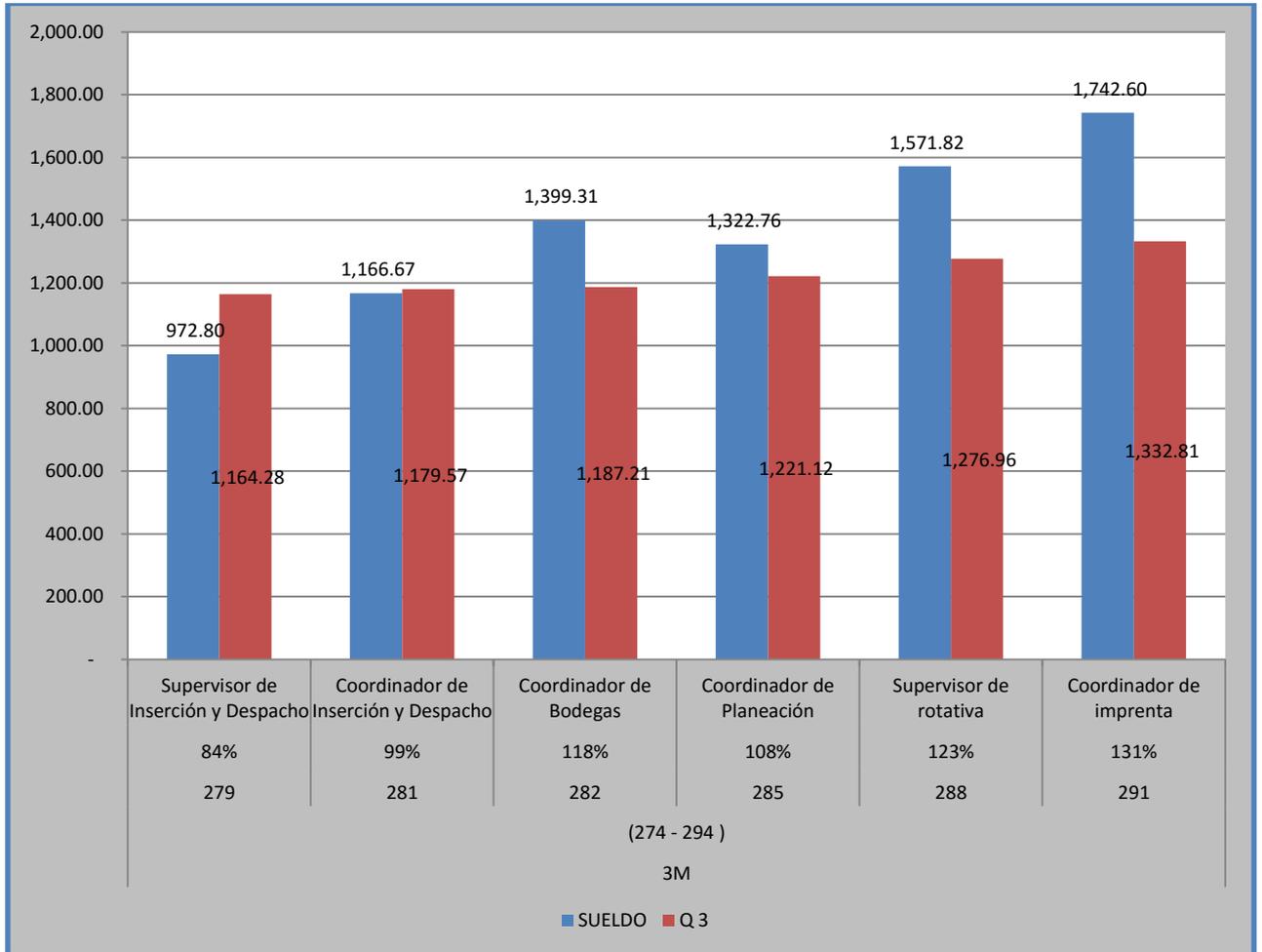


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Los cargos con desviación con respecto de la banda son:

CARGO	COMPACTO - RATIO	OBSERVACION
Supervisor de Pre prensa	75%	Sub Pagado
Ing. Mantenimiento Eléctrico	134%	Sobre Pagado
Supervisor de mantenimiento	76%	Sub Pagado
Ing. Mantenimiento Mecánico	155%	Sobre Pagado

Ilustración 17 - Banda salarial 3 M (de 274 al 294 puntos) con cargos de Control

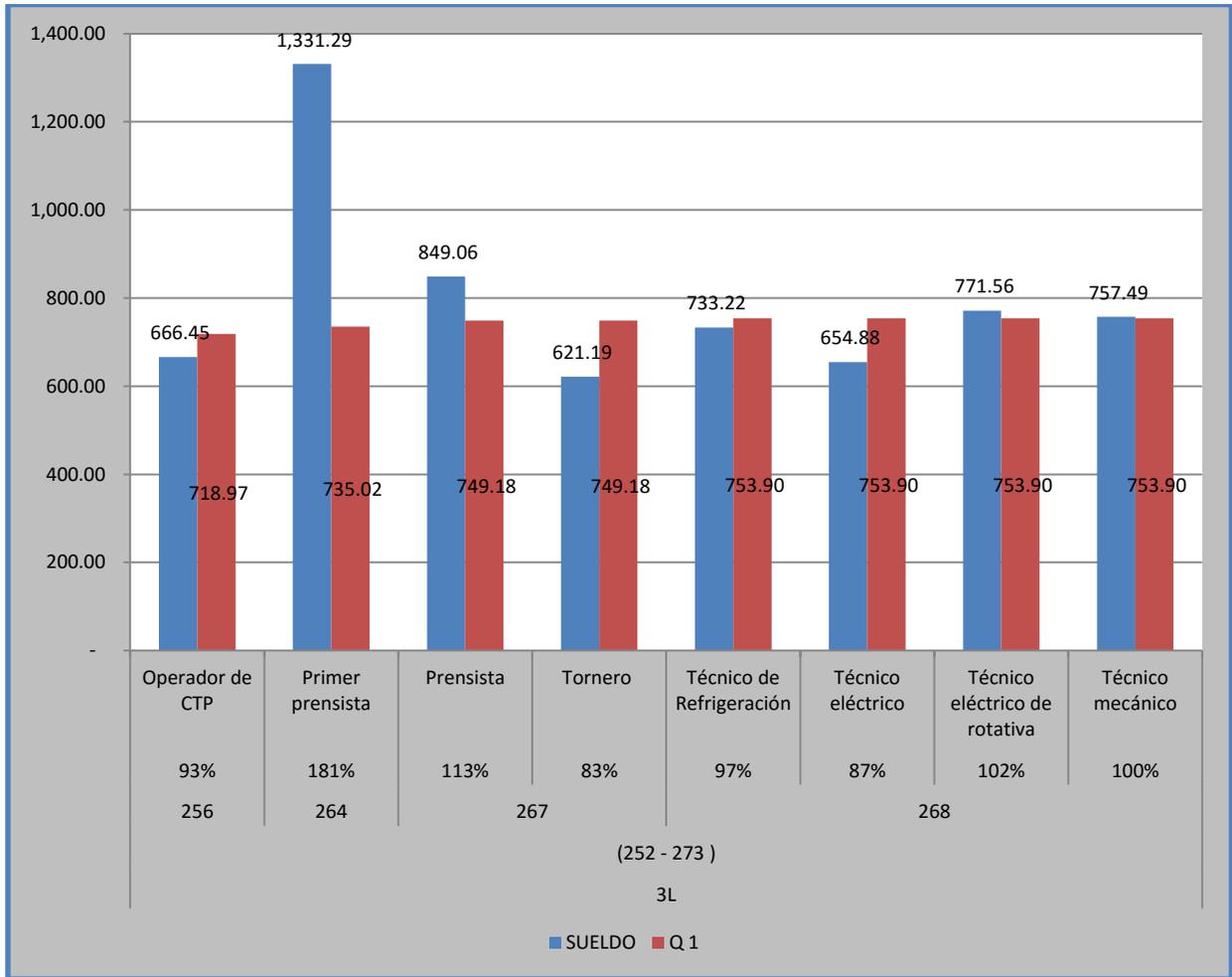


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Los cargos con desviación con respecto de la banda son:

CARGO	COMPACTO - RATIO	OBSERVACION
Supervisor de Rotativa	123%	Sobre Pagado
Coordinador de Imprenta	131%	Sobre Pagado

Ilustración 18 - Banda salarial 3 L (de 252 al 273 puntos), cargos operativos

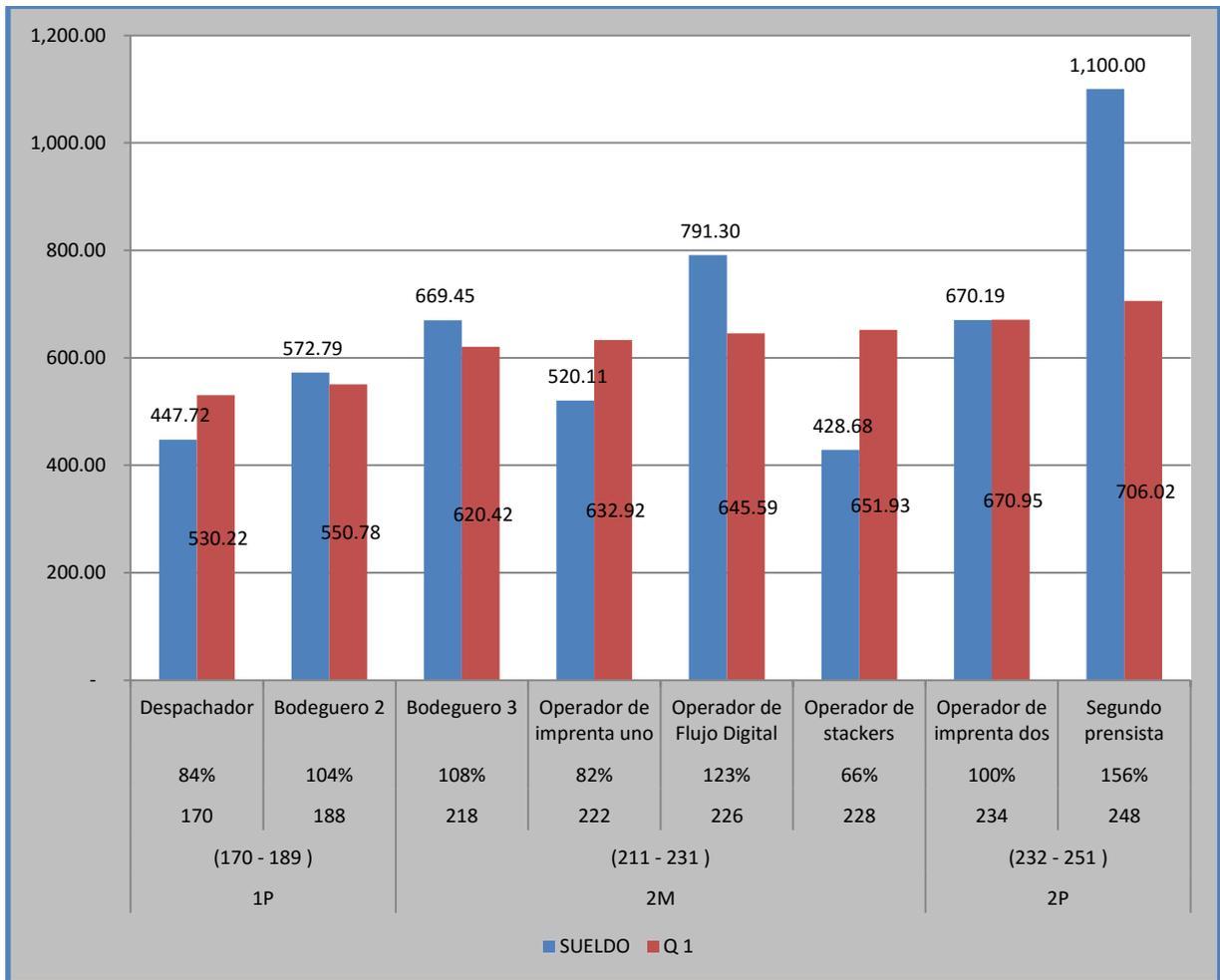


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Los cargos con desviación con respecto de la banda son:

CARGO	COMP - RATIO	OBSERVACION
Primer Prensista	181%	Sobre Pagado

Ilustración 19 - Banda salarial 2 P (de 232 al 251 puntos); 2 M (de 211 al 231Puntos); 1P (de 170 al 189 Puntos) cargos operativos

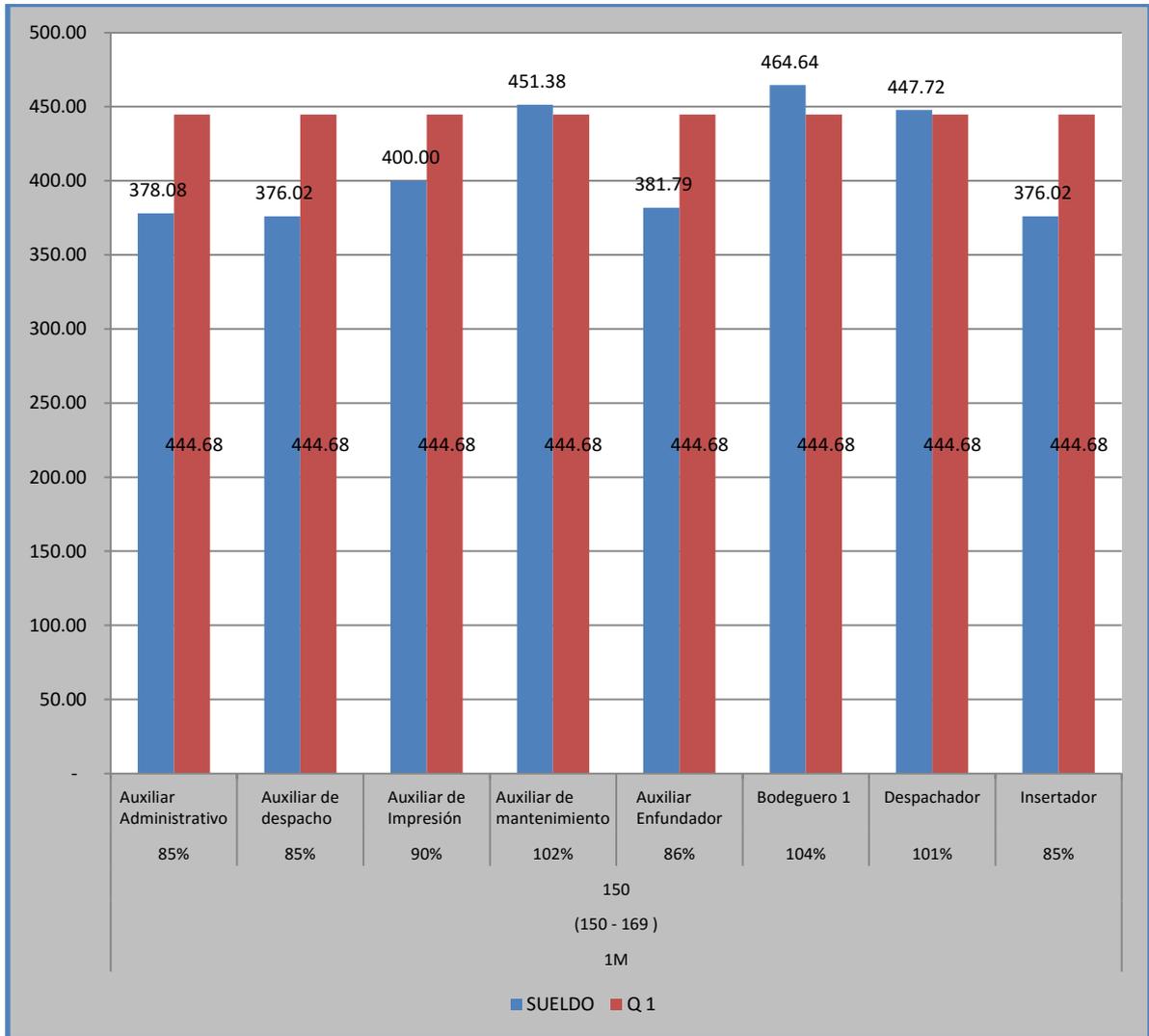


Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Los cargos con desviación con respecto de la banda son:

CARGO	COMPA – RATIO	OBSERVACION
Segundo Prensista	156%	Sobre Pagado
Operador de Stackers	66%	Sub Pagado
Operador de Flujo Digital	123%	Sobre Pagado

Ilustración 20 - Banda salarial 1 M (de 252 al 273), cargos operativos



Elaborado por: René Cárdenas y Fabricio Marín

Como apreciamos en este último gráfico, todos los cargos están dentro de la política.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los hallazgos encontrados hemos observado que en el tipo de cargos de control se encuentran 3 cargos sub pagados, y 7 cargos sobre pagados con el valor del mercado.

Los 3 cargos sub pagados se encuentran en las siguientes bandas y son:

Banda 6L

Con 471 puntos está el Subgerente de Producción con un sueldo de USD \$5,070.68 y en el tercer cuartil en ésta banda el salario del mercado es USD \$8,086.96 dólares el Comparatio está al 63%.

Banda 3P

Con 297 puntos está el Supervisor de Pre Prensa que tiene un sueldo de USD \$1,088.42 y en el tercer cuartil de ésta banda el salario del mercado es USD \$ 1,444.49 con lo cual el compa ratio está en el 75%.

Finalmente, en ésta misma banda con 307 puntos se encuentra el Supervisor de Mantenimiento que tiene un sueldo USD \$1,233.92 y en el tercer cuartil de ésta banda el salario del mercado es USD \$1.620.28 con lo cual su Comparatio sería 76%.

Por otra parte, los 7 cargos sobre pagados se encuentran en las siguientes bandas y son:

Banda 4P

Se encuentra el Jefe de Pre Prensa con 362 puntos y un sueldo de USD \$2,955. Mientras que en el mercado en el tercer cuartil el salario es USD \$2,302.68 con un Comparatio del 128%.

Así mismo en ésta banda tenemos al Jefe de Impresión y acabados con 373 puntos y un sueldo actual de USD \$3,734.43. Mientras que en el mercado en el tercer cuartil el salario es USD \$2,622.22 con un Comparatio del 142%

Banda 4M

Se encuentra con 339 puntos el Jefe de Mantenimiento con un sueldo de USD \$2,755. Mientras que el salario del mercado es USD \$2,050.17 en el tercer cuartil con un Comparatio de 134%

Banda 3P

Se encuentra el Ingeniero de Mantenimiento Mecánico con 313 puntos y percibe un sueldo de USD \$2,642.21. Mientras que el salario del mercado es USD \$1,700.88 en el tercer cuartil con un Comparatio 155%.

Así mismo, está el Ingeniero de Mantenimiento Eléctrico con 300 puntos percibiendo un salario de USD \$2,005.41. Mientras que el salario del mercado con esa cantidad de puntos es de USD \$1,500.34, con un Comparatio de 134%.

Banda 3M

Se encuentra el Supervisor de Rotativa con 288 puntos con un salario de USD \$ 1,571.82. Mientras que el tercer cuartil del mercado es USD \$1,276.96 con un Comparatio del 123%.

Así mismo, en ésta misma banda se encuentra el Coordinador de imprenta con 291 puntos y un sueldo de USD \$1,742.60. Mientras que en el tercer cuartil está pagando USD \$1,332.81 con un Comparatio de 131%.

Mientras que en el tipo de cargos operativos encontramos 4 cargos fuera del límite de tolerancia a la política definida, 1 Sub Pagado y 3 Sobre Pagados

El cargo operativo que está sub pagado es el Operador de Stackers que está en la banda 2m con 228 puntos y un sueldo de USD \$428.68 y cuyo salario de mercado en el cuartil 1 es de USD \$651.93 con un Comparatio de 66%.

Los cargos operativos sobre pagados son:

Operador de Flujo Digital que se encuentra en la banda 2; con 226 puntos y un sueldo de USD \$791.30 y cuyo salario de mercado en el cuartil 1 es de USD \$645.59 con un Comparatio de 123%.

Segundo Prensista que se encuentra en la banda 2P; con 248 puntos y un sueldo de USD \$1,100 y cuyo salario de mercado en el cuartil 1 es de USD \$735.02 con un Comparatio de 181%.

Primer Prensista que se encuentra en la banda 3L; con 264 puntos y un sueldo de USD \$1,331.29 y cuyo salario de mercado en el cuartil 1 es de USD \$735.02 con un Comparatio de 181%.

Estas desviaciones, evidencian que no existió una estructura salarial que pondere el nivel de importancia del cargo dentro de la estructura organizacional, en comparación con otras posiciones. Tampoco se tomó en cuenta las bandas del mercado al momento de tomar las decisiones de la asignación en los incrementos salariales.

Del análisis y conclusiones de este trabajo proponemos:

1.- Con el fin de establecer una correcta equidad interna y externa que no afecte el clima laboral de organización y que la mantengan atractiva, en términos de sueldos y salarios, se debe crear e implementar una política que normalice los criterios de ajuste anual y contrataciones para los diferentes cargos del área productiva. El contenido de la política deberá tener los siguientes criterios:

1. Definir las áreas responsables de la actualización de las descripciones de funciones y la frecuencia de la gestión.
2. Definir las áreas responsables para la actualización de perfiles ante cambios en los procesos, ya sean de orden tecnológico o de gestión.
3. Definir las áreas responsables de la actualización de las valoraciones de puntos.
4. Definir la herramienta a utilizar para valorar los cargos
5. Definir las áreas responsables de la actualización de las valoraciones de puntos.
6. Definir los participantes del comité de valoración
7. Definir los rangos de las bandas salariales del mercado contra las cuales nos vamos a comparar.
8. Definir los criterios sobre los cuales se realizaran los ajustes anuales y además los rangos máximos de sueldo que se realizaran en las ofertas de trabajo.
9. Definir los criterios sobre los cuales se aplicaran los ajustes salariales a los

colaboradores de la compañía.

10. Comunicar la política salarial a cada colaborador del área y de la empresa en caso se decida replicar esta iniciativa en toda la organización.

2.- Establecer un plan de ajustes anuales diferenciados, que nos ayude a cerrar las brechas encontradas en este estudio, para conseguirlo proponemos las siguientes formulas:

Sub Pagados:

X = Porcentaje de Ajuste Anual por Ley / Mercado

B = Porcentaje de Ajuste adicional otorgadas por la empresa para cerrar brechas sub valoradas

Incremento anual = Sueldo Actual * (X + B)

Se propone que anualmente se adicione al ajuste anual que la empresa otorga un porcentaje adicional que sirva para cerrar las brechas de los cargos sub pagados.

Por ejemplo en el cargo de Subgerente de Producción, si el porcentaje de incremento general es del 3% se debe otorgar un 8% adicional. De esta forma al pasar los años vamos cerrando las brechas en los cargos subvalorados. Como este porcentaje adicional es controlado por la empresa son ellos los que decidirán cuánto tiempo les tomará cerrarla para que no impacten en su presupuesto.

Sobre Pagados:

X = Porcentaje de Ajuste Anual por Ley / Mercado

Y = 50% de X

Incremento anual = Sueldo Actual * (X – Y)

Para los cargos sobre pagados se propone ir a la inversa de los sub pagados, esto es descontar un porcentaje anual del ajuste otorgado de la empresa, para que los cargos reciban el incremento pero no de manera completa. De igual forma esto quedará a criterio de la empresa y lo manejará de acuerdo a lo que estime adecuado. Por ejemplo en el caso del Ingeniero de Mantenimiento Mecánico que tiene un sueldo Sobre Pagado de USD \$2,755 versus el sueldo del mercado de USD \$2,111.68 y la empresa decide realizar un

incremento anual de $X= 2\%$, entonces se sugiere que éste incremento sea impactado al 50% inferior que otorga la empresa, es decir, $X=1\%$ con lo que se espera acortar la brecha de los cargos Sobre Pagados en el tiempo.

Estas formulaciones deberán aplicarse anualmente hasta que los cargos entren en la política salarial definida por el Diario.

3.- En la banda salarial 1M hemos encontrado 8 cargos con ponderaciones idénticas, actualmente representa 8 diferencias perfiles y funciones. Por lo cual recomendamos reorientar las descripciones de funciones y homologar los cargos que sean afines.

4.- Se recomienda que esta metodología se implemente para el resto de la organización.

6. REFERENCIAS

- Armstrong, M., & Baron, A. (1995). *The Job Evaluation Handbook*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). *Código Laboral*. Quito.
- Cevallos, R. (2011). *Administración de Salarios y Gestión de Recompensas*. Ecuador.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones Novena Edición*. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interameicana Editores, S.A. de C.V. .
- Ecured. (s.f.). *www.ecured.cu*. Obtenido de http://www.ecured.cu/Pol%C3%ADtica_Salarial
- García, Y., de Nieves, N. C., & Ros, M. L. (7 y 8 de Septiembre de 2006). *Adingor*. Obtenido de Adingor: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/conocimiento_rrhh/000083_final.pdf
- Hampton, P. (1947). *An Introduction to Job Description*. The American Journal of Nursing.
- Infante, R. (10 de Marzo de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/metodo-de-jerarquizacion-para-la-evaluacion-de-cargos/>
- Morales, A., & Velandia, H., N. (2001). *Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Mc Graw Hill.
- Organización de Naciones Unidas. (1948). *Declaración de Derechos Humanos*. Obtenido de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

- Pernas, M. (2008). **Los esquemas de remuneraciones deben ser más creativos.** *Clarín X*, 16 .
- Pymes y Autónomos. (24 de Julio de 2012). *¿En qué consiste el sistema "Hay" de valoración de puestos?* Obtenido de Pymes y Autónomos:
<http://www.pymesyautonomos.com/management/en-que-consiste-el-sistema-hay-de-valoracion-de-puestos>
- Vadillo, S. (2005). *Administración de Remuneraciones*. Mexico D.F.: Editorial Limusa S.A. de C.V.

7. ANEXOS

ANEXO 1 PERFILES DE CARGOS

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Título del Cargo: JEFE DE BODEGAS</p> <p>Área: PRODUCCIÓN</p> <p>Título del Cargo Superior: Subgerente de Producción</p>
--	---

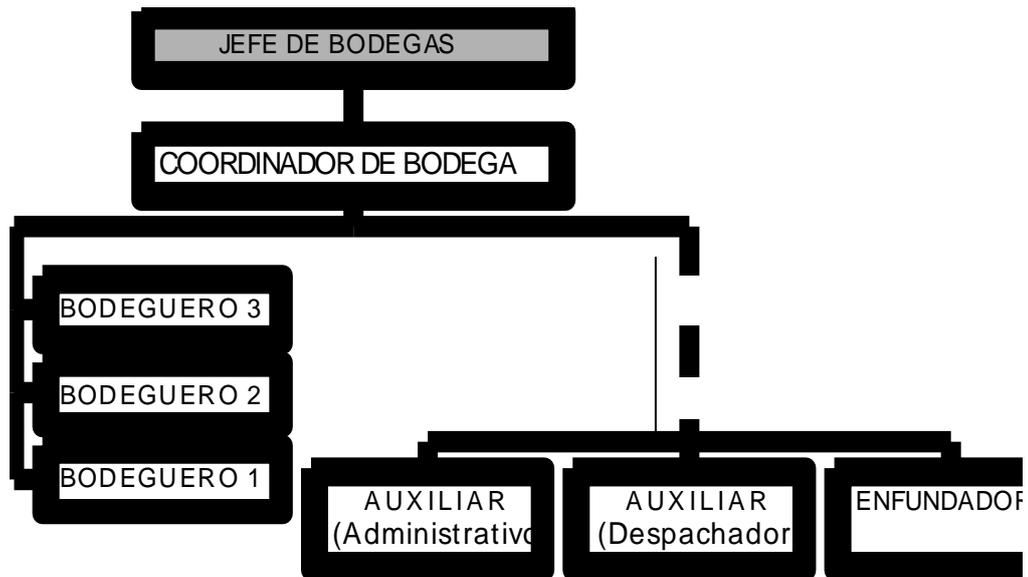
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Controlar y mantener los inventarios de materia prima, insumos, repuestos y desperdicios que se administran en las diferentes Bodegas, en base a las políticas de la empresa. Así como garantizar la correcta ejecución de los diferentes trabajos de las bodegas a su cargo.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Faltante de inventario de Materiales, Repuestos e Insumos • Cuadre de Inventarios
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de movimientos, saldos y compras de Materia Prima • Reporte de Productos
RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de Producción
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título en Ingeniería Comercial, Administración de empresas, Gestión empresarial o carreras afines <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años de experiencia en el labores similares <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en gestión de inventarios • Conocimiento contable • Manejo de utilitarios • Manejo de inventarios en Bodegas de medio y gran tamaño <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a Resultados • Orientación al cliente interno y externo. • Planificación y organización • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de tiempos de despacho de optativos

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir de forma eficiente las actividades de toma de inventarios, preparación y despacho de los productos de las diferentes bodegas del diario (Bodega general, Bodega de papel, Bodega de Desperdicios, Bodega de Optativos, bodega de devoluciones y bodega de tránsito) • Coordinar las actividades de recepción de contenedores con material prima, insumos y optativos. • Coordinar las auditorías de los stocks de bodegas a través del sistema de inventarios, con el fin de conocer las diferentes novedades presentadas. • Comunicar las necesidades de stock al departamento de compras. • Aprobar solicitudes de compra local, órdenes de compra de insumos, materiales y repuestos hasta \$5,000 en reposiciones. • Revisar las cotizaciones de los distintos proveedores locales, solicitados al departamento de compras, con el fin de elegir la opción más conveniente para el área. • Revisar las cotizaciones de todos los insumos, repuestos importados y presentar al Sub-gerente de producción para su aprobación. • Coordinar la forma de envío de los productos importados con el proveedor extranjero. • Coordinar la venta oportuna del material de desperdicios que genera el proceso productivo de la planta. • Supervisar la correcta entrega del material de desperdicios a los diferentes clientes externos. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
-----------------------------	---

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar la importancia de las solicitudes de Compra, fechas de recepción. • Aprobar las cotizaciones de compras locales de lo relacionado a Producción (máximo \$5,000). • Responder inquietudes del Dpto de Compras con respecto a las compras locales.
Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar la importancia de las solicitudes de Compra, fechas de recepción de la importación • Le indica la forma de transporte (aéreo, marítimo o terrestre) del producto comprado
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información de todos los consumos producidos en la empresa.
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el visto bueno del Subgerente de Producción y del Sub gerente de Tesorería para la compra de los productos. (importación).

	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el visto bueno del Sub-Gerente de Producción y del Sub gerente de Tesorería para la compra de materia prima (local) • Comunicar el flujo de caja requerido para la compra de los stocks de bodega al departamento de tesorería.
Impresión y Acabados	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los máximos y mínimos de los materiales necesarios para la producción. • Contacto frecuente con los proveedores de materiales y/o insumos.
Mantenimiento (Mecánico y Eléctrico)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los máximos y mínimos de los repuestos y materiales. • Contacto frecuente con los proveedores de repuestos o insumos.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la entrega de los desperdicios industriales
Circulación	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la recepción de las devoluciones de diarios Súper y El Universo

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	240
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	53
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	23
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	20
PUNTOS TOTALES	342

CONTROL DE CAMBIOS:

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	17/02/14	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: BODEGUERO 1 Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Coordinador de Bodegas
--	--

MISION Indica la razón de ser del puesto en la	Es responsable de la correcta ejecución de las labores asignadas en la bodega General, de Desperdicios, de Devoluciones, de Optativos y de tránsito con el fin de cumplir con los diferentes requerimientos
--	---

empresa.	solicitados.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de errores en el trabajo asignado.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Papeletas de entrega/recepción de optativos. • Papeletas de desperdicios industriales • Papeletas de recepción de devoluciones • Papeletas de despacho de papel

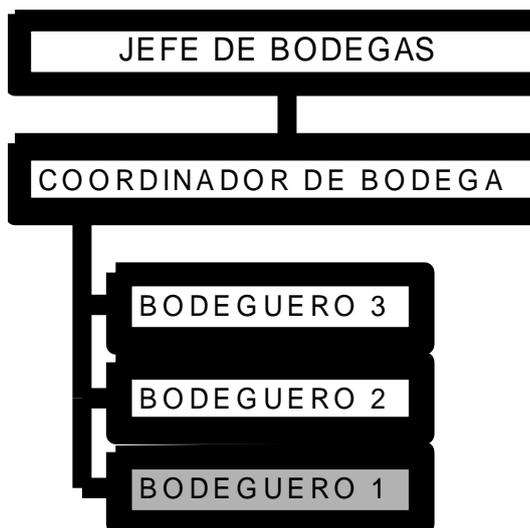
RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Bodegas
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No necesita experiencia. <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo <p>Competencias Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de utilitarios • Habilidad básica para trabajar con números • Conocimiento en manejo de inventarios

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar las bobinas de papel a las máquinas rotativas para la impresión de los ejemplares. • Recoger, clasificar, amarrar y comunicar los desperdicios industriales que salen de cada impresión. • Recibir los desperdicios industriales entregados por diferentes áreas. • Entregar a clientes los desperdicios industriales vendidos. • Participar en el desembarque de bobinas de papel y de Optativos. • Abastecer de papel periódico a la Bodega en Tránsito. • Preparar las órdenes de despacho de Optativos. • Preparar el producto Optativo para la venta. • Recibir las devoluciones de Optativos. • Recibir y deshojar las devoluciones de ejemplares de periódicos. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
-------------------------------------	--

RELACIONES INTERNAS

Se Relaciona con:	Motivo
Circulación	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de las devoluciones de periódicos y optativos Despacho de optativos de provincia y suscriptores
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de desperdicios industriales Entrega de bobinas de papel a Rotativa

ORGANIGRAMA



FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	110
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	6
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	20
PUNTOS TOTALES	150

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
---------------	---------------

GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN
-------------------------	---------------------------------

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: BODEGUERO 2 Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Coordinador de Bodegas
--	--

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Recibir, almacenar, custodiar y entregar todos los materiales, repuestos y productos que ingresan a la Bodega de Repuestos, Materiales, Optativos, Desperdicios y Devoluciones así como, ejecutar labores operativas en las diversas bodegas.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho de repuestos y materiales a tiempos. • Inventarios correctos
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno

RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Bodegas
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Contable Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares (preferible). Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en manejo de inventarios • Manejo de utilitarios • Manejo de montacargas (con licencia preferible) Competencias Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Dinamismo y Energía

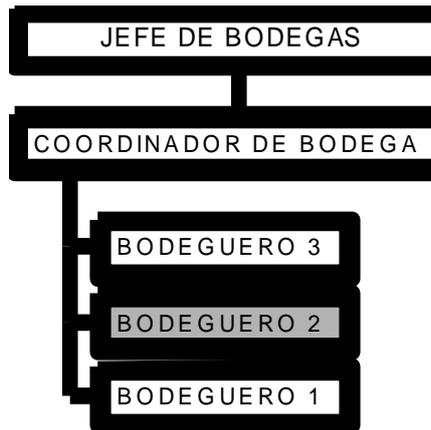
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo
--	---

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los materiales y repuestos entregados por los proveedores externos. • Entregar los materiales y repuestos de manera oportuna a los diferentes departamentos de producción (Imprenta, Rotativa, Despacho, etc). • Ubicar los productos en las perchas de acuerdo a los espacios asignados a cada producto. • Realizar el inventario físico de los ítems y comparar con el stock que consta en el Sistema. • Ejecutar las tareas de desembarque de bobinas de Papel y productos Optativos. • Apoyar en las tareas que ejecuta el bodeguero 1 cuando el Jefe/Coordinador de bodegas se lo asigne. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
-----------------------------	--

RELACIONES INTERNAS

Se Relaciona con:	Motivo
Pre prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos y materiales de Bodega
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos y materiales de Bodega
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos y materiales de Bodega • Entrega de bobinas de papel
Inserción y Despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos y materiales de Bodega
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos y materiales de Bodega
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de insumos, materiales o repuestos

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	130
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	6
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	38
PUNTOS TOTALES	188

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: BODEGUERO 3 Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Coordinador de Bodegas
--	--

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Recibir, custodiar y entregar todos los materiales, repuestos y productos que ingresan a la bodega general, a la bodega de desperdicios y a la bodega de devoluciones. Así como apoyar en el adecuado almacenamiento de los inventarios y el traslado de bobinas de papel.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamos por mal servicio. • Número de novedades en el inventario de papel y desperdicios industriales.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros de control de devoluciones • Cuadro de control de consumo y saldos de papel • Cuadro de movimientos mensuales de Desperdicios

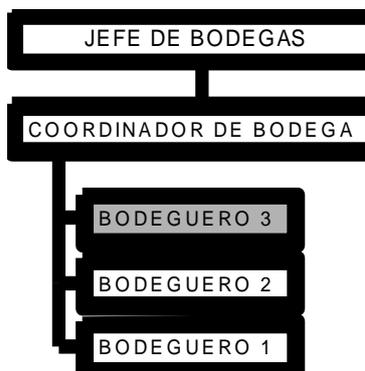
RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Bodegas
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller contable. Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en manejo de inventarios • Manejo de utilitarios • Habilidad básica para trabajar con números • Manejo de montacargas (con licencia) • Elaboración de reportes Competencias Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar en el sistemas los productos que salen de las diferentes bodegas para mantener actualizada la información de los inventarios.

DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reportes diarios sobre el consumo de papel de las diferentes máquinas rotativas. • Ingresar los consumos de papel en el sistema. • Elaborar el cuadro de los desperdicios que genera los diferentes procesos productivos. • Apoyar la recepción y entrega de los desperdicios industriales. • Llenar el cuadro de indicadores de desperdicios de papel en el Teamserver. • Supervisar y/o ejecutar las tareas de desembarque de bobinas de papel de las plataformas. • Elaborar un reporte de los ejemplares sobrantes entregados por el departamento de Inserción y Despacho. • Trasladar las bobinas de papel u otros productos por medio del uso del montacargas, con el fin de cumplir con los requerimientos de los departamentos de Producción. • Apoyar en todas las actividades asignadas a los bodegueros 1 y 2 • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
-------------------	--

RELACIONES INTERNAS

Se Relaciona con:	Motivo
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de información
Circulación	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de las devoluciones de periódicos y optativos • Despacho de optativos de provincia y suscriptores
Impresión y acabados / Mantenimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de desperdicios industriales

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	150
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	17
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	37
PUNTOS TOTALES	218

CONTROL DE CAMBIOS:

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: COORDINADOR DE BODEGAS Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Jefe de Bodega
--	---

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Supervisar las actividades que se presenten en: Bodega General, Bodega de papel, Bodega de tránsito, Bodega de Desperdicios y Devoluciones. Además de mantener las interrelaciones con el área contable.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Emitir oportunamente los reportes mensuales de los saldos de inventarios de repuestos y materiales para el Dpto. de Contabilidad. Número de novedades en el inventario mensual de Insumos y

	Materiales.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte mensual y oportuno de saldo de inventarios. • Reporte mensual y oportuno de control de sustancias fiscalizadas por el CONSEP. • Reporte mensual de consumos de cada departamento de Producción y Servicios Generales. • Listado de reaprovisionamiento.

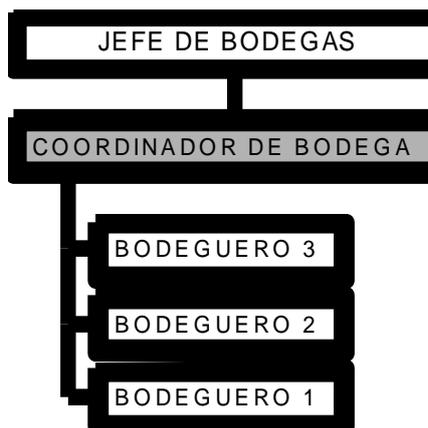
RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Bodega
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en Ingeniería Comercial, Contabilidad, Sistemas o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en manejo de inventarios. • Conocimiento en software ERP. • Conocimientos de herramientas de informática. • Manejo de Bodegas de medio y gran tamaño. • Manejo de sistemas de inventarios. <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a Resultados • Orientación al cliente • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Confiabilidad • Análisis de Problemas • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar optimizar el manejo de inventarios de la Bodega General.

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los trabajos asignados de las diferentes bodegas a su cargo. • Generar las interfases contables de las diferentes bodegas, adjuntar los respectivos soportes para entregarlos al departamento de Contabilidad • Crear los códigos de los artículos en el sistema de inventarios para mantener un control óptimo de las bodegas. • Ingresar en el sistema las solicitudes de importación. • Descargar la información de la salida de los productos de bodega y requerimientos varios del sistema Peoplesoft.
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la conciliación de consumos mensuales de Producción y solicitudes de servicios. • Elaborar mensualmente un informe del uso de sustancias estupefacientes y psicotrópicas (alcohol isopropilico, Mek eti cetona) para enviarlo al CONSEP • Elaborar el presupuesto anual del departamento en conjunto con el Jefe de Bodegas. • Ingresar en el sistema el consumo del Gas Licuado de Petroleó. • Entregar a contabilidad la información de los saldos de inventarios de Bodega. • Coordinar el uso de montacargas para trasladar las bobinas de papel y/o diferentes productos a los diferentes departamentos de la empresa. • Dar de baja a los productos que no continuaran en el inventario. • Realizar los cierres mensuales de movimientos de bodega en el sistema Peoplesoft • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
--	--

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de información de Bodega que sirve para hacer asientos contables en Contabilidad. • Coordinar las parametrizaciones contables para los consumos
	<ul style="list-style-type: none"> •
Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de solicitudes de Importación
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de compras en el sistema Peoplesoft
Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Informes mensuales en el CONSEP • Información necesaria para permisos anuales del CONSEP

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	205
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	27
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	24
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	20
PUNTOS TOTALES	282

CONTROL DE CAMBIOS:

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

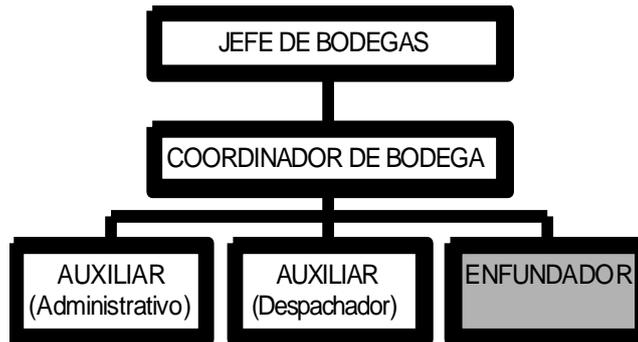
REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Título del Cargo: AUXILIAR ENFUNDADOR</p> <p>Área: PRODUCCIÓN</p> <p>Título del Cargo Superior: Coordinador de Bodegas</p>
--	---

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Operar correctamente los equipos de enfundado y de etiquetado de Optativos. Así como apoyar en las tareas de conteo y embalaje de los diferentes productos asignados.
INDICADORES	N/A
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Novedades.
RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Bodega
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No requiere experiencia en el cargo. <p>Competencias Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de utilitarios • Conocimiento en la operación de equipos <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Trabajo en Equipo
FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Calibrar el equipo de enfundado y etiquetado. • Operar los equipos de enfundado y etiquetado. • Contar y empacar los optativos procesados. • Embalar los optativos. • Estibar las cajas con optativos. • Almacenar las cajas con optativos listos para la venta. • Mantener limpios los equipos del departamento. • Mantener limpia el área de trabajo. • Apoyar en las demás funciones que asigne su Jefe Inmediato. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
N/A	N/A

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	110
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	6
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	38
PUNTOS TOTALES	168

CONTROL DE CAMBIOS

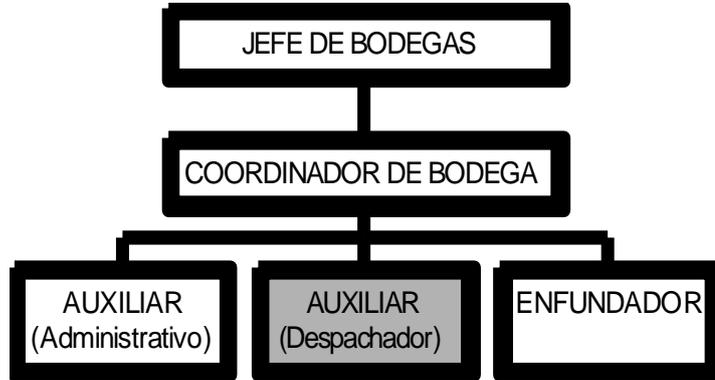
VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

MISIÓN Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Recibir y entregar todos los productos optativos que estén listos para la venta. Apoyar en todas las tareas concernientes al uso del montacargas dentro del área de Producción.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • N/A
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • N/A
ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: AUXILIAR DESPACHADOR Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Coordinador de Bodega
RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Bodegas
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller contable Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • No requiere experiencia en el cargo. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en manejo de inventarios • Manejo de utilitarios • Habilidad básica para trabajar con números • Manejo de montacargas Competencias Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo
FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los optativos y demás productos que van a ser enviados a las agencias y centros de distribución. • Despachar los optativos y demás productos para las agencias y centros de distribución. • Recibe y preparar las devoluciones de optativos y demás productos que llegan de las agencias y centros de distribución. • Preparar kits de productos optativos para el departamento servicio al lector del área comercial. • Apoyar en la realización de los inventarios de la bodega de las diferentes bodegas. • Apoyar en las actividades de enfundado y etiquetado. • Apoyar en el manejo del montacargas. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
• N/A	• N/A

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	110
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	6
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	20
PUNTOS TOTALES	150

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENTE DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES	Título del Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO
--------------------	---

PARTICULARES A DESCRIBIR:	Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Coordinador de Bodega
----------------------------------	--

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Apoyar en todas las tareas administrativas que se generen en la Bodega de Optativos.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de transacciones generadas
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de saldos de inventarios

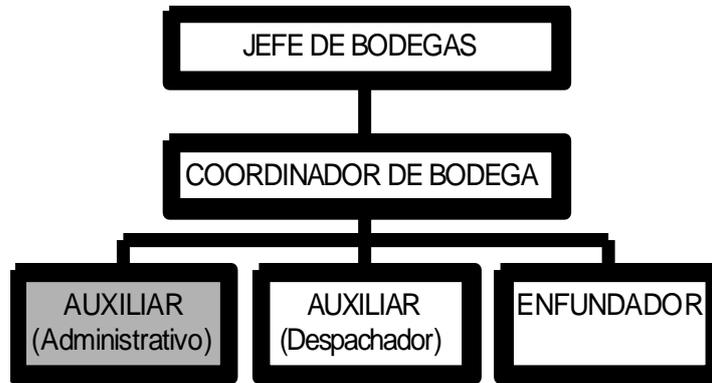
RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Bodega
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en contabilidad, computación o carreras afines (preferible) Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • No requiere experiencia en el cargo. Competencias específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de utilitarios • Habilidad básica para trabajar con números • Conocimiento en manejo de inventarios Competencias Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar el stock de agencias de productos de las diferentes agencias y centros de distribución. • Ingresar las devoluciones de optativos que vienen de las agencias y de provincias. • Dar de baja los productos dañados o incompletos. • Ingresar en el sistema productos optativos impresos en la planta. • Realizar las solicitudes de material en el Sistema Peoplesoft • Realizar inventarios en la Bodega de Optativos.
-----------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los traslados de productos entre agencias de acuerdo a los pedidos del área comercial y clientes externos. • Preparar las muestras de optativos para los Gerentes de área • Preparar los obsequios para los clientes del club de lectores. • Apoyar en la realización de inventario de optativos de las agencias y centros de distribución. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
--	--

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Jefe de Agencias	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido y devoluciones de optativos

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	110
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	6
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	20
PUNTOS TOTALES	150

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENTE DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Título del Cargo: COORDINADOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE</p> <p>Área: PRODUCCIÓN</p> <p>Título del Cargo Superior: Subgerente de Producción</p>
--	--

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	<p>Garantizar el cumplimiento de las normas que se estipula en el SART Sistema de Administración de Riesgo de trabajo emitido por el IESS y lo dispuesto en la Ley de Seguridad Industrial vigente en nuestro medio, así como las leyes ambientales que rigen en el Ecuador, Con la finalidad de disminuir los riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales y mitigar los impactos ambientales en la organización.</p>
--	--

INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plan anual de Seguridad y Medio ambiente. • Cumplimiento de indicadores reactivos /resolución 390. • Cumplimiento de indicadores proactivos / resolución 390.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de accidentabilidad. • Reportes de cumplimiento anual (Actividades del comité) • Reportes de cumplimiento anual (Ante autoridades legales)

RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <p style="text-align: center;">Subgerente de Producción</p>
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título en Ingeniería Industrial o carreras afines • Preferible con Postgrado en Seguridad Industrial <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la legislación de Seguridad y Medio Ambiente vigente en nuestro medio. • Conocimiento y práctica de la atención de primeros auxilios, evacuación y rescate y en incendios. • Conocimiento en manejo de desechos y efluentes industriales. • Conocimiento en Higiene Industrial laboral y ergonomía. • Manejo de utilitarios. <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Dominio en situaciones difíciles y de tensión • Análisis de Problemas • Orientación a Resultados • Orientación al cliente • Proactividad • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de los indicadores proactivos y reactivos

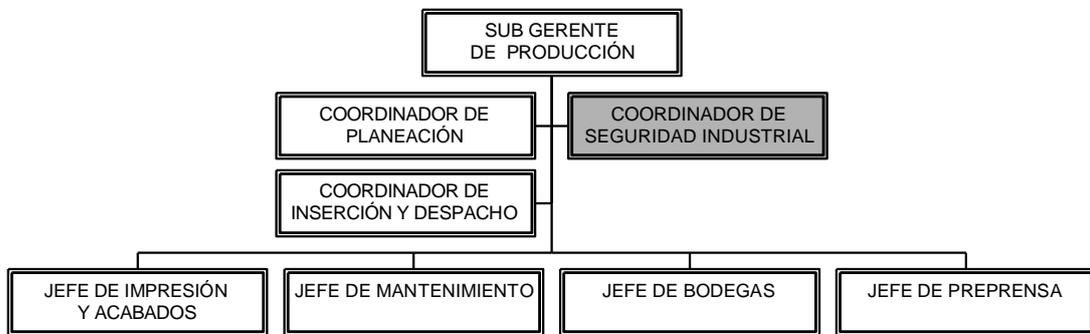
FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los factores y agentes de riesgos presentes en los procesos productivos. • Realizar el mapeo de factores de riesgos de la empresa. • Realizar las mediciones de los factores de riesgos físicos, químicos y biológicos. • Evaluar los riesgos identificados de acuerdo con los procedimientos exigidos por el IESS. • Realizar las evaluaciones de riesgos anuales e informar los
-----------------------------	--

	<p>resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el plan de acción para la corrección de las desviaciones (no cumplimientos de normas) encontradas y realizar el seguimiento correspondiente. • Elaborar y ejecutar un programa de Inspecciones de Seguridad a realizarse en la empresa. • Preparar y presentar los informes de las inspecciones • Realizar el respectivo seguimiento a las observaciones presentadas en las inspecciones. • Realizar investigaciones técnicas de los accidentes de trabajo que se presente en la empresa. • Elaborar informes de los resultados de la investigación. • Hacer seguimientos a las correcciones de las causas de los accidentes. • Realizar las actualizaciones de los manuales de procedimientos de Seguridad Industrial. • Controlar el cumplimiento de las normas de Seguridad Industrial. • Revisar los artículos del reglamento Interno de Seguridad Industrial y compararlos con la evaluación de Riesgos. • Poner en práctica las recomendaciones del Plan de Manejo Ambiental • Elaborar programas de capacitación para los trabajadores de acuerdo a los riesgos encontrados. • Dictar las charlas de seguridad Industrial para el personal. • Publicar notas sobre Seguridad Industrial en las carteleras de la empresa. • Mantener actualizada la base de datos de los organismos de control • Atender las visitas de las diferentes entidades externas que realizan auditorías de Seguridad Industrial y Medio Ambiente. • Lograr que estos organismos capaciten al personal y den respuesta oportuna en caso de una eventualidad en la empresa. • Controlar el uso de los implementos de seguridad por parte del personal. • Supervisar la adecuada recargas de los extintores contra incendios de la empresa. • Obtener los permisos anuales de funcionamiento ante el Benemérito Cuerpo de Bomberos. • Conseguir los permisos de uso anual de sustancias controladas por el CONSEP. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
--	---

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de accidentes. • Aplicación de técnicas y buenas prácticas para prevención de riesgos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de capacitación en el área. • Entrenamiento a brigadas.
Mantenimiento Físico	<ul style="list-style-type: none"> • Logística para permisos del cuerpo de Bomberos. • Solicitud de presupuesto para permisos del CONSEP. • Control de contratistas.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones al personal. • Control del uso de EPP. • Análisis de riesgos de tareas.
Bienestar Social	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de accidentes ante la autoridad (IESS) • Adquisición de equipos de protección personal
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita certificados de equipos de protección personal • Contacto con proveedores de Seguridad Industrial

ORGANIGRAMA:



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	240
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	40
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	15
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	26
PUNTOS TOTALES	327

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA	CAMBIOS
---------	-------	---------

	(dd/mm/aa)	
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Gerente General
--	--

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Planificar, dirigir y controlar el Recurso Humano y los procesos de producción, mantenimiento de equipos, maquinarias del Diario, la Imprenta y las diferentes Bodegas del área, que garanticen un periódico de alta calidad de impresión, a tiempo y al menor costo posible. Así como garantizar la Seguridad Industrial y Medio Ambiente del área y de toda la empresa como Director del Comité de Seguridad Industrial.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Control de Calidad. • Control de Cierre en cada uno de los Departamentos de Producción. • Número de reclamos por problemas de producción. • % de desperdicios de impresión. • Cumplimiento del presupuesto y ejecución de planes de trabajo. • Nivel de productividad
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de avances de proyecto del equipo ECP (Equipo Coordinador del Progreso). • Reporte de análisis de costos por productos (lo cotizado vs lo real). • Reporte de entrega de último ejemplar de periódico.

RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
-------------------------------	---

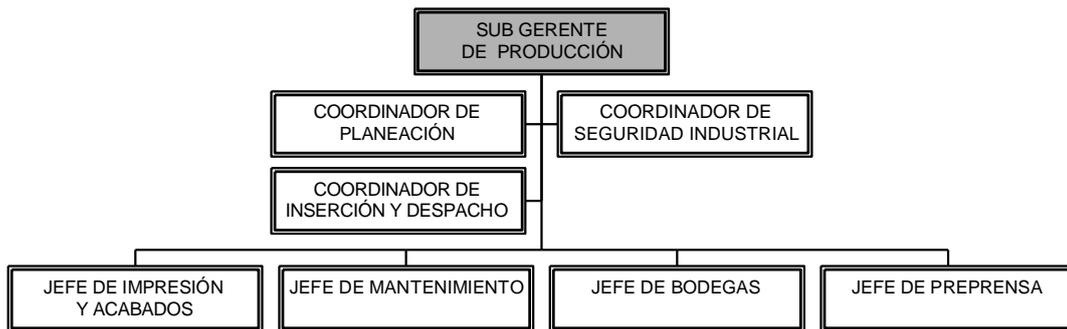
<p>REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:</p>	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero Industrial, Mecánico o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 3 a 5 años de experiencia en posiciones similares. <p>Competencias Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de contabilidad de costos. • Manejo de utilitarios. • Manejo de herramientas de planeación. • Conocimiento de formatos de impresión de Rotativa y prensa plana. • Dominio del Idioma Inglés. <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Juicio • Planificación y organización • Análisis de Problemas • Orientación al cliente • Análisis numérico • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar la mejora continua de calidad. • Liderar la mejora continua de productividad.
--	---

<p>FUNCIONES DEL CARGO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar todas las actividades requeridas con las áreas afines al Proceso Productivo (Redacción, Publicidad y Circulación). • Preparar informes ejecutivos de su gestión para la Gerencia General y el Directorio. • Elaboración permanente de la Programación de Producción e Imprenta requerida para la fabricación de todos los productos solicitados y su oportuna entrega a los departamentos de Distribución y otros. • Dirigir y coordinar los requerimientos y definiciones de materia primas, repuestos y equipos necesarios para el cumplimiento eficiente de los trabajos de Producción. • Preparar el presupuesto de gastos de su área y controlar su cumplimiento. • Realizar controles estadísticos de su área. • Establecer los programas de Seguridad Industrial para lograr prevenir los accidentes personales, daños en los equipos, la
------------------------------------	---

	<p>preservación del medio ambiente y evitar siniestros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un Plan de Capacitación de cada uno de los departamentos. • Dirigir reuniones periódicas con la participación activa del personal del área para conocer novedades en los procesos de producción. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
--	---

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar impresos comerciales en curso, nuevos productos, información de cotizaciones, fechas de entrega.
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar impresión de coleccionables u otros productos internos gestionados por el área de Mercadeo.
Optativos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la impresión de libros optativos.
Circulación	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la salida de los periódicos a tiempo, dar trámite a reclamos por fallas en la entrega de ejemplares.
Redacción	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar horarios de cierre de los periódicos y otros productos que elabore esta área y que requieren de imprimirse y/o insertarse junto con el periódico.
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el consumo de papel para los diversos productos que se imprimen en los equipos de producción.
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar fechas de entrega de productos que requieran procesos de terminación.

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	315
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	90
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	45
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	15
PUNTOS TOTALES	471

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: Coordinador de Planeación Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Subgerente de Producción
--	--

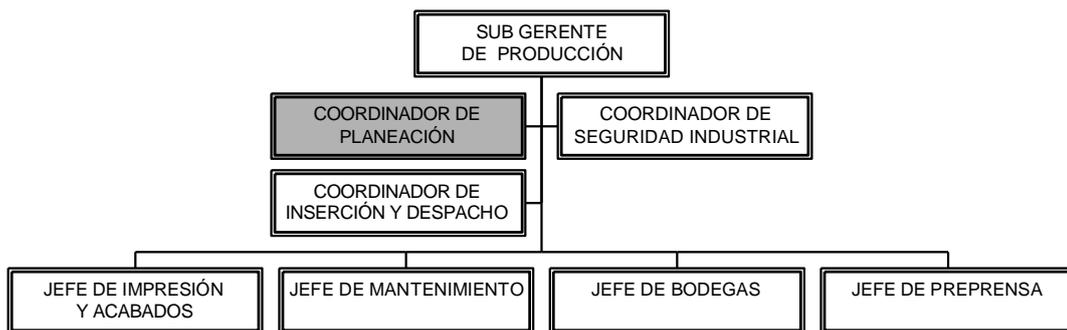
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Es responsable de la planificación de los impresos comerciales, optimizando los costos y recursos de los procesos productivos, con el fin de cumplir con los objetivos del área y de la empresa.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de trabajos cotizados • Número de trabajos planeados.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes mensuales de Impresos comerciales

RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de Producción
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero Industrial o carreras afines. Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años de experiencia en cargos similares. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de contabilidad de costos. • Manejo de utilitarios. • Conocimiento de tipos de papel. • Conocimiento de formatos de impresión de Rotativa y prensa plana. • Tipos de acabado y procesos de terminación. Competencias Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio • Análisis de Problemas • Orientación al cliente • Análisis numérico • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia Retos de Mejora <ul style="list-style-type: none"> • Proponer productos que utilicen los papeles que tienen baja rotación. • Buscar eficiencia en los productos a cotizar.
FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los costos y las cotizaciones solicitadas por el departamento comercial. • Actualizar la base de datos de los costos y tarifas para realizar las cotizaciones. • Definir los pedidos de papel a importar en base a las necesidades del presupuesto de Impresos comerciales y las actualizaciones de los mismos durante el año. • Planificar adecuadamente las necesidades del cliente con las posibilidades de producción. • Actualizar los tarifarios de la sección Comercial de los productos de Diario El Universo y Diario Súper. • Actualizar periódicamente los tarifarios del servicio de inserción de suplementos comerciales enviados por los diferentes clientes. • Realizar anualmente el presupuesto de Imprenta Comercial. • Presentar mensualmente los costos de la unidad de negocio de la Imprenta comercial. • Proponer mejorar del programa de cotizaciones Papyrus para

	<p>disponer de bases lo más reales posibles en cuanto a los costos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
--	---

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Marketing y Optativos	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitudes de cotización • Envío de las cotizaciones
Análisis y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de Impresos comercial • Elaboración de tarifarios de impresos comerciales
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitudes de cotización • Envío de las cotizaciones
Operaciones (Crédito y cobranzas)	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar descuentos del cliente
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte mensuales de impresos comerciales

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	205
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	44
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	23
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	7
PUNTOS TOTALES	285

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: PRIMER PRENSISTA Área: Impresión y acabados Título del Cargo Superior: Coordinador de Imprenta
--	--

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Asegurar la calidad de impresión de todos los productos que se imprimen en la prensa plana
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Volumen de Desperdicio de papel, Uso de tinta, Tiempo de impresión.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de producción.

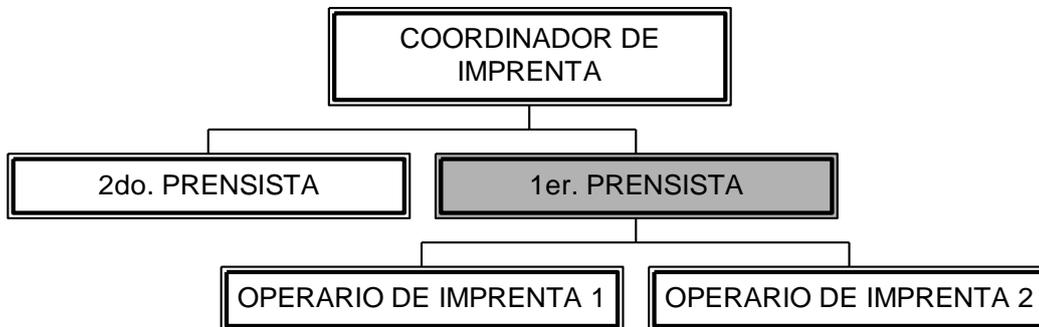
RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: Coordinador de Imprenta
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller técnico con estudios en artes gráficas, Tecnólogo en Mecánica Industrial o carreras afines. Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años en labores similares. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Dominio en el manejo de prensas planas de 4 colores. • Conocimiento de inglés (de preferencia). • Conocimientos de técnicas y estándares de calidad para la impresión en offset (prensa a colores). • Conocimientos de normas y estándares de calidad, seguridad industrial y mecánica industrial. Competencias Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Criterio e iniciativa. • Capacidad de trabajo bajo presión. • Análisis y resolución de problemas. • Flexibilidad y Adaptabilidad. • Productividad y eficiencia. • Sentido de la urgencia. Técnicas Retos de Mejora <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el plan de impresión • Disminuir los desperdicios de papel y tinta

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la calidad de la impresión durante los procesos productivos. • Preparar la prensa plana para los diferentes trabajos a imprimir. • Solicitar insumos (Alcohol Isopropílico, solución de fuente, etc) y materiales al Coordinador de Imprenta para los procesos de impresión. • Recibir las planchas de Pre-prensa, revisarlas y colocarlas en los cilindros respectivos. • Realizar pruebas de impresiones de los trabajos solicitados. • Apoyar en los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo en los diferentes equipos de imprenta plana. • Supervisar la oportuna limpieza del área de trabajo. • Solicitar trabajos eléctricos o mecánicos para el buen funcionamiento de las máquinas de impresión. • Tomar medidas correctivas para solucionar problemas
-----------------------------	---

	<p>inmediatos en el incremento de desperdicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el control de las tareas que ejecutan los operarios de imprenta. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
--	---

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita el material necesario para la ejecución del trabajo
Inserción y despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de Material

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	170
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	27
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	24
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	37
PUNTOS TOTALES	264

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS

01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENTE DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Título del Cargo: SEGUNDO PRENSISTA</p> <p>Área: Impresión y acabados</p> <p>Título del Cargo Superior: Coordinador de Imprenta</p>
--	--

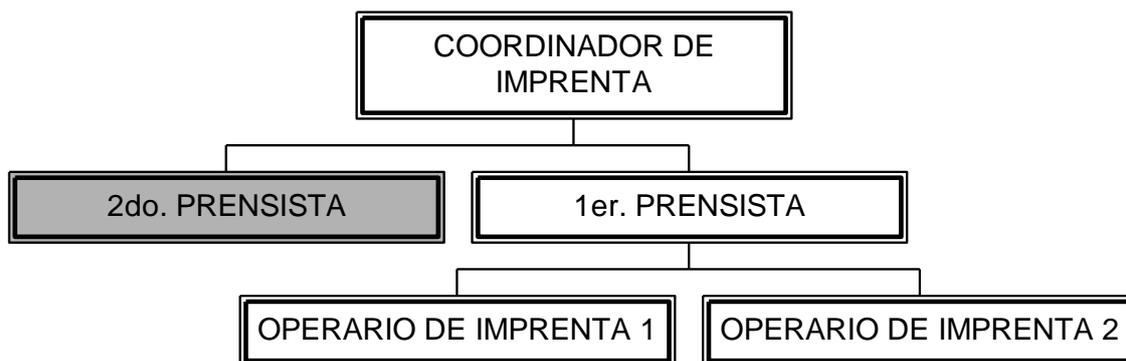
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Mantener la calidad de impresión de todos los productos que se imprimen en la prensa plana.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de Desperdicio de papel, Uso de tinta, Tiempo de impresión.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de producción.
RELACIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Le reporta a: Coordinador de Imprenta

REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller técnico con estudios en artes gráficas, Tecnólogo en Mecánica Industrial o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años en labores similares. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio en el manejo de prensas planas de 4 colores. • Conocimiento de inglés (de preferencia).
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de técnicas y estándares de calidad para la impresión en offset (prensa a colores). • Conocimientos de normas y estándares de calidad, seguridad industrial y mecánica industrial. <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterio e iniciativa. • Capacidad de trabajo bajo presión. • Análisis y resolución de problemas. • Flexibilidad y Adaptabilidad. • Productividad y eficiencia. • Sentido de la urgencia. <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el plan de impresión • Disminuir los desperdicios de papel y tinta
<p>FUNCIONES DEL CARGO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en preparación de la prensa plana para los diferentes trabajos a imprimir. • Solicitar insumos (Alcohol Isopropílico, solución de fuente, etc) y materiales al Coordinador de Imprenta para los procesos de impresión. • Recibir las planchas de Pre-prensa, revisarlas y colocarlas en los cilindros respectivos. • Realizar pruebas de impresiones de los trabajos solicitados. • Controlar permanentemente el proceso de impresión para que el material impreso cumpla con los estándares de calidad preestablecidos. • Apoyar en los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo en los diferentes equipos de imprenta plana. • Solicitar trabajos eléctricos o mecánicos para el buen funcionamiento de las máquinas de impresión. • Tomar medidas correctivas para solucionar problemas inmediatos en el incremento de desperdicios. • Desempeñar las funciones de Primer Prensista en caso de ausencia.

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita el material necesario para la ejecución del trabajo

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	170
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	27
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	37
PUNTOS TOTALES	248

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENTE DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: OPERADOR DE IMPRENTA UNO Área: Impresión y acabados Título del Cargo Superior: Coordinador de imprenta
--	--

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Maniobrar de forma eficiente los equipos de la imprenta plana, con el fin de asegurar un producto con acabados de calidad, que permita alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo con los objetivos del área y de la empresa.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicio, Horas de trabajo por maquina, Produccion generada
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de produccion de cada equipo que opera
RELACIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Le reporta a: Primer Prensista

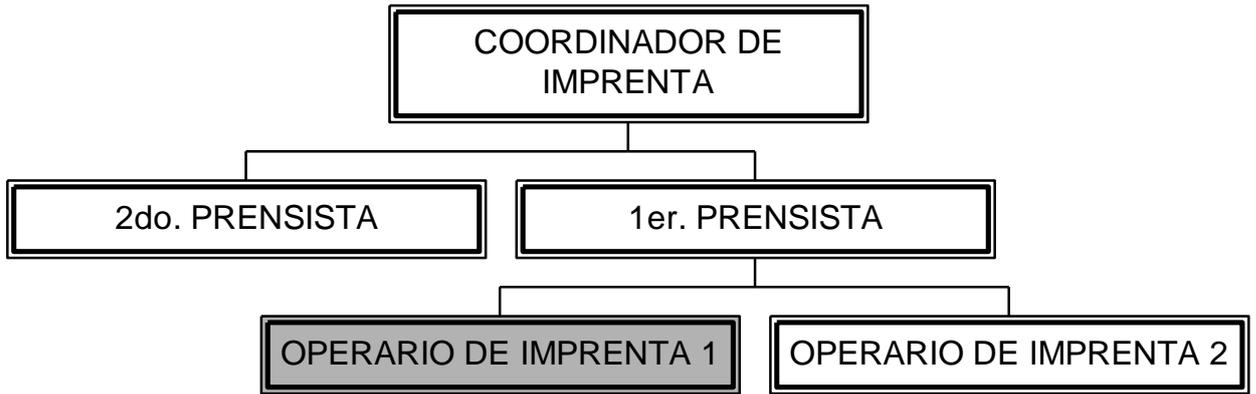
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato Técnico <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años de experiencia en labores similares. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración del Tiempo • Conocimientos de artes gráficas. • Operación de equipos de imprenta • Leer correctamente las especificaciones de los trabajos <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio y Sentido común. • Capacidad de trabajo bajo presión. • Disposición y adaptabilidad. • Productividad y eficiencia. • Sentido de Urgencia • Capacidad de trabajo en equipo. <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar material en tiempo a inserción y despacho
---	--

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Operar correctamente las máquinas y equipos de la imprenta asignados. • Estibar, transportar y almacenar los productos elaborados o trabajados en la imprenta. • Controlar la calidad de la impresión de los productos. • Revisar el material que se recibe de la máquina rotativa. • Ejecutar las labores de preparación y calibración de las máquinas embuchadoras cosedoras, las guillotinas, encoladora, alzadora y la dobladora.
-----------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentar las máquinas con los productos impresos durante los procesos productivos. • Reportar al Coordinador de Imprenta los problemas de carácter técnico que presenten las máquinas. • Ejecutar programas de mantenimientos diarios, semanales, mensuales y anuales. • Generar los reportes de producción para el Coordinador de Imprenta y/o Jefe de Impresión y acabados. • Mantener limpios los equipos y máquinas asignadas. • Cumplir las normas de seguridad industrial y el uso correcto de los implementos entregados como por ejemplo: protectores auditivos, cinturón anti lumbago entre otros. • Cumplir con las normas y políticas departamentales de la empresa. • Cumplir con los programas de mantenimientos diarios, semanales, mensuales y anuales.
--	--

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita el material necesario para la ejecución del trabajo
Inserción y despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega y recepción de material

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	150
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	20
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	38
PUNTOS TOTALES	222

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENTE DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Título del Cargo: OPERADOR DE IMPRENTA DOS</p> <p>Área: Impresión y acabados</p> <p>Título del Cargo Superior: Coordinador de Imprenta</p>
--	---

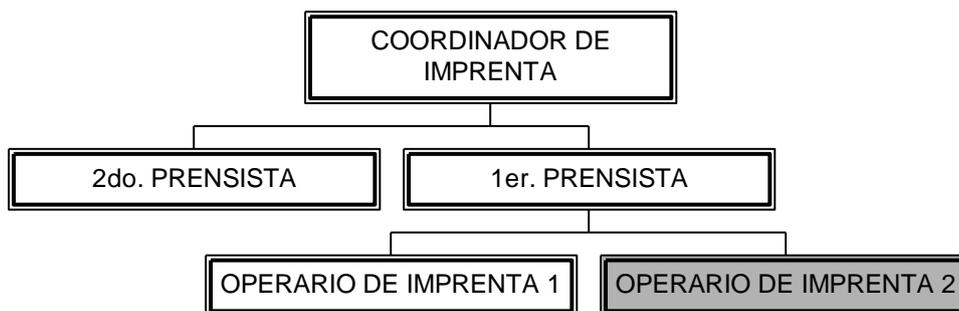
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Operar eficientemente las máquinas de imprenta plana con el fin de asegurar un producto con acabados de calidad, que garantice la satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo con los objetivos del área y de la empresa.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Desperdicio, Número de horas de trabajo por máquina, Cantidad de productos elaborados.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de producción de cada equipo que opera.
RELACIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Le reporta a: Primer prensista

REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller técnico en mecánica industrial. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en la operación de equipos de imprenta plana. <p>Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración del Tiempo • Conocimientos de mecánica industrial. • Conocimientos de artes gráficas. • Operación de equipos de imprenta • Leer correctamente las especificaciones de los trabajos <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo bajo presión. • Disposición y adaptabilidad. • Productividad y eficiencia. • Sentido de Urgencia • Capacidad de trabajo en equipo. <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar material en tiempo a inserción y despacho
---	---

<p>FUNCIONES DEL CARGO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Operar correctamente las máquinas y equipos de la imprenta asignados. • Estibar, transportar y almacenar los productos elaborados o trabajados en la imprenta. • Controlar la calidad de la impresión de los productos. • Revisar el material que se recibe de la máquina rotativa. • Ejecutar las labores de preparación y calibración de las máquinas embuchadoras cosedoras, las guillotinas, encoladora, alzadora y la dobladora. • Alimentar las máquinas con los productos impresos durante los procesos productivos. • Reportar al Coordinador de Imprenta los problemas de carácter técnico que presenten las máquinas. • Apoyar en la solución de problemas técnicos que presentan las máquinas. • Ejecutar programas de mantenimientos diarios, semanales, mensuales y anuales. • Generar los reportes de producción para el Coordinador de Imprenta y/o Jefe de Impresión y acabados. • Mantener limpios los equipos y máquinas asignadas. • Cumplir las normas de seguridad industrial y el uso correcto de los implementos entregados como por ejemplo: protectores auditivos, cinturón anti lumbago entre otros. • Cumplir con las normas y políticas departamentales de la empresa.
------------------------------------	--

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita el material necesario para la ejecución del trabajo
Inserción y despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega y recepción del material impreso

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTAJACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	150
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	20
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	50
PUNTOS TOTALES	234

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENTE DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: COORDINADOR DE IMPRENTA Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Jefe de Impresión y Acabados
--	--

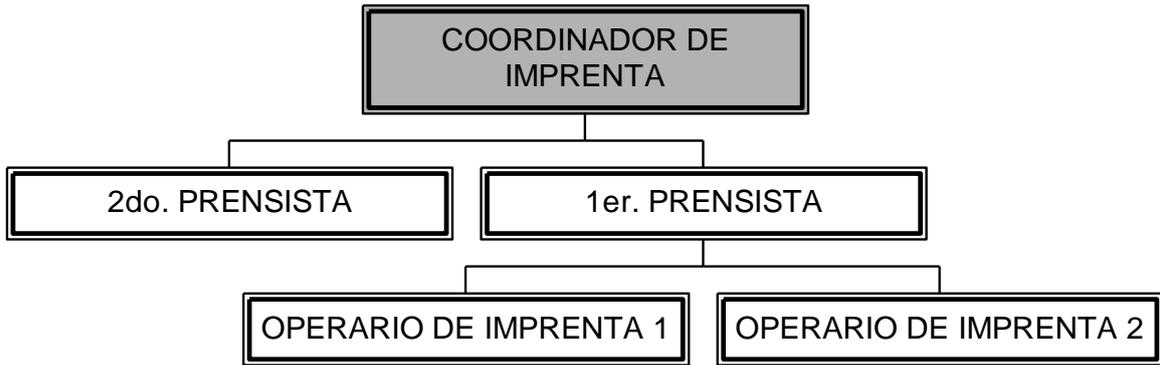
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Supervisar que los procesos productivos se desarrollen eficientemente bajos los parámetros establecidos y cumpliendo las normas de calidad. Así mismo es responsable de coordinar que el departamento de Imprenta disponga de todos los materiales e insumos necesarios para cumplir con el proceso productivo.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamos por problemas de calidad en la Impresión o acabados. • Número de horas improductivas en el Departamento.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Kardex de materiales (papel, tinta, alcohol). • Reportes de las ordenes de Producción. • Programación de Imprenta.

RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Impresión y acabados.
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> • Título en Ingeniería Industrial, Mecánica, en Producción o carrera afines. Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años de experiencia en cargos similares. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en artes gráficas. • Conocimiento en operación de equipos de impresión offset • Conocimiento en operación de equipos de acabados. • Manejo intermedio del Idioma Inglés • Manejo de utilitarios • Conocimiento de normas y estándares de calidad, seguridad industrial y mecánica industrial. Competencias Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> • Criterio e iniciativa • Análisis y resolución de problemas • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Dinamismo y Energía

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo
FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar al personal de acuerdo a la carga de trabajo que se presente en el departamento. • Coordinar la obtención de los materiales e insumos requeridos para la producción. • Controlar y supervisar los procesos de impresión y terminación de los productos que se imprimen en la imprenta o en las rotativas. • Supervisar que lleguen las muestras de todos los productos elaborados en la imprenta. • Elaborar las notas de entrega que respalda los productos procesados. • Coordinar la entrega de los productos terminados a Inserción y Despacho y Suministros. • Controlar la entrega de todos los desperdicios industriales generados en el área a la Bodega de desperdicios. • Aprobar los sobretiempos y los cambios de horarios generados en el Departamento. • Organizar las tareas de limpieza del departamento de Imprenta • Mantener informado de las novedades de seguridad presentadas al Jefe de Impresión y acabados. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Preprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Características técnicas de los productos a imprimir • Recepción de planchas, plotters
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el acabado de los productos impresos en las Rotativas
Inserción y Despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega/recepción de productos impresos en el diario
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de materiales en el Sistema • Recepción de materia prima y repuestos • Revisión de materiales que ingresan a la Bodega
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de Ordenes de Producción
Crédito y Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Notas de Entrega/recepción de productos impresos
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de compra de materiales
Circulación	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de correos electrónicos con la cantidad a Imprimir
Suministros	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de papelería interna

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	205
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	40
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	20
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	20
PUNTOS TOTALES	291

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: INGENIERO DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO Área: PRODUCCIÓN
--	--

	Título del Cargo Superior: Jefe de Mantenimiento
--	--

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Administrar el Recurso Humano y Técnico del departamento, para garantizar el correcto funcionamiento de la rotativa, imprenta y sus equipos auxiliares, en lo referente a sus partes eléctricas, mediante el control y ejecución de programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Así como también dar soporte a los técnicos de instalaciones eléctricas y rotativas para el cumplimiento de sus labores.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de paradas en los equipos por fallas eléctricas. • Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo. • Tiempo de duración de las paradas debido a fallas eléctricas.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte semanal de consumo de energía eléctrica. • Elaboración de las órdenes de trabajo semanal en el software de mantenimiento (Infomante).

RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Mantenimiento
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título en Ingeniería Electrónica o Eléctrica o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años de experiencia en labores similares. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de supervisión de personal. • Manejo del Idioma Inglés (Intermedio). • Conocimientos de Controles Lógicos Programables (PLC). • Manejo de utilitarios de Office. <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Criterio e iniciativa • Análisis y resolución de Problemas • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia • Trabajo a presión <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir el número de paradas de los equipos a su cargo debido a fallas eléctricas y/o electrónicas.

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y ejecutar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo. • Controlar el normal desarrollo de las tareas asignadas al personal. • Llevar un registro y estadísticas de las actividades realizadas por los técnicos. • Reestructurar los programas de mantenimiento preventivo del departamento con base a las fallas eléctricas repetitivas. • Coordinar y ejecutar los proyectos de mejora con los supervisores y personal del Departamento. • Implementar planes de ahorro de energía eléctrica en la empresa. • Analizar la necesidad de compra de nuevas herramientas y equipos que ayuden a agilizar las tareas de mantenimiento. Controlar su uso e inventario. • Coordinar la ejecución de las órdenes de trabajo recibidas en el departamento. • Controlar el cumplimiento del cronograma de trabajo de nuevas instalaciones a cargo del departamento. • Coordinar con el jefe del departamento el pedido oportuno de repuestos eléctricos. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
-----------------------------	--

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Preprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar actividades de Mantenimiento preventivo y correctivo
Inserción y despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades de Mantenimiento preventivo y correctivo
Bodegas	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de materiales y repuestos
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de compras locales
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Pago facturas de servicios

ORGANIGRAMA:



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	205
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	35
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	28
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	26
PUNTOS TOTALES	300

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: TÉCNICO ELECTRICO DE ROTATIVA Área: PRODUCCIÓN
--	---

	Título del Cargo Superior: Ingeniero de Mantenimiento Eléctrico
--	---

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Ejecutar las labores de mantenimiento preventivo y correctivo con el fin de garantizar el correcto funcionamiento eléctrico de las rotativas, imprenta y equipos auxiliares, cumpliendo así con los objetivos del área.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de los programas de mantenimiento.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de novedades en operación eléctrica de los equipos y maquinarias.

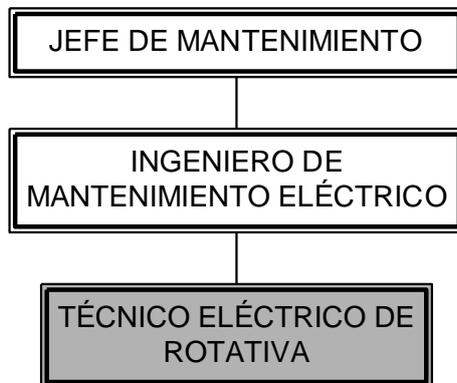
RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingeniero de Mantenimiento Eléctrico
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> Título en Tecnólogo Electrónico, Eléctrico o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año en labores similares. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de PLC, sistemas de automatización, aire comprimido, equipos de medición Conocimiento de Inglés técnico Manejo de utilitarios <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabajo a presión Adaptabilidad y Flexibilidad Juicio Sentido común Trabajo en Equipo Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducir el número de paradas debido a fallas eléctricas

	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar labores de mantenimiento eléctrico preventivo y correctivo de los equipos y maquinarias a cargo de la sección
--	--

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer cambios en los programas de mantenimiento preventivo para disminuir los mantenimientos correctivos. • Reportar las novedades presentadas en los mantenimientos de los equipos eléctricos. • Detectar las fallas eléctricas durante la impresión de los ejemplares e impresos comerciales. • Solucionar ágilmente y correctamente el problema presentado. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
-----------------------------	---

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Preprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las labores de mantenimiento preventivo y correctivo.
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los mantenimientos preventivo y correctivo
Inserción y Despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los Mantenimiento preventivo y correctivo

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	185
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	20
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	49
PUNTOS TOTALES	268

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	03/01/14	Documento Inicial

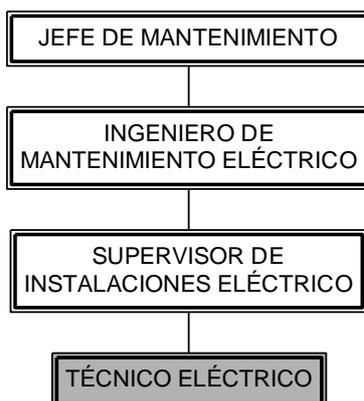
REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A	Título del Cargo: TÉCNICO ELÉCTRICO
-----------------------------------	-------------------------------------

DESCRIBIR:	<p>Área: PRODUCCIÓN</p> <p>Título del Cargo Superior: Supervisor de Instalaciones Eléctricas</p>
<p>MISION</p> <p>Indica la razón de ser del puesto en la empresa.</p>	<p>Ejecutar las labores de mantenimiento preventivo de las instalaciones eléctricas y sistemas de distribución de la matriz del diario y las agencias. Así como corregir las diferentes fallas eléctricas que se presenten, que permita el correcto funcionamiento de las operaciones en la empresa.</p>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reparaciones realizadas
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de novedades
RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Instalaciones Eléctricas
<p>REQUISITOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>TÉCNICOS:</p>	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo Eléctrico o carreras afines <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año en labores similares. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de utilitarios de office. • Manejo de equipos de medición eléctrica. • Conocimiento y control de mando eléctrico. <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo a presión • Adaptabilidad • Juicio • Sentido común • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir el número de problemas eléctricos
<p>FUNCIONES DEL CARGO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar labores de mantenimiento eléctrico preventivo y correctivo de los sistemas y equipos a cargo de la sección. • Elaborar reportes diarios de fallas de los sistemas y equipos a cargo del Departamento. • Proponer mejoras para el ahorro de energía eléctrica. • Atender de forma ágil, amable y oportuna los requerimientos de los distintos departamentos de la Organización. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa

Se relaciona con:	Motivo
Jefe de Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de nuevos puntos eléctricos y reparaciones varias de las agencias.
Jefe de Mantenimiento Físico	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de nuevos puntos eléctricos y reparaciones varias de la oficina matriz.

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	185
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	20
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	49
PUNTOS TOTALES	268

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Título del Cargo: SUPERVISOR DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS</p> <p>Área: PRODUCCIÓN</p> <p>Título del Cargo Superior: Ingeniero de Mantenimiento Eléctrico</p>
--	--

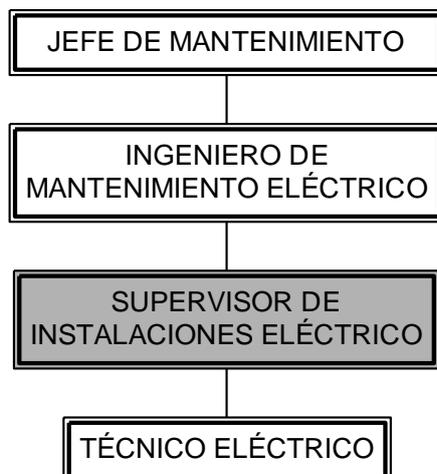
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Supervisar la ejecución de los mantenimientos preventivo y correctivo del personal a cargo de la sección de instalaciones eléctricas, para mantener en óptimas condiciones la operación de los sistemas de distribución de energía eléctrica, así como los sistemas de iluminación y distribución de agua potable.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de órdenes de trabajo realizadas • Cumplimiento del programa de mantenimiento
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de novedades de fallas eléctricas.

RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Mantenimiento Eléctrico
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título en Tecnología en electricidad, Electrónica o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años en labores similares. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de utilitarios • Manejo de equipos de medición eléctrica • Conocimiento y control de mando eléctrico <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo a presión • Adaptabilidad • Juicio • Sentido común • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar el número de daños y paradas no programadas de los sistemas de distribución de energía eléctrica, iluminación

	y equipos a cargo de la sección.
FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el mantenimiento de los UPS por parte de los contratistas externos. • Coordinar y ejecutar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo del personal a cargo. • Coordinar la ejecución de las órdenes de trabajo recibidas. • Supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas a su personal. • Llevar un registro diario de las actividades realizadas por técnicos eléctricos a su cargo. • Proponer y ejecutar proyectos de mejora en coordinación con el Ingeniero de Mantenimiento eléctrico. • Elaborar un reporte de las fallas eléctricas repetitivas en los sistemas y equipos a su cargo. • Reestructurar el programa de mantenimiento preventivo basado en el análisis de fallas repetitivas. • Elaborar cronograma de trabajos para nuevas instalaciones tomando en cuenta la adquisición de equipos, materiales y disponibilidad de personal. • Supervisar la operación y funcionamiento de los equipos de bombeo de agua. • Controlar el uso correcto de las herramientas y equipos utilizados por el personal a cargo. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Jefe Mantenimiento Físico	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de nuevos puntos eléctricos y reparaciones varias de las agencias.
Jefe de Atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de nuevos puntos eléctricos y reparaciones varias de la oficina matriz.

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	205
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	27
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	15
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	49
PUNTOS TOTALES	302

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Título del Cargo: TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN</p> <p>Área: PRODUCCIÓN</p> <p>Título del Cargo Superior: Ingeniero de Mantenimiento Mecánico</p>
--	---

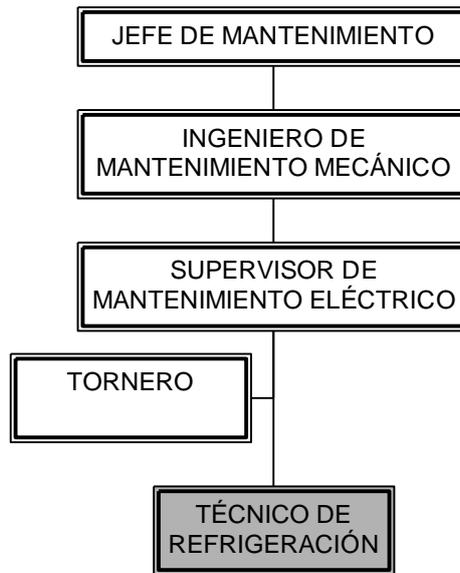
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Ejecutar las labores de mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de aire acondicionado y equipos de refrigeración de la matriz y agencias del diario con fin de garantizar el correcto funcionamiento.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reparaciones realizadas.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de novedades

RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Mantenimiento Mecánico
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller técnico superior en refrigeración o Tecnólogo eléctrico (preferible) <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en labores similares. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de utilitarios de office. • Manejo de herramientas y equipos de refrigeración. <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo a presión • Adaptabilidad • Juicio • Sentido común • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solucionar cualquier tipo de fallas que se le presente • Reducir el número de paradas por fallas

FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar labores de mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas y equipos a cargo de la sección. • Proponer cambios en los programas de mantenimiento preventivo para lograr disminuir los mantenimientos correctivos. • Proponer mejoras en los sistemas de producción. • Elaborar un reporte de fallas de los sistemas y equipos a cargo del departamento. • Atender de forma ágil, amable y oportuna los requerimientos de los distintos departamentos de la Organización. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
---------------------------------	--

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Jefe de Agencia	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de nuevos sistemas de refrigeración en las agencias.
Mantenimiento Físico	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de nuevos sistemas de refrigeración y aire acondicionado en la matriz del diario y agencias.
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de refrigeración de las rotativas

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	185
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	20
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	49
PUNTOS TOTALES	268

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------------	----------------------

GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN
-------------------------	---------------------------------

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: INGENIERO DE MANTENIMIENTO MECÁNICO Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Jefe de Mantenimiento
--	---

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Administrar el Recurso Humano y Técnico del departamento, para garantizar el correcto funcionamiento de la rotativa, imprenta y sus equipos auxiliares, en lo referente a sus partes mecánicas, mediante el control y ejecución de programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Así como también dar soporte a los técnicos de mantenimiento mecánico para el cumplimiento de sus labores.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de paradas en los equipos debido a fallas mecánicas. • Tiempo de duración de las paradas debidos a fallas mecánicas • Cumplimiento en el programa de mantenimiento preventivo.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de trabajo diarios • Elaboración de las órdenes de trabajo semanal del software de mantenimiento (Infomante)

RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Mantenimiento
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> • Título en Ingeniería Mecánica o carrera afines. Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años de experiencia en labores similares, preferible en Rotativa y/o maquinarias de Imprenta. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del idioma Inglés (Intermedio) • Conocimientos de Autocad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de utilitarios <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Juicio • Análisis de Problemas • Orientación al cliente • Planificación y organización • Trabajo en Equipo <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir el número de paradas de los equipos a su cargo debido a fallas mecánicas.
--	--

<p>FUNCIONES DEL CARGO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar el soporte técnico (asesoría, herramientas de trabajo), necesario para la realización de las actividades al personal a cargo. • Controlar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y máquina del área de producción que permita su perfecto funcionamiento. • Garantizar el normal desarrollo de las tareas asignadas al personal de mantenimiento mecánico. • Generar las órdenes de trabajo en el software de mantenimiento. • Cerrar las órdenes de trabajo en el software de mantenimiento. • Planificar los programas de mantenimiento preventivo en base a las fallas mecánicas repetitivas. • Verificar el correcto reaprovisionamiento de los materiales y repuestos utilizados en los diferentes mantenimientos. • Realizar solicitudes de materiales y repuestos a la bodega general para los trabajos a realizarse. • Llevar el control y cumplimiento de los horarios de trabajo del personal a cargo. • Elaborar un reporte de las vacaciones, días francos y eventualidades que se presenten en la asistencia de su personal. • Realizar un inventario periódico de las herramientas del taller mecánico y las asignadas al personal a cargo. • Coordinar y ejecutar los proyectos de mejora con los supervisores y personal del departamento. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
------------------------------------	--

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Preprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las tareas de mantenimiento.

Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar las tareas de mantenimiento.
Inserción y Despacho	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de tareas de mantenimiento.
Bodegas	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de materiales y repuestos.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de compra locales.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Pago de factura de servicios de proveedores externos.

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	205
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	53
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	23
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	26
PUNTOS TOTALES	313

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------------	----------------------

GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN
-------------------------	---------------------------------

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECÁNICO Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Ingeniero de Mantenimiento Mecánico
--	--

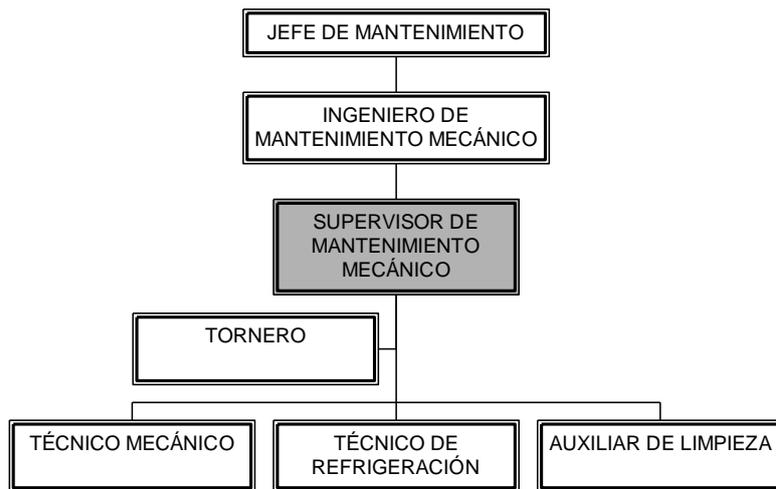
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Supervisar la ejecución de los planes de mantenimiento de las rotativas, prensa plana y equipos de producción, con el fin de cumplir con los trabajos asignados por el Ingeniero de Mantenimiento mecánico y Jefe del departamento.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de paradas de las máquinas de producción.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte diario de novedades de mantenimiento. • Reporte de control en las hojas de vida de los equipos de Producción.

RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Mantenimiento Mecánico
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> • Título en Tecnología Mecánica o carreras afines Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años de experiencia en cargos similares. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo básico del idioma de inglés. • Conocimientos de Autocad. • Conocimientos de software de mantenimiento. • Manejo de máquinas y herramientas Competencias Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Problemas • Juicio • Destreza manual • Adaptabilidad • Trabajo a presión • Trabajo en Equipo <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas mecánicas para el mejoramiento continuo de la Producción. • Proponer y ejecutar proyectos de mejoras.
FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Designar y supervisar las actividades del mantenimiento preventivo y correctivo del personal a cargo. • Realizar las solicitudes de materiales y repuestos necesarios para la ejecución de las tareas. • Optimizar el uso de los materiales y repuestos, generando ahorro a la empresa. • Revisar los reportes de impresión que generan los técnicos de guardia y supervisores de rotativa. • Controlar el uso correcto de las herramientas manuales y eléctricas del personal a cargo. • Controlar el manejo de los manuales de funcionamiento, mantenimiento y repuestos de los equipos y maquinarias de Producción. • Ejecutar y supervisar nuevos montajes de maquinarias o planes de mejoras para los equipos de producción. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Preprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Novedades en los equipos o máquinas
Inserción y Despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Novedades en los equipos o máquinas
Mantenimiento Físico	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos específicos en las instalaciones del edificio
Bodegas	<ul style="list-style-type: none"> • Novedades en los equipos o máquinas
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> • Novedades en los equipos o máquinas

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	205
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	27
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	20
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	49
PUNTOS TOTALES	307

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	03/01/14	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Supervisor de Mantenimiento Mecánico
--	--

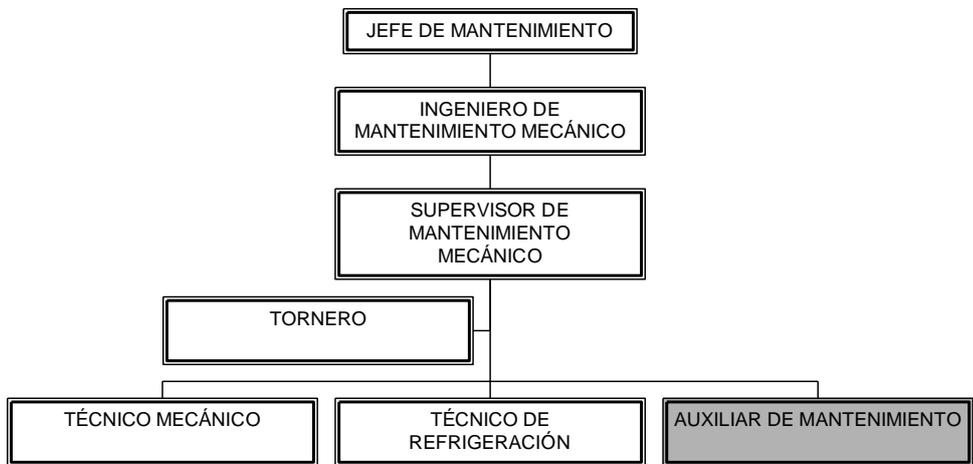
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Es responsable de mantener la planta de producción y bodegas ordenada y limpia, logrando un ambiente agradable y seguro para sus usuarios, empleados, clientes o visitantes. También debe colaborar en las actividades de mantenimiento preventivo.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> No aplica
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de mantenimiento diario. Reporte de Entrega de Desperdicios Industriales.

RELACIONES DE TRABAJO:	Le reporta a: <ul style="list-style-type: none"> Supervisor de Mantenimiento Mecánico
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	Educación Mínima: <ul style="list-style-type: none"> Bachiller técnico en Mecánica Industrial Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> No requiere experiencia en el cargo. Conocimiento Específicos: <ul style="list-style-type: none"> Conocimientos de mecánica Industrial Conocimientos en uso de herramientas Competencias Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad y flexibilidad Juicio Eficiencia y Productividad Sentido de la urgencia Integridad Trabajo en Equipo Retos de Mejora <ul style="list-style-type: none"> Disposición y apertura para aprender nuevas funciones o tareas
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las labores de limpieza de pisos, baños, paredes, techos, terrazas, estructuras e instalaciones dentro del área de

FUNCIONES DEL CARGO:	<p>la Planta de Producción y Bodegas de papel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar trabajos sencillos de reparación en las instalaciones a su cargo, con la adecuada supervisión de personal de mayor experiencia. • Ejecutar la limpieza de rodillos de las procesadoras de Preprensa. • Transportar materiales y equipos con los medios apropiados para los trabajos a realizarse. • Entregar los desechos industriales de la producción diaria a la Bodega de desperdicios. • Solicitar a la Bodega General los materiales e insumos de limpieza necesarios para los baños, cafetería y limpieza en general. • Apoyar en el proceso de compactado de papel generado en la impresión de las rotativas Uniset y Goss. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
-----------------------------	---

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del área
Preprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en el mantenimiento de las procesadoras de periódico y comercial •
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del área

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	110
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	6
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	20
PUNTOS TOTALES	150

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	03/01/14	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Título del Cargo: TORNERO</p> <p>Área: PRODUCCIÓN</p> <p>Título del Cargo Superior: Supervisor de Mantenimiento Mecánico</p>
--	---

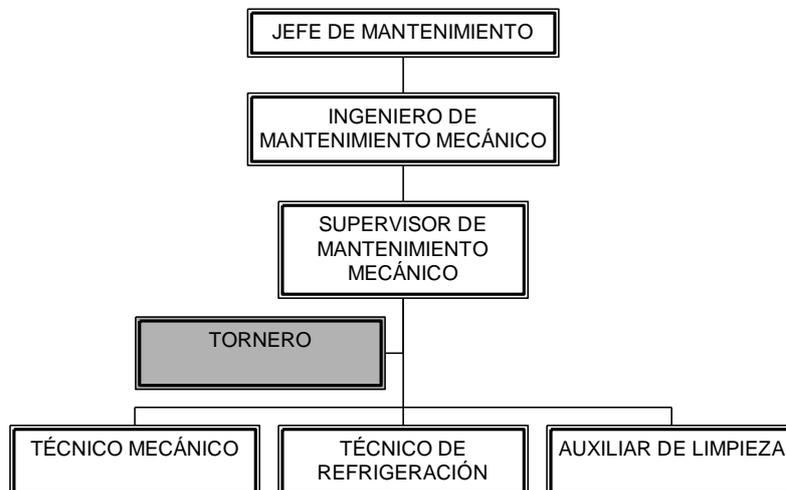
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Diseñar, construir en el menor tiempo posible las piezas mecánicas que son necesarias para mantener la disponibilidad y confiabilidad de los equipos de Producción. Así como debe apoyar en tareas de mantenimiento preventivo y correctivo del área.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de piezas nuevas construidas. • Número de piezas mecánicas reconstruidas. • Cumplimiento de las tareas de mantenimiento.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de solicitados vs realizados. • Reporte diario de mantenimiento.

RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Mantenimiento Mecánico.
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller técnico en mecánica Industrial, Técnico Superior en mecánico industrial, Tornero Calificado. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 años de experiencia en talleres industriales. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de torno y herramientas de creación de piezas mecánicas. • Conocimiento en operación de equipos de taller mecánico (mecanizado) • Uso de herramientas industriales <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e ingenio • Adaptabilidad y Flexibilidad • Trabajo bajo presión • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los tiempos de entrega de las piezas mecánicas realizadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar las máquinas a utilizar (torno, taladro fresadora,

FUNCIONES DEL CARGO:	<p>cepilladora, etc).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar instrumentos de precisión de medición y control. • Recibir las órdenes de trabajo para la elaboración de las piezas. • Realizar en el torno las piezas mecánicas solicitadas por los otros departamentos del área. • Reparar piezas mecánicas de los equipos de producción. • Entregar las piezas mecánicas solicitadas en los tiempos establecidos. • Solicitar a su Jefe inmediato la adquisición de los materiales de taller para la construcción de las piezas solicitadas. • Mantener en buen estado los diferentes materiales adquiridos (aluminio, bronce, acero inoxidable, etc). • Mantener limpio el taller mecánico. • Apoyar en las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de mecánicos del área. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.
-----------------------------	--

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
	N/A

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	170
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	20
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	63
PUNTOS TOTALES	267

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del Cargo: TÉCNICO MECÁNICO Área: PRODUCCIÓN Título del Cargo Superior: Supervisor de Mantenimiento Mecánico
--	---

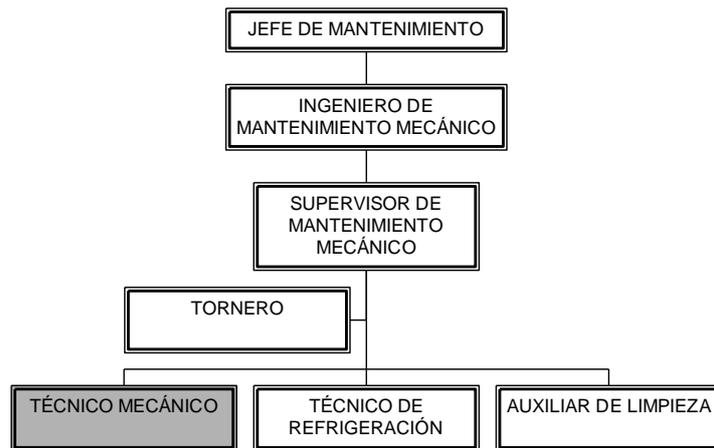
MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Ejecutar las labores de mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas rotativas y equipos industriales, que garanticen la correcta ejecución de los procesos productivos del área.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de los planes de trabajo

REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de novedades de impresión • Reporte de actividades de mantenimiento diarias • Checklist diario y nocturno. • Ordenes de trabajo del software de mantenimiento (Infomante)
-----------------	--

RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Mantenimiento Mecánico.
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título en Tecnología Mecánica o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año en labores similares. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de utilitarios de office. • Conocimientos sólidos en mecánica industrial <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Juicio • Adaptabilidad • Buena comunicación • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir a cero el número de fallas en la prensa rotativa y plana producidas por Mantenimiento Mecánico
FUNCIONES DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las órdenes de trabajo diario asignadas. • Realizar el chequeo diario de los equipos a su cargo. • Detectar posibles fallas mecánicas durante la operación de las rotativas, prensa plana, y otros equipos de planta (guardia). • Ejecutar las labores de mantenimiento preventivo y correctivo mecánico de los equipos industriales del área. • Ejecutar las tareas de mantenimiento predictivo de los equipos industriales: como control de temperatura, análisis de vibración, etc. • Realizar la construcción y montaje de nuevas instalaciones y maquinarias. • Proponer cambios en los programas de mantenimiento preventivo para lograr disminuir el mantenimiento correctivo. • Mantener el correcto funcionamiento de los equipos. • Ejecutar tareas de limpieza de las herramientas a su cargo y del taller mecánico. • Apoyar en la ejecución de otros planes de trabajos del departamento. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> Retiro de materiales y/o repuestos
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento preventivo y correctivo
Inserción y despacho	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento preventivo y correctivo
Preprensa	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento preventivo y correctivo

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	185
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	20
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	8
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	49
PUNTOS TOTALES	268

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
---------------	---------------

GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN
-------------------------	---------------------------------

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Título del Cargo: JEFE DE PREPrensa Y CONTROL DE LA CALIDAD</p> <p>Área: PRODUCCIÓN</p> <p>Título del Cargo Superior: Subgerente de Producción</p>
--	---

MISION Indica la razón de ser del puesto en la empresa.	Dirigir, administrar los recursos y los procesos del departamento de Prerensa para lograr la óptima calidad en imágenes editoriales y avisos publicitarios, coordinando con las demás secciones de Producción y otros departamentos las acciones, recursos y todo lo necesario para garantizar una excelente calidad del periódico y sus productos. Además deberá implementar planes de capacitación para el personal a su cargo y de los otros departamentos de producción.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de avisos publicitarios con problemas por la Prerensa. • Tiempos de entrega de planchas a Rotativa.
REPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de control de calidad. • Reporte de Novedades. • Programación semanal de Trabajo. • Estadísticas de número de fotos procesadas. • Estadísticas de tiempos de cierres.

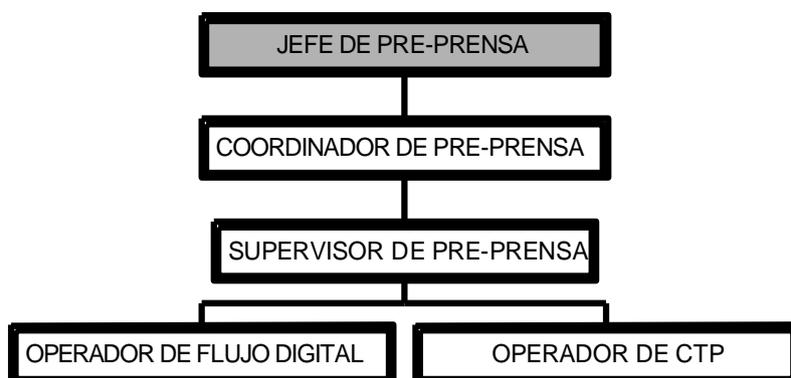
RELACIONES DE TRABAJO:	<p>Le reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de Producción
REQUISITOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICOS:	<p>Educación Mínima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título en Diseño Gráfico, Multimedia, Artes Gráficas o carreras afines <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 3 a 5 años de experiencia en periódicos de similar tamaño. <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal • Control y análisis de procesos • Conocimiento del entorno publicitario y gráfico • Manejo del ambiente de PC y Macintosh • Manejo de herramientas de Windows

	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma Inglés (Intermedio) • Capacidad de análisis e investigación • Manejo de herramientas de medición y control de calidad. <p>Competencias Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Juicio • Análisis de Problemas • Orientación a Resultados • Orientación al cliente • Eficiencia y Productividad • Adaptabilidad y Flexibilidad • Dinamismo y Energía • Trabajo en Equipo • Sentido de la urgencia <p>Retos de Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los procesos de Prerensa tengan un alto nivel tecnológico.
<p>FUNCIONES DEL CARGO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la atención de requerimientos de avisos publicitarios que demandan otros departamentos. • Realizar reuniones periódicas con los jefes departamentales involucrados en el flujo productivo del periódico para analizar temas de calidad. • Planificar los trabajos a elaborar y asignar los recursos a cada proyecto. • Realizar el control del sobretiempo y cambios de horarios del personal a su cargo. • Controlar que los equipos del área de trabajo se mantengan operativos, calibrados y en buen estado. • Controlar el flujo de trabajo durante todo el proceso de impresión del departamento de pre prensa. • Estandarizar el uso de herramientas de trabajo del departamento de pre-prensa. • Presentar e Implementar planes de control de calidad de los procesos productivos del área de Producción. • Cumplir con las normas y políticas departamentales y de la empresa.

RELACIONES INTERNAS	
Se Relaciona con:	Motivo
Redacción	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de los productos elaborados en CAEU.
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación del flujo de avisos publicitarios. • Coordinación del flujo de impresos comerciales.
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de los equipos de cómputo del departamento.

	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico.
Unieditorial	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de trabajos con contenido editorial.
Impresión y acabados	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar trabajos de impresión • Coordinar pruebas de control de calidad
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo

ORGANIGRAMA



VALORACIÓN DEL CARGO:

FACTORES:	PUNTUACIÓN:
Factor 1 y 2: Conocimientos y Experiencia	260
Factor 3: Responsabilidad del Cargo – Control de Resultados	53
Factor 4: Dirección, solución de problemas y toma de decisiones	23
Factor 5: Responsabilidad en ventas/Relaciones funcionales	6
Factor 6: Condiciones de trabajo y/o Riesgos físicos	20
PUNTOS TOTALES	362

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA (dd/mm/aa)	CAMBIOS
01	22/08/16	Documento Inicial

REVISADO POR:	APROBADO POR:
GERENCIA DE RRHH	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

ANEXO 3 TABLA DE VALORACIÓN

FACTOR 1 Y 2

DEPARTAMENTOS	TIPO DE CARGO	NIVEL	Limites Inferios - Limite Superior	CARGOS	EDUCACION	EXPERIENCIA	TOTAL: EDUCACION / EXPERIENCIA
Bodega	control	4M	(337 - 357)	Jefe de Bodega	7	4	240
Bodega	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Bodegas	6	4	205
Gestión de la producción	control	6L	(448 - 498)	Subgerente de Producción	8	6	315
Gestión de la producción	control	4L	(316 - 336)	Coordinador de Seguridad Industrial	7	4	240
Gestión de la producción	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Planeación	6	4	205
Impresión y acabados	control	4P	(358 - 378)	Jefe de impresión y acabados	7	5	260
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de imprenta	6	4	205
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de rotativa	6	4	205
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Inserción y Despacho	6	4	205
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de Inserción y Despacho	5	5	190
Mantenimiento	control	4M	(337 - 357)	Jefe de mantenimiento	7	4	240
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento mecánico	6	4	205
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento eléctrico	6	4	205
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de mantenimiento	6	4	205
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de instalaciones	6	4	205

Pre prensa	control	4P	(358 - 378)	Jefe de Preprensa	7	5	260
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Coordinador de Pre prensa	7	4	240
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de Pre prensa	6	4	205
Bodega	operativo	2M	(211 - 231)	Bodeguero 3	5	3	150
Bodega	operativo	1P	(170 - 189)	Bodeguero 2	5	2	130
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Bodeguero 1	5	1	110
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Enfundador	5	1	110
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Despachador	5	1	110
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Administrativo	5	1	110
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Prensista	5	4	170
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Primer prensista	5	4	170
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Segundo prensista	5	4	170
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Operador de imprenta dos	5	3	150
Impresión y acabados	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de imprenta uno	5	3	150
Impresión y acabados	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de Impresión	5	1	110
Inserción y Despacho	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de stackers	5	3	150
Inserción y Despacho	operativo	1P	(170 - 189)	Despachador	5	2	130
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de despacho	5	1	110
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Insertador	5	1	110
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico	6	3	185
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico de rotativa	6	3	185
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico mecánico	6	3	185
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico de Refrigeración	6	3	185
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Tornero	5	4	170
Mantenimiento	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de mantenimiento	5	1	110
Pre prensa	operativo	3L	(252 - 273)	Operador de CTP	6	3	185
Pre prensa	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de Flujo Digital	6	3	185

TABLA DE VALORACIÓN FACTOR 3

DEPARTAMENTOS	TIPO DE CARGO	NIVEL	Limites Inferios - Limite Superior	CARGOS	NIVEL DE RESPONSABILIDAD	IMPACTO CARGO	RESPONSABILIDADES	TOTAL: RESPONSABILIDAD DEL CARGO Y CONTROL DE RESULTADOS
Bodega	control	4M	(337 - 357)	Jefe de Bodega	2	P	3	53
Bodega	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Bodegas	2	L	2	27
Gestión de la producción	control	6L	(448 - 498)	Subgerente de Producción	4	L	3	90
Gestión de la producción	control	4L	(316 - 336)	Coordinador de Seguridad Industrial	2	P	2	40
Gestión de la producción	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Planeación	2	M	3	44
Impresión y acabados	control	4P	(358 - 378)	Jefe de impresión y acabados	2	P	3	53
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de imprenta	2	p	2	40
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de rotativa	2	L	2	27
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Inserción y Despacho	2	L	2	27
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de Inserción y Despacho	2	L	2	27
Mantenimiento	control	4M	(337 - 357)	Jefe de mantenimiento	2	M	3	44
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento mecánico	2	p	3	53
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento eléctrico	2	L	3	35
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de mantenimiento	2	L	2	27
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de instalaciones	2	L	2	27
Pre prensa	control	4P	(358 - 378)	Jefe de Preprensa	2	P	3	53
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Coordinador de Pre prensa	2	m	3	44
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de Pre prensa	2	L	3	35
Bodega	operativo	2M	(211 - 231)	Bodeguero 3	1	M	2	17
Bodega	operativo	1P	(170 - 189)	Bodeguero 2	1	L	1	6

Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Bodeguero 1	1	L	1	6
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Enfundador	1	L	1	6
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Despachador	1	L	1	6
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Administrativo	1	L	1	6
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Prensista	1	M	3	20
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Primer prensista	2	L	2	27
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Segundo prensista	2	L	2	27
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Operador de imprenta dos	1	M	3	20
Impresión y acabados	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de imprenta uno	1	M	3	20
Impresión y acabados	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de Impresión	1	L	1	6
Inserción y Despacho	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de stackers	1	L	3	14
Inserción y Despacho	operativo	1P	(170 - 189)	Despachador	1	L	1	6
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de despacho	1	L	1	6
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Insertador	1	L	1	6
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico	1	M	3	20
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico de rotativa	1	M	3	20
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico mecánico	1	M	3	20
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico de Refrigeración	1	M	3	20
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Tornero	1	M	3	20
Mantenimiento	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de mantenimiento	1	L	1	6
Pre prensa	operativo	3L	(252 - 273)	Operador de CTP	1	M	3	20
Pre prensa	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de Flujo Digital	1	M	3	20

TABLA DE VALORACIÓN FACTOR 4

DEPARTAMENTOS	TIPO DE CARGO	NIVEL	Limites Inferios - Limite Superior	CARGOS	SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	TAMAÑO / SUPERVISION	TOTAL: DIRECCION, SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
Bodega	control	4M	(337 - 357)	Jefe de Bodega	3	1	23
Bodega	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Bodegas	2	3	24
Gestión de la producción	control	6L	(448 - 498)	Subgerente de Producción	4	2	45
Gestión de la producción	control	4L	(316 - 336)	Coordinador de Seguridad Industrial	2	1	15
Gestión de la producción	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Planeación	3	1	23
Impresión y acabados	control	4P	(358 - 378)	Jefe de impresión y acabados	3	2	28
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de imprenta	2	2	20
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de rotativa	2	3	24
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Inserción y Despacho	3	1	23
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de Inserción y Despacho	2	4	30
Mantenimiento	control	4M	(337 - 357)	Jefe de mantenimiento	3	1	23
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento mecánico	3	1	23
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento eléctrico	3	2	28
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de mantenimiento	2	2	20
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de instalaciones	2	1	15
Pre prensa	control	4P	(358 - 378)	Jefe de Preprensa	3	1	23
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Coordinador de Pre prensa	2	1	15
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de Pre prensa	2	2	20
Bodega	operativo	2M	(211 - 231)	Bodeguero 3	1	1	8
Bodega	operativo	1P	(170 - 189)	Bodeguero 2	1	1	8

Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Bodeguero 1	1	1	8
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Enfundador	1	1	8
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Despachador	1	1	8
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Administrativo	1	1	8
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Prensista	1	1	8
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Primer prensista	2	3	24
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Segundo prensista	1	1	8
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Operador de imprenta dos	1	1	8
Impresión y acabados	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de imprenta uno	1	1	8
Impresión y acabados	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de Impresión	1	1	8
Inserción y Despacho	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de stackers	1	1	8
Inserción y Despacho	operativo	1P	(170 - 189)	Despachador	1	1	8
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de despacho	1	1	8
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Insertador	1	1	8
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico	1	1	8
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico de rotativa	1	1	8
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico mecánico	1	1	8
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico de Refrigeración	1	1	8
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Tornero	1	1	8
Mantenimiento	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de mantenimiento	1	1	8
Pre prensa	operativo	3L	(252 - 273)	Operador de CTP	1	1	8
Pre prensa	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de Flujo Digital	1	1	8

TABLA DE VALORACIÓN FACTOR 5

DEPARTAMENTOS	TIPO DE CARGO	NIVEL	Limites Inferios - Limite Superior	CARGOS	NIVEL DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD POR CIFRAS	GRADO DE RESPONSABILIDAD	TOTAL: RESPONSABILIDAD EN VENTAS
Bodega	control	4M	(337 - 357)	Jefe de Bodega	1	L	1	6
Bodega	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Bodegas	1	L	1	6
Gestión de la producción	control	6L	(448 - 498)	Subgerente de Producción	1	L	1	6
Gestión de la producción	control	4L	(316 - 336)	Coordinador de Seguridad Industrial	1	L	1	6
Gestión de la producción	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Planeación	1	L	1	6
Impresión y acabados	control	4P	(358 - 378)	Jefe de impresión y acabados	1	L	1	6
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de imprenta	1	L	1	6
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de rotativa	1	L	1	6
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Inserción y Despacho	1	L	1	6
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de Inserción y Despacho	1	L	1	6
Mantenimiento	control	4M	(337 - 357)	Jefe de mantenimiento	1	L	1	6
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento mecánico	1	L	1	6
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento eléctrico	1	L	1	6
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de mantenimiento	1	L	1	6
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de instalaciones	1	L	1	6
Pre prensa	control	4P	(358 - 378)	Jefe de Preprensa	1	L	1	6
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Coordinador de Pre prensa	1	L	1	6
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de Pre prensa	1	L	1	6
Bodega	operativo	2M	(211 - 231)	Bodeguero 3	1	L	1	6

Bodega	operativo	1P	(170 - 189)	Bodeguero 2	1	L	1	6
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Bodeguero 1	1	L	1	6
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Enfundador	1	L	1	6
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Despachador	1	L	1	6
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Administrativo	1	L	1	6
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Prensista	1	L	1	6
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Primer prensista	1	L	1	6
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Segundo prensista	1	L	1	6
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Operador de imprenta dos	1	L	1	6
Impresión y acabados	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de imprenta uno	1	L	1	6
Impresión y acabados	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de Impresión	1	L	1	6
Inserción y Despacho	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de stackers	1	L	1	6
Inserción y Despacho	operativo	1P	(170 - 189)	Despachador	1	L	1	6
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de despacho	1	L	1	6
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Insertador	1	L	1	6
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico	1	L	1	6
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico de rotativa	1	L	1	6
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico mecánico	1	L	1	6
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico de Refrigeración	1	L	1	6
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Tornero	1	L	1	6
Mantenimiento	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de mantenimiento	1	L	1	6
Pre prensa	operativo	3L	(252 - 273)	Operador de CTP	1	L	1	6
Pre prensa	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de Flujo Digital	1	L	1	6

TABLA DE VALORACIÓN FACTOR 6

DEPARTAMENTOS	TIPO DE CARGO	NIVEL	Limites Inferios - Limite Superior	CARGOS	RIESGO	FRECUENCIA	TOTAL: CONDICIONES DE TRABAJO Y/O RIESGOS FISICOS
Bodega	control	4M	(337 - 357)	Jefe de Bodega	2	3	20
Bodega	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Bodegas	2	3	20
Gestión de la producción	control	6L	(448 - 498)	Subgerente de Producción	2	2	15
Gestión de la producción	control	4L	(316 - 336)	Coordinador de Seguridad Industrial	2	4	26
Gestión de la producción	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Planeación	1	2	7
Impresión y acabados	control	4P	(358 - 378)	Jefe de impresión y acabados	2	4	26
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de imprenta	2	3	20
Impresión y acabados	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de rotativa	2	4	26
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Coordinador de Inserción y Despacho	2	3	20
Inserción y Despacho	control	3M	(274 - 294)	Supervisor de Inserción y Despacho	2	4	26
Mantenimiento	control	4M	(337 - 357)	Jefe de mantenimiento	2	4	26
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento mecánico	2	4	26
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento eléctrico	2	4	26
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de mantenimiento	4	4	49
Mantenimiento	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de instalaciones	4	4	49
Pre prensa	control	4P	(358 - 378)	Jefe de Preprensa	2	3	20
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Coordinador de Pre prensa	1	2	7
Pre prensa	control	3P	(295 - 315)	Supervisor de Pre	3	3	31

				prensa			
Bodega	operativo	2M	(211 - 231)	Bodeguero 3	3	4	37
Bodega	operativo	1P	(170 - 189)	Bodeguero 2	5	2	38
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Bodeguero 1	2	3	20
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Enfundador	2	3	20
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Despachador	2	3	20
Bodega	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar Administrativo	2	3	20
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Prensista	5	4	63
Impresión y acabados	operativo	3L	(252 - 273)	Primer prensista	3	4	37
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Segundo prensista	3	4	37
Impresión y acabados	operativo	2P	(232 - 251)	Operador de impresntados	5	3	50
Impresión y acabados	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de imprenta uno	5	2	38
Impresión y acabados	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de Impresión	2	3	20
Inserción y Despacho	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de stackers	5	3	50
Inserción y Despacho	operativo	1P	(170 - 189)	Despachador	2	3	20
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de despacho	2	3	20
Inserción y Despacho	operativo	1M	(150 - 169)	Insertador	2	3	20
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico	4	4	49
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico de rotativa	4	4	49
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico mecánico	4	4	49
Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Técnico de Refrigeración	4	4	49

Mantenimiento	operativo	3L	(252 - 273)	Tornero	5	4	63
Mantenimiento	operativo	1M	(150 - 169)	Auxiliar de mantenimiento	2	3	20
Pre prensa	operativo	3L	(252 - 273)	Operador de CTP	3	4	37
Pre prensa	operativo	2M	(211 - 231)	Operador de Flujo Digital	1	2	7

TABLA CON LOS PUNTOS DEL CARGO TOTALES

DEPARTAMENTOS	TIPO DE CARGO	NIVEL	Limites Inferios - Limite Superior	CARGOS	TOTAL PUNTOS	TOTAL: EDUCACION / EXPERIENCIA	TOTAL: RESPONSABILIDAD DEL CARGO Y CONTROL DE RESULTADOS	TOTAL: DIRECCION, SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	TOTAL: RESPONSABILIDAD EN VENTAS	TOTAL: CONDICIONES DE TRABAJO Y/O RIESGOS FISICOS
Bodega	CONTROL	4M	(337 - 357)	Jefe de Bodega	342	240	53	23	6	20
Bodega	CONTROL	3M	(274 - 294)	Coordinador de Bodegas	282	205	27	24	6	20
Gestión de la producción	CONTROL	6L	(448 - 498)	Subgerente de Producción	471	315	90	45	6	15
Gestión de la producción	CONTROL	4L	(316 - 336)	Coordinador de Seguridad Industrial	327	240	40	15	6	26
Gestión de la producción	CONTROL	3M	(274 - 294)	Coordinador de Planeación	285	205	44	23	6	7
Impresión y acabados	CONTROL	4P	(358 - 378)	Jefe de impresión y acabados	373	260	53	28	6	26
Impresión y acabados	CONTROL	3M	(274 - 294)	Coordinador de imprenta	291	205	40	20	6	20
Impresión y acabados	CONTROL	3M	(274 - 294)	Supervisor de rotativa	288	205	27	24	6	26
Inserción y Despacho	CONTROL	3M	(274 - 294)	Coordinador de Inserción y Despacho	281	205	27	23	6	20
Inserción y Despacho	CONTROL	3M	(274 - 294)	Supervisor de Inserción y Despacho	279	190	27	30	6	26
Mantenimiento	CONTROL	4M	(337 - 357)	Jefe de mantenimiento	339	240	44	23	6	26

Mantenimiento	CONTROL	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento mecánico	313	205	53	23	6	26
Mantenimiento	CONTROL	3P	(295 - 315)	Ingeniero de mantenimiento eléctrico	300	205	35	28	6	26
Mantenimiento	CONTROL	3P	(295 - 315)	Supervisor de mantenimiento	307	205	27	20	6	49
Mantenimiento	CONTROL	3P	(295 - 315)	Supervisor de instalaciones	302	205	27	15	6	49
Pre prensa	CONTROL	4P	(358 - 378)	Jefe de Preprensa	362	260	53	23	6	20
Pre prensa	CONTROL	3P	(295 - 315)	Coordinador de Pre prensa	312	240	44	15	6	7
Pre prensa	CONTROL	3P	(295 - 315)	Supervisor de Pre prensa	297	205	35	20	6	31
Bodega	OPERATIVO	2M	(211 - 231)	Bodeguero 3	218	150	17	8	6	37
Bodega	OPERATIVO	1P	(170 - 189)	Bodeguero 2	188	130	6	8	6	38
Bodega	OPERATIVO	1M	(150 - 169)	Bodeguero 1	150	110	6	8	6	20
Bodega	OPERATIVO	1M	(150 - 169)	Auxiliar Enfundador	150	110	6	8	6	20
Bodega	OPERATIVO	1M	(150 - 169)	Despachador	150	110	6	8	6	20
Bodega	OPERATIVO	1M	(150 - 169)	Auxiliar Administrativo	150	110	6	8	6	20
Impresión y acabados	OPERATIVO	3L	(252 - 273)	Prensista	267	170	20	8	6	63
Impresión y acabados	OPERATIVO	3L	(252 - 273)	Primer prensista	264	170	27	24	6	37
Impresión y acabados	OPERATIVO	2P	(232 - 251)	Segundo prensista	248	170	27	8	6	37
Impresión y acabados	OPERATIVO	2P	(232 - 251)	Operador de imprenta dos	234	150	20	8	6	50
Impresión y acabados	OPERATIVO	2M	(211 - 231)	Operador de imprenta uno	222	150	20	8	6	38
Impresión y acabados	OPERATIVO	1M	(150 - 169)	Auxiliar de Impresión	150	110	6	8	6	20
Inserción y Despacho	OPERATIVO	2M	(211 - 231)	Operador de stackers	228	150	14	8	6	50

Inserción y Despacho	OPERATIVO	1P	(170 - 189)	Despachador	170	130	6	8	6	20
Inserción y Despacho	OPERATIVO	1M	(150 - 169)	Auxiliar de despacho	150	110	6	8	6	20
Inserción y Despacho	OPERATIVO	1M	(150 - 169)	Insertador	150	110	6	8	6	20
Mantenimiento	OPERATIVO	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico	268	185	20	8	6	49
Mantenimiento	OPERATIVO	3L	(252 - 273)	Técnico eléctrico de rotativa	268	185	20	8	6	49
Mantenimiento	OPERATIVO	3L	(252 - 273)	Técnico mecánico	268	185	20	8	6	49
Mantenimiento	OPERATIVO	3L	(252 - 273)	Técnico de Refrigeración	268	185	20	8	6	49
Mantenimiento	OPERATIVO	3L	(252 - 273)	Tornero	267	170	20	8	6	63
Mantenimiento	OPERATIVO	1M	(150 - 169)	Auxiliar de mantenimiento	150	110	6	8	6	20
Pre prensa	OPERATIVO	3L	(252 - 273)	Operador de CTP	256	185	20	8	6	37
Pre prensa	OPERATIVO	2M	(211 - 231)	Operador de Flujo Digital	226	185	20	8	6	7

ANEXO 4

C.A. EL UNIVERSO

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A LOS DEPARTAMENTOS DE C.A. EL UNIVERSO

FECHA ELABORACION:

01/01/2016

FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:

01/02/2016

1. - OBJETIVO
2. - ALCANCE
3. – NORMATIVA LEGAL
4. - RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS
5. - POLÍTICAS
6. - LISTA DE DISTRIBUCIÓN

POLÍTICAS SALARIAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE DIARIO EL UNIVERSO.

1. OBJETIVO.-

Definir la política salarial de forma precisa y clara para todos los colaboradores del área de Producción, con el fin de contribuir a la equidad interna en la asignación de los salarios del área.

2. ALCANCE.-

Todos los empleados del área de Producción

3. NORMATIVA LEGAL.-

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

4. RESPONSABLE DE LA REVISION DE LA POLITICA.-

La Gerencia de Recursos Humanos junto con el Directorio será responsable de revisar, editar y actualizar esta política de acuerdo a la necesidad.

5. POLITICA.-

11. Con el fin de obtener una información clara y .objetiva de las responsabilidades y peso de cada cargo en el área de Producción, el área de Recursos Humanos es responsable de actualizar cada dos años la información de los descriptivos de cargos.
12. En caso que el área de Producción se encuentre en un proceso de cambio importante por adquisición de nuevos equipos, tecnología y/o mejora de procesos, El área de Recursos Humanos deberá actualizar la información de los perfiles de forma inmediata en acuerdo con el Subgerente de Producción.
13. El área de Recursos Humanos cada dos años procederá a iniciar el proceso de Valoración de cargos usando la herramienta de Price Waterhouse Coopers con el fin de tener los pesos de cada cargo actualizados.

14. En caso que el área de Producción se encuentre en un proceso de cambio importante, el área de Recursos Humanos deberá proceder a valorar los cargos que intervienen en el proceso con el fin de obtener los puntajes actualizados a la brevedad posible.
15. La valoración de cargos estará conformada por un comité de Valoración que lo componen: La Gerente de Recursos Humanos, El Subgerente de Producción y un Gerente invitado de la organización o Asesor Externo que conozca el usos de la herramienta.
16. Las ofertas salariales que se proponga a los candidatos que tengan interés en ingresar a trabajar en el diario, deberán ser de acuerdo al peso del cargo que ocupe y la banda salarial respectiva.
17. Los cargos con sus pesos del área de producción se encuentran divididos en dos grandes grupos: Operativos y de Control de acuerdo a la valoración de cargos de la empresa.
18. Todos los cargos de tipo Operativos serán comparados con el Cuartil 1 de la tabla dólares puntos Price Waterhouse Coopers. Se tomará como límite de tolerancia entre 20% menos de ese Cuartil y 20 % más de ese Cuartil.
19. Todos los cargos de tipo Control serán comparados con el Cuartil 3 de la tabla dólares puntos Price Waterhouse Coopers. Se tomará como límite de tolerancia entre 20% menos de ese Cuartil y 20 % más de ese Cuartil.
20. El porcentaje de ajuste que se negociará con el comité de empresa deberá ser de acuerdo a los movimientos del mercado y los que la ley disponga.
21. Para que un colaborador pueda ser considerado para un incremento o ascenso deberá tener en su última calificación de evaluación de desempeño una calificación no menor al promedio de la misma.
22. Los colaboradores que sean parte de las propuestas de incrementos salariales, no podrán tener en su file personal ningún llamado de atención ni multa en el último año.
23. Todos los sueldos y salarios del área de Producción deberán ser asignados de acuerdo a las políticas de la empresa.

6. LISTA DE DISTRIBUCIÓN.-

- Todos los cargos del área de Producción