

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

“DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE ELABORACION DE DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS PARA EDITORA EL MUNDO, EN EL DEPARTAMENTO
DE SAN SALVADOR, DE FEBRERO A OCTUBRE DEL AÑO 2018”

INTEGRANTES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:	N° DE CARNET:
AMAYA PERDOMO, FERNANDO ANDRÉS	AP11040
HERRERA HERRERA, ERIKA IVETTE	HH12006
RIVAS PALMA, KARLA STEPHANIE	RP11012

DOCENTE DIRECTOR

LIC. JAIME SALVADOR ARRIOLA

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

CIUDAD UNIVERSITARIA DOCTOR FABIO CASTILLO FIGUEROA, NOVIEMBRE 2018

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS

VICERRECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. NELSON BERNABE GRANADOS

SECRETARIO GENERAL

MAESTRO CRISTOBAL RÍOS

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO

LIC. JOSE VICENTE CUCHILLAS MELARA

VICE DECANO

LIC. EDGAR NICOLAS AYALA

SECRETARIO

LIC. RAFAEL ANTONIO OCHOA GÓMEZ

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JEFE DEL DEPARTAMENTO

LIC. WILBERT ALFREDO HERNÁNDEZ

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

DOCENTE DIRECTOR

LIC. JAIME SALVADOR ARRIOLA

Índice

1.1 Situación Actual	3
1.2 Enunciado del problema	3
1.3 Objetivos de la Investigación	3
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitación	6
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes Históricos del Trabajo	8
2.1.2 Revolución Industrial	9
2.1.2.1 Desarrollo de la Psicología Industrial	9
2.2 Antecedentes de la Administración de los Recursos Humanos	10
2.2.2 <i>Antecedentes de la Administración del Recurso Humano en El Salvador</i>	11
2.3 Conceptualizaciones Fundamentales sobre Recursos Humanos	12
2.3.1 <i>Definición de Recursos Humanos</i>	12
2.3.2 <i>Organización</i>	12
2.3.3 <i>Selección de Personal</i>	13
2.4 Aspectos Generales del Editora El Mundo	13
2.4.1 <i>Historia Editora El Mundo</i>	13
2.4.2 <i>Estructura Organigramática</i>	17
2.4.3 <i>Misión</i>	17
2.4.4 <i>Visión</i>	17
2.4.5 <i>Políticas internas de la empresa</i>	17
2.4.6 <i>Deberes y Derechos de los empleados</i>	18
2.4.7 <i>Valores</i>	19
2.5 Gestión de Recursos Humanos	19
2.5.1 <i>Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos</i>	19
2.5.2 <i>Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos</i>	20
2.6 Procesos de la Gerencia de Recursos Humanos	22
2.6.1 <i>Procesos para integrar personas.</i>	22
2.6.2 <i>Procesos para colocar a las personas</i>	24

Diagnóstico y Propuesta de Elaboración del Departamento de Recursos Humanos Para Editora
EL MUNDO

2.6.3 <i>Procesos para recompensar a las personas.</i>	27
2.6.4 <i>Procesos para desarrollar a las personas.</i>	28
2.6.5 <i>Procesos para retener a las personas</i>	30
2.6.6 <i>Procesos para supervisar a las personas.</i>	32
2.7 Sistemas Administrativos de Apoyo	35
2.7.1 <i>Manual de Descripción de Puestos</i>	36
2.7.2 <i>Manual de Bienvenida</i>	38
2.7.3 <i>Manual de Incentivos Laborales</i>	39
2.8 Optimización del trabajo a través de los Recursos Humanos.	41
2.8.1 <i>Definición de Talento Humano</i>	41
2.8.2 <i>Gestión del Talento Humano</i>	42
2.8.3 <i>Potenciación del Talento Humano</i>	42
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y VARIABLES	44
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	45
4.1 Tipo de Estudio	45
4.2 Población	45
4.3 Muestra	45
4.4 Métodos y técnicas de obtención de datos	45
4.5 Procedimiento	46
CAPÍTULO 5. PRESENTACION DE RESULTADOS	48
5.1 Vaciado de datos jefaturas	49
5.2 Vaciado de datos empleados	64
5.3 Interpretación de resultados de jefaturas	74
5.4 Interpretación de resultados de empleados	77
5.5 Integración de resultados	78
CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
Conclusiones	81
Recomendaciones	82
CAPITULO 7. PROPUESTA	83
FUENTES CONSULTADAS	86

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Actual

Editora El Mundo durante 51 años de su creación ha delegado las funciones del Departamento de Recursos Humanos a otras áreas de la empresa, lo que ha llevado a realizar prácticas erróneas de gestión de personal.

De continuar con estas prácticas de manejo empírico de personal, sin un Departamento de Recursos Humanos, representarán problemas en la optimización del talento humano, que afectará la productividad de la empresa y su adaptabilidad a los cambios socioeconómicos que se presentan actualmente.

Sin embargo, hace dos meses se inició el proceso de estructuración del Departamento de Recursos Humanos. En este proceso colaboraremos elaborando un diagnóstico y propuesta creación de departamento de recursos humanos, que permitirá a Editora El Mundo establecer una normativa que plantee procesos claros y unificados para aumentar la calidad y productividad de la organización.

1.2 Enunciado del problema

“¿Incidirá una propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos en la optimización del talento humano de los empleados de la Editora Diario El Mundo de los meses de febrero a septiembre del año 2018?”

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo general:

- Diseñar una propuesta de creación de un Departamento de Recursos Humanos para el Editora Diario El Mundo

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico organizacional de la Editora El Mundo para reconocer las fortalezas y deficiencias en el manejo de personal.
- Elaborar un Manual Descriptor de Puesto que permita la optimización de recursos y la colocación de personal idóneo para cada puesto.
- Crear un plan anual de capacitaciones de carácter técnico como de habilidades para la vida, que ayude al desarrollo personal y mejore la productividad de la institución.
- Actualizar la estructura de la Editora El Mundo para un mejor desarrollo gerencial.

1.4 Justificación

Al hablar de una organización o institución, se habla acerca de un grupo de personas que van encaminados a un fin común y se rigen bajo ciertos parámetros que les ayuden a cumplir estos fines. Como tal, entonces, todos sus miembros cumplen diferentes papeles que, en conjunto, se encaminan a lograr el objetivo primordial que tal grupo se plantea. Al tener este conjunto de conocimientos y habilidades, gran parte de terreno está ganado para lograr un trabajo idóneo, sin embargo, el arbitraje y manejo de estos talentos se hace necesario. Eso es el Departamento de Recursos Humanos en una empresa/organización o institución.

El Departamento de Recursos Humanos tiene como fin principal el optimizar los recursos (en este caso, los empleados) ya que *“las organizaciones eficientes maximizan los resultados al tiempo que minimizan los insumos”* (Milkovich, 1994, p.59), comparándose con una colonia de hormigas, que si bien, desde un ojo externo puede parecer caótica en un primer momento por la gran cantidad de insectos, al observar detenidamente, se descubre que cada una de las hormigas de la colonia sabe claramente su función, cumpliéndola a cabalidad y logrando así el

alcance del objetivo común; trayendo esta analogía a una empresa, muchos procesos dentro de ella pueden ser optimizados simplemente con la distribución y clarificación de roles a cumplir por cada uno de los miembros que la conforman.

Una organización, como todo grupo de personas, debe ser visto de una manera conjunta teniendo una dinámica particular que forma parte de su identidad, al tener objetivos en común, sin embargo, también deben tomarse en cuenta las particularidades de cada quien, ya que siendo individuos, con trasfondos particulares, se tienen entonces variadas formas de pensar y sentir.

Los psicólogos quienes son los encargados del estudio del comportamiento tienen la formación especializada, así como el cómo el conocimiento de técnicas, instrumentos y estrategias específicas que permitan el mejor desempeño de los miembros de una organización. Si bien, profesionales de otras áreas muchas veces desempeñan estas funciones, aun con las competencias, el enfoque de su formación es otro, por lo que, muchas veces no poseen los conocimientos necesarios para realizar ciertas tareas.

Para la incorporación de un nuevo elemento a una organización, un proceso de evaluación debe realizarse, bajo parámetros previamente establecidos y acordados, en los cuales se refleja las características deseables para el cumplimiento de una función en la empresa, ayudando a que se garantice en un mayor nivel la elección del mejor postulante. Después, cuando la persona ya ha sido seleccionada para formar parte del equipo de trabajo, su incorporación debe darse, no solamente ayudando a entender el funcionamiento interno de la empresa como un todo (la labora de cada uno de los empleados que laboran en ella, políticas, reglamento interno, etc.) sino las especificaciones de la propia función como empleado. Igualmente, se trabaja no solo con los empleados a nivel individual, sino a nivel colectivo, ejecutando las estrategias necesarias para garantizar un mejor desempeño, basado en la claridad y delimitación de funciones, así como, establecer

las mejores condiciones para que las funciones sean desempeñadas, todo esto mediante estrategias específicas.

Al hablar entonces de lo que un Departamento de Recursos Humanos tan importante como este debe realizar, es necesario que profesionales adecuados estén a cargo de tales funciones, siendo psicólogos los idóneos para esta tarea.

En el caso de la temática elegida para el desarrollo del trabajo de graduación, esta responde a una necesidad específica presentada por la Editora El Mundo, empresa enfocada en la fabricación de periódicos de rotación a nivel nacional, y con más de 50 años de experiencia. A pesar de todo esto, no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos establecido, siendo otras áreas las que han retomado las funciones de este.

Es por ello que la temática de “Diagnóstico y propuesta de creación de Departamento de Recursos Humanos en la Editora El Mundo” es adecuada y responde a una necesidad real en la empresa, permitiéndoles poder lograr un mejoramiento en los procesos actuales, que por consiguiente se traducirá en mejores resultados dentro de los demás departamentos existentes.

1.5 Delimitación

Espacial

El trabajo de graduación se realizará en la empresa Editora El Mundo, que se encuentra en el municipio de San Salvador.

Social

El trabajo se desarrollará con una muestra de los empleados de Editora El Mundo, principalmente con cada uno de los gerentes de los diferentes departamentos de la organización. Se trabajará también con el titular de cada uno de los puestos que pertenezcan a la organización.

Temporal

El periodo de trabajo tendrá una duración de siete meses, de febrero de 2018 al mes de septiembre de 2018.

Alcances y Limitaciones

Alcances

- Apoyo por parte de las Gerencias de la empresa: Las Gerencias encargadas de los diferentes departamentos que forman parte de la Editora El Mundo han mostrado apoyo en las diferentes actividades que se están realizando relacionadas a la realización del trabajo de graduación, brindando la información solicitada, así como, instando al personal bajo su cargo a colaborar con el equipo de trabajo.
- Apoyo por parte de la Gerencia de Recursos Humanos: Actualmente, solamente se encuentra nombrada una Gerente encargada de los procesos de Recursos Humanos; si bien, ha sido recién nombrada y los procesos están definiéndose, ha mostrado apoyo al equipo de trabajo, siendo respaldo a la hora de buscar la colaboración del personal de Editora El Mundo.

Limitaciones

- Dificultades en la coordinación de tiempos propuestos: La Editora El Mundo al ser un rotativo diario mantiene una agenda de horarios muy estrecha, por lo cual se vuelve complicado establecer horarios para la aplicación de entrevistas o reuniones de evaluación del trabajo realizado.
- Espacios físicos asignados: Al no haber contado a lo largo de 50 años con un departamento de Recursos Humanos, Editora El Mundo no cuenta aún con un espacio idóneo para que exista un Departamento de Recursos Humanos y todo el equipo que eso significa.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Históricos del Trabajo

Se entiende por trabajo, *“la posibilidad del hombre de adecuar especialmente el entorno a sus necesidades es, en definitiva, la condición de su misma supervivencia”* (Rieznik, 2001, p. 1), ya que desde la antigüedad, en la que no existía una estructura organizacional, el ser humano desempeñaba actividades que requerían esfuerzo para su supervivencia como la caza, la recolección, etc.

Actualmente el ser humano sigue realizando actividades que requieren esfuerzo y de las que obtiene algo a cambio para sobrevivir, con la diferencia que con el paso del tiempo se ha establecido un sistema de trabajo, unas organizaciones y unas estructuras internas para su funcionamiento.

2.1.1 Prehistoria y Edad Media

En la prehistoria el hombre realizaba tareas de acuerdo a sus necesidades de hambre, calor, protección, cobijo y seguridad sin esperar un salario a cambio, más que la solvencia inmediata de esas necesidades. Al ir supliéndolas y con el descubrimiento del fuego, la domesticación y el cultivo, el hombre primitivo formó las primeras comunidades.

Desde el establecimiento de las primeras comunidades, Mendoza (2015) opina que ya el hombre se organizaba, por ejemplo en la agricultura, los habitantes se dividían las tareas de arado y la rueda, por otra parte, en la ganadería, parte de los hombres se dedicaban a seleccionar a otros para este trabajo.

En el periodo de la Edad media, aparece el trabajo asalariado; de esta manera, nace una valoración social del trabajo por primera vez en la historia de la humanidad.

Los dueños dedicados a una área en particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses, tales como: regular el empleo, los precios, etc. A los empleados se les conocía como jornaleros y las uniones de los jornaleros fueron los primeros sindicatos de trabajadores.

2.1.2 Revolución Industrial

“La revolución industrial consistió en el proceso de cambio que puso en el orden industrial y económico la invención y la aplicación de las maquinas a la industria”
(San Juan, 1993, p.7)

Este periodo del paso de simples herramientas individuales al trabajo industrial con grandes maquinarias fueron pasos fundamentales que no llegaron repentinamente si no que se gestaron en el tiempo, dando como resultado de una crisis relación hombre-trabajo las bases para lo que conocemos hoy como gestión de recursos humanos. (San Juan, 1993)

En este procesos fue que muchas personas migraron a donde están establecidas las industrias y en las que no existían condiciones de salud y/o seguridad mínimas de modo que sufrían lesiones, mutilaciones o bien morían en accidentes trágicos. Y según Arias G. (2012), precisamente fue por esta carencia de cultura de seguridad que se comenzaron a implementar leyes que protegían a los trabajadores.

2.1.2.1 Desarrollo de la Psicología Industrial

La psicología industrial se establece poco a poco primeramente como respuesta a la selección de individuos que masivamente migraron a trabajar en las industrias.

Yela M. (1970) distinguen dos etapas de la psicología industrial:

a. En la primera domina el aspecto productivo; el fin de la psicología industrial es la selección de los individuos y métodos de trabajo que mejor se adapten a la buena producción.

De igual forma San Juan (1575) ya había reconocido que las personas varían en inteligencia general y en habilidades especiales y recomendaba que se hiciera un esfuerzo por descubrir las inclinaciones especiales de cada individuo, con objeto de que se le pudiese impartir la clase de adiestramiento a que mejor se prestaba.

b. La segunda etapa se caracteriza por la atención creciente que se concede a los aspectos personales y sociales del trabajo.

Poniendo atención a la inseguridad que las condiciones generaban, ya que las organizaciones requirieron de instalar nuevos sistemas de coordinación de esfuerzos de los recursos humanos, buscando la rentabilidad, aminorando el peligro y la insatisfacción del personal.

2.2 Antecedentes de la Administración de los Recursos Humanos

La misma historia fue marcando el camino para el surgimiento de la Administración de Recursos Humanos que nació como respuesta al crecimiento de las tareas organizacionales.

Sus bases se fueron asentándose en los comienzos del siglo XX, como consecuencia del impacto de la Revolución industrial; inicialmente surgió como departamento de relaciones industriales y se encargaba de velar por las necesidades de los trabajadores que habían sido vistos como máquinas. (Mendoza, 2015)

Con el paso del tiempo, alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal y ya no se trataba sólo de mediar en las diferencias y los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente.

Es así como a partir de la década de 1970 según Muñoz (2012), surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), pero aún no superaba el hecho de ver a las personas como recursos productivos o agentes pasivos de los cuales hay que planificar y controlar sus actividades a partir de las necesidades de la organización.

Actualmente en la Administración de Recursos Humanos ya no se habla de administrar recursos o personas porque que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora se administra *CON LAS PERSONAS*. Eso significa según Chiavenato (2009):

“Tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo

de capacidades manuales, intelectuales físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario son el activo que produce la creatividad organizacional”
(p.34)

2.2.2 Antecedentes de la Administración del Recurso Humano en El Salvador

Realmente lo que antecede al desarrollo de los actuales Departamentos de Recursos Humanos en las empresas de El Salvador son las legislaciones establecidas en el país, fueron estas las que sentaron las bases normativas del derecho del trabajo salvadoreño, pero este no es producto de una política de Estado, sino fruto de la presión de los trabajadores o bien de organismos internacionales ante las condiciones de peligro, inseguridad, explotación a causa de la maquinaria, jornadas largas, bajos salarios, etc.

Las empresas establecidas en el país y para las que pudieran establecerse, deben velar por el cumplimiento de estas legislaciones a favor de los empleados.

En la historia de El Salvador, según el Ministerio de Trabajo, encontramos que:

- 11 Mayo 1911: Se emite la Ley de Accidentes de Trabajo
- Marzo 1927: Se crea el Despacho de Trabajo
- 15 Junio 1927: Se fundan las Juntas de Conciliación Departamentales
- Febrero 1934: Se organiza la Secretaría de Estado que atendería el Despacho de Trabajo
- 22 Diciembre 1945: Se crea el Ministerio de Estado y su correspondiente Subsecretaría denominado Ministerio de Trabajo, Industria y Agricultura.
- 12 Enero 1946: Se crea el Departamento Nacional del Trabajo.
- 12 de enero de 1946, por Decreto Legislativo No. 321 fue creado el Departamento Nacional del Trabajo, señalándose como funciones: a) Preparar la Legislación de Trabajo, recogiendo, coordinando y estudiando todos los datos relativos a las relaciones entre capital y trabajo; b) Organizar la «Inspección» y vigilancia de fábricas, talleres y centros industriales y

agrícolas; y, c) Conocer de las disputas entre el capital y el trabajo
pendientes, y de las que en lo sucesivo sugieren.

- 14 Octubre 1946: por Decreto Legislativo No. 134 fue creado el Ministerio de Trabajo y Previsión Social

2.3 Conceptualizaciones Fundamentales sobre Recursos Humanos

2.3.1 Definición de Recursos Humanos

Chiavenato¹ en su libro *Gestión del Talento Humano* el término Recursos Humanos o Administración de Recursos Humanos tiene tres significados:

Como función o Departamento: se refiere a la unidad operativa que funciona como un área de “staff”, es decir, como un elemento que presta servicios en el terreno del, reclutamiento, selección, formación, remuneración, comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo etc.

Como conjunto de prácticas de Recursos Humanos: es la forma en la que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo etc.

Como profesión: Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.

2.3.2 Organización

Aisenberg (1999) define el término como:

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”

¹ Chiavenato (2009) *Gestión del Talento Humano*, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Mooney (1947) es de la opinión que el término "organización" se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común.

2.3.3 Selección de Personal

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.
(Chiavenato 2007, p. 33)

2.4 Aspectos Generales del Editora El Mundo

2.4.1 Historia Editora El Mundo

Fundación

Diario El Mundo fue fundado por el Dr. Juan José Borja Nathan a finales de 1966, siendo su primera edición de forma vespertina, circulando el 6 de febrero de 1967, para posteriormente convertirse el 2 de junio de 2004 en un periódico matutino. El periódico forma parte de “Editora El Mundo”, la cual se compone de “Diario El Mundo”, la línea de impresos y “Rapi Mundo”, encargado de entrega de encomiendas a nivel nacional.

Grupo Borja

Los fundadores del periódico formaron a su vez el Grupo Borja, un conjunto de empresas que se desenvuelven en diversos rubros de servicios, teniendo actualmente sus oficinas principales en El Salvador y Panamá, y contando con sedes de operaciones en Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana. Las empresas que forman parte de este grupo son las siguientes:

Diagnóstico y Propuesta de Elaboración del Departamento de Recursos Humanos Para Editora EL MUNDO

Rubro	Empresa
Tecnología y Servicios	 GNL
	 Grupo Sertracen S.A
Telecomunicaciones	 Intelfon-RED
Energía	 Potenza
Medios	 Editora El Mundo
	 Editora Bavaria
Inmuebles	 Desarrolladora Centauros
Ventas al detalle	 Bebe Mundo
	 Juguetón
Metalurgia	 Alsasa
Agroindustrias	 J.J. Borja Nathan

El Grupo Borja cuenta también con la “Fundación J Borja”, la cual se enfoca al trabajo con jóvenes de escasos recursos, brindando oportunidades de obtener una educación integral a través de nivelación académica, fortalecimiento de habilidades y destrezas, acompañamiento personalizado, financiamiento de sus carreras universitarias o técnicas y apoyo en la inserción laboral para incrementar su empleabilidad dentro del mercado laboral.

Productos y Servicios

Diario El Mundo

Periódico de edición matutina, a nivel nacional, realiza un tiraje diario de 40,000 ejemplares. Posee también en su plataforma virtual, su página web (elmundo.sv) con diferentes tipos de contenidos informativos en varios formatos: reportajes, imágenes, vídeos, e-paper, entre otros, así como la aplicación para dispositivos móviles, ofreciendo las últimas noticias en sus diferentes segmentos: Actualidad, Confidencial, Nacional, Política, Internacionales, Economía, Deportes, Entretenimiento, Editorial, Opinión y Última hora. A esto se le suma sus diferentes Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube) donde se coloca información relevante y se realiza una interacción más directa con los usuarios (pueden colocar quejas, denuncias, etc.).

Suplementos Especiales

- El Migueleño: Periódico local de San Miguel, que publica el último viernes de cada mes de forma gratuita y es distribuido en las principales calles de la ciudad y casa por casa. Cuenta con un tiraje de 20,000 ejemplares cada mes.
- Mujer y Familia: Periódico mensual en forma de volanteo entregado gratuitamente a las salidas de las maquilas más importantes del país. Cuenta con un tiraje de 40,000 ejemplares cada mes.
- Revista VidaSana: Revista especializada en temáticas de salud integral, teniendo un formato de distribución gratuito en puntos de alto tráfico como farmacias, clínicas, centros comerciales, etc. En la actualidad la revista ha trascendido a un formato multimedia: Web, Redes Sociales, TV online y programa de Radio y las ediciones especiales impresas y digitales de Cocina Sana, Newsletter Cocina Sana y DIABETES. Su circulación es cada dos meses y cuenta con un tiraje de 40,000 ejemplares en cada edición.
- Revista DeVacaciones: Revista especializada en turismo de El Salvador y la región, teniendo una distribución gratuita y publicada tres veces al año, en periodos vacacionales. Actualmente cuenta con su revista online, donde se encuentra información diariamente actualizada de gastronomía, destinos,

vuelos, tendencias, tips, moda, etc. Cuenta con un tiraje de 40,000 ejemplares en cada edición.

Servicio de Imprenta

La imprenta fue fundada en el año 2007, contando con equipo imprenta de última generación. Entre los productos y trabajos realizados en el servicio de imprenta se encuentran: banners, dummies, colgantes, puntas de góndolas, rotulación industrial, buzones, banners roll up, forrado de vehículos, vinil adhesivo, microperforado, lona traslúcida, back light, gráficos de piso, vinil magnético, instalaciones sobre PVC, coroplast, ecoflauta, acrílico, banderolas, lonas de vinil de 9 a 15 oz, etc.

Servicios de Distribución

Fundado en el año 2008, brinda servicios especializados de distribución masiva a nivel nacional, así como focalizada casa a casa o volanteo personalizado a empresas, comercio, gobierno y personas naturales, así también con servicios de perifoneo. La empresa cuenta también con el servicio de envíos de papelería y mercadería al interior del país.

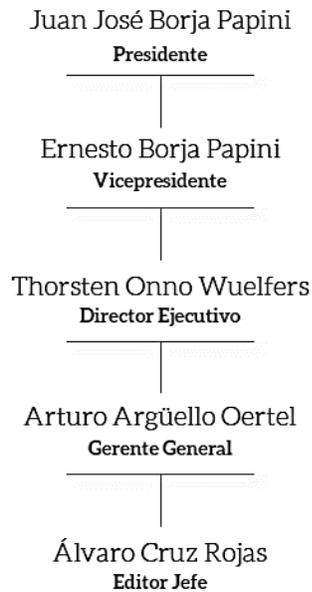
Editorial Bavaria

La editora es una compañía hermana de Editorial El Mundo, encargada de publicidad y comunicación corporativa, brindando servicios editoriales, diseño gráfico y generación de contenidos impresos o digitales, editando además sus propias revistas: Revista VIDASANA, brinda temas de salud integral y Revista DEVACACIONES, enfocada en temas de turismo local. Entre sus clientes están: Claro, Delsur, Grupo Roble, Salazar Romero, LaGeo, Grupo Agrisal, Industrias La Constancia, entre otros.

2.4.2 Estructura Organigramática

La estructura organizativa de la empresa se divide de la siguiente manera:

Estructura Organizativa



2.4.3 Misión

Editora El Mundo tiene como misión el compromiso de generar valor y confianza a sus clientes y empleados, a través del desarrollo y de la innovación de todos nuestros productos y servicios.

2.4.4 Visión

Ser una empresa líder en el país y en la región en las áreas de las comunicaciones, brindando servicios de excelente calidad que generan valor y confianza a nuestros clientes y empleados.

2.4.5 Políticas internas de la empresa

El uso de teléfono celulares asignados dentro de la empresa debe estar enfocados solamente a la facilitación de la comunicación entre oficinas y personas correspondientes que prestan su servicio fuera de las mismas. Cada persona a la

cual se le ha asignado el aparato será responsable íntegramente del mismo. No existirá ninguna forma de reembolso y por ningún motivo por gastos de datos en los celulares personales.

Las llamadas telefónicas recibidas en las líneas telefónicas dentro de las instalaciones deberán ser contestadas citando la empresa que se representa así como el nombre de quien atiende la llamada.

Si se necesita hacer uso de la Sala de Reunión, esta debe ser solicitada mediante correo electrónico, habiendo revisado previamente calendario para asegurar que la fecha deseada se encuentra disponible. La solicitud podrá ser enviada con 2 días de anticipación (como mínimo) y 30 días (como máximo).

2.4.6 Deberes y Derechos de los empleados

Deberes

- Iniciar labores de acuerdo a horario establecido.
- Permanecer en el puesto de trabajo hasta la hora de salida, según el caso.
- Tomar los alimentos en el área de cafetería asignada para dicha actividad.
- Marcar la hora de ingreso y salida.
- Cumplir con las funciones del puesto de trabajo.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo y cuidar el material asignado
- Respetar a su jefe y a todo el personal.
- Evitar el vocabulario inapropiado dentro de la empresa.
- Procurar mantener una excelente imagen dentro de la empresa.
- Demostrar conducta honesta y fiable.
- Trabajar en equipo para lograr mejores resultados por el bienestar de todos.
- Solicitar autorización por escrito del jefe inmediato para sacar de la empresa regalías u otros objetos.
- Prohibido sacar cantidades elevadas de periódicos de la empresa sin autorización.
- Inscribirse a la base de datos del Newsletter de la empresa, así como a sus contactos.

Derechos

- Un día de descanso por cada semana de trabajo según sea asignado en su departamento.
- Una hora establecida para tomar los alimentos y descansar, nunca debe ser menor de 60 minutos.
- Al pago del salario en las fechas asignadas.
- Trato justo de parte de los jefes y subjefes de la empresa, como también del personal.
- Recibir el aguinaldo cada fin de año según sea estipulado en los artículos 196, 197 y 198 del Código de Trabajo.
- Recibir toda la información que necesites para la integración en la empresa.
- También se posee murales informativos en puntos estratégicos donde se da a conocer los cumpleaños del mes, campañas visuales, campañas de instituciones financieras y campañas del grupo en el que se dan beneficios como descuentos o precios de costo de artículos, según sea la empresa.

2.4.7 Valores

- Compromiso con la verdad y la libertad de expresión en el ejercicio de informar y educar.
- Compromiso con nuestros empleados y la sociedad.
- Excelencia y calidad en el servicio al cliente.
- Innovación constante en la generación de productos.

2.5 Gestión de Recursos Humanos

2.5.1 Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos se basa en aspectos fundamentales²:

- Las personas como seres humanos: con una historia propia que ha forjado su personalidad individual y totalmente diferenciada de los demás. Con

² Chiavenato (2009) *Gestión del Talento Humano*, pag 48, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

habilidades, capacidades y actitudes, las personas como individuos y no solamente como recursos para la producción.

- Las personas como potenciadoras de la actividad de la empresa: el talento individual llevado al trabajo en equipo potencia la actividad de la empresa, ya no es el trabajador un ente pasivo que repite y acata sino quien promueve y desarrolla desde su lugar de acción.
- Las personas como asociadas de la organización: es quizás algo difícil de comprender pero el capital humano hace inversiones a la empresa, llámese inversión al, esfuerzo, dedicación, compromiso y responsabilidad puestas en las labores realizadas por lo tanto se vuelven socios aunque no sea de un capital económico, pero si de algo intangible de igual valor.

2.5.2 Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

Los objetivos de una gestión exitosa de recursos humanos son múltiples y pueden variar según el tipo de empresa, su éxito o su índole de trabajo, (Chiavenato, 2009) las concretiza en estos objetivos:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos: una organización debe tener siempre objetivos claros y cada gerencia, área o departamento de la empresa debe estar enteramente enfocado en hacer de esos objetivos empresariales su propósito a alcanzar. En particular el área de recursos humanos debe conocer con exactitud el negocio ya que son quienes proveen ese valioso capital de personas a la empresa.
2. Proporcionar competitividad a la organización: este objetivo hace referencia a la importante labor del área de recursos humanos para desarrollar las competencias y habilidades de los trabajadores para proveer fuerza a la empresa. Lograr que el capital humano alcance su máximo nivel de productividad para el beneficio de los clientes y asociados a la empresa.
3. Brindar a la organización personas bien entrenadas y capacitadas: Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es

brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo.

4. Aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo: en la época de la revolución industrial no se pensaba en ningún momento que la felicidad de las personas podría estar relacionada a su productividad. Ahora en día tenemos más claro que entre más elevado sea el estado anímico de un empleado tendrá una mejor actitud hacia el trabajo y a su vez su nivel de insatisfacción disminuirá.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.
6. Administrar e impulsar el cambio: la sociedad está siempre en constante evolución y cambio ya sean políticos, económicos o culturales, estos cambios siempre traen consigo nuevos puntos de vista de impactan a las empresas. Un área de recursos humanos debe estar atenta a dichas transformaciones y retomar lo mejor de ellas para una permanente evolución empresarial.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: Toda actividad de recursos humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados.

2.6 Procesos de la Gerencia de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2009) la Administración moderna de Recursos Humanos (ARH) realiza varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos recíprocos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas.

Estas actividades consisten en seis procesos básicos de la ARH y son los siguientes:

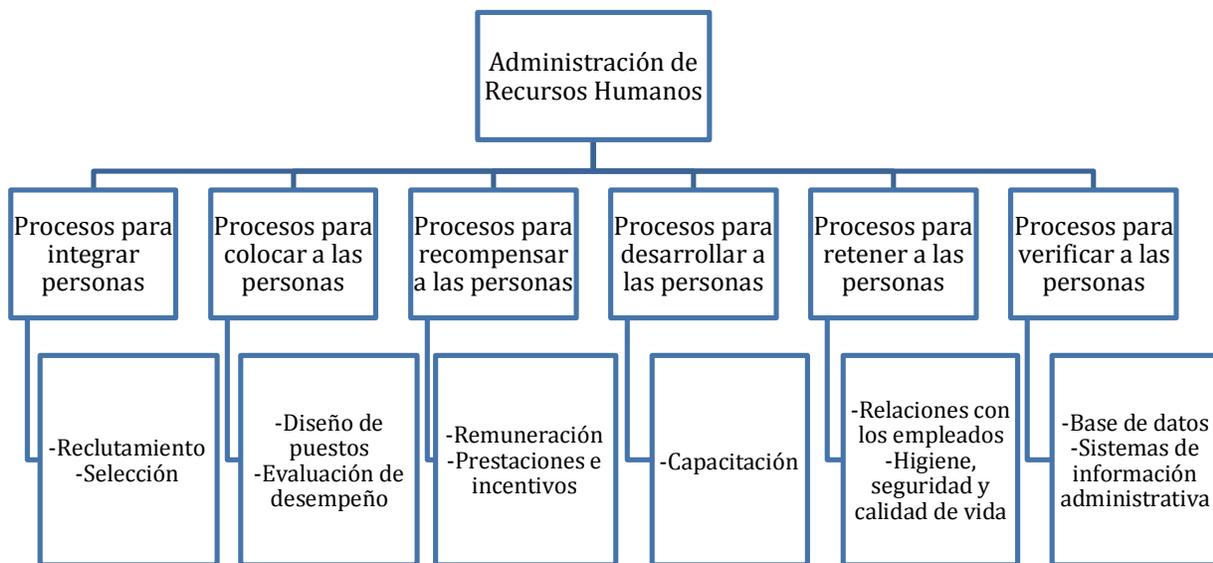


Figura 1. Procesos y sub-procesos de la ARH

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004.

Cada uno de estos procesos están relacionados entre sí, de tal manera que un mal procedimiento en cualquiera de ellos significara una consecuencia en los demás o por el contrario un proceso exitoso tendrá a favorecer a los demás.

2.6.1 *Procesos para integrar personas.*

Son los procesos por los que las organizaciones pretenden incluir nuevas personas, conociendo a candidatos que poseen las características y competencias que se ajusten a lo que la empresa pide (Chiavenato, 2009). Estos procesos son:

a. Reclutamiento de personal

Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (2009) definen que este proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización e inicia justamente con el comunicado de las ofertas para que las personas acudan a la organización.

El reclutamiento puede ser de dos tipos: Reclutamiento interno o reclutamiento externo cuya diferencia radica en la fuente en la que se realiza el comunicado de la oferta, así por ejemplo, el reclutamiento interno busca candidatos que ya son parte de la organización para ascenderlos o ubicarlos en otras actividades más complejas y por otro lado el reclutamiento externo busca candidatos que están fuera de la organización.

Según Chiavenato (2009) las principales fuentes para que las organizaciones divulguen y comunique sus ofertas son:

- a. Anuncios en periódicos y revistas especializadas.
- b. Agencias de reclutamiento.
- c. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- d. Carteles o anuncios en lugares visibles.
- e. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- f. Consulta a los archivos de candidatos.
- g. Reclutamiento virtual.
- h. Banco de datos de candidatos o banco de talentos.

b. Selección de Personal

Resulta interesante la definición brindada por Cuesta, A. (2005) la cual plantea:

"La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta a específica." (p. 100)

Se puede decir que la selección es un filtro que solo permite ingresar a la organización a las personas con las características psicológicas, intelectuales, etc., deseadas, a fin de que se mantenga siempre el capital intelectual de la organización.

Para realizar la selección se toman en cuenta dos variables que establecen los parámetros de evaluación de los candidatos, estas variables son: los requisitos que el puesto a cubrir exige y el perfil del candidato a ocupar la vacante.

Las técnicas de selección para obtener la información del candidato se pueden agrupar en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación que llevan al contratador a predecir el comportamiento del candidato en el puesto en función de los resultados alcanzados.

2.6.2 Procesos para colocar a las personas

Después de los procesos de reclutamiento para atraer candidatos y luego de someterlos a un procesos de selección en el que se escojan los mejores candidatos, los siguientes son los procesos para colocar a los empleados. Estos son los primeros pasos para insertar o integrar al nuevo empleado a las tareas que realizará en la organización.

Estos procesos son 3: Orientación a los empleados, diseño de puestos y evaluación de desempeño.

a. Orientar a los empleados

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. La orientación se refiere informar sobre la cultura organizacional, el cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo a las personas nuevas que ingresan a la organización para que estas se adapten a dicha cultura y se establezca una buena relación empleado-organización.

Los métodos:

Según Chiavenato (2009) existen métodos por los que la empresa puede promover la socialización e integración adecuada de sus nuevos miembros, estos son:

1. El proceso de selección. Desde este primer contacto con la organización, en las entrevistas iniciales, el candidato puede conocer y hacerse idea de cómo podría ser su futuro trabajo, así como también, percibe un poco de la cultura de la organización.
2. Contenido del puesto. Se propone que el empleado recién contratado interiorice normas elevadas de desempeño y expectativas positivas del empleo, asignándole inicialmente tareas de fácil desempeño en las que obtenga éxito y gratificación inmediata, para que después reciba gradualmente tareas más desafiantes.
3. El supervisor como tutor. La organización puede asignar al nuevo empleado un tutor que será el punto de unión con la organización y se encargará de integrarlo. El tutor debe transmitir al nuevo colaborador indicaciones claras de la tarea a realizar, proporcionarle toda la información técnica para la ejecución de la tarea.
4. Equipo de trabajo. La integración del nuevo empleado también depende de la aceptación del grupo de trabajo ya que este es capaz de provocar satisfacción de las necesidades sociales y es un fuerte transmisor de actitudes y creencias acerca de la organización y de la forma de comportarse.
5. Procesos de Inducción. Su duración puede ser de uno a cinco días dependiendo del alcance que quiera lograr la organización. Este es un entrenamiento inicial del nuevo empleado, en el que se busca familiarizarlo con la cultura organizacional, estructura organizativa, principales servicios o productos, la misión y visión, objetivos de la empresa, sus funciones en el puesto, etc.

Este programa de integración o inducción incluye la entrega de un manual de orientación o conocido también como manual de bienvenida.

b. Diseño de puestos

“El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía”. (Chiavenato 2009. p. 203)

El diseño de puestos es entonces, es el proceso de organizar, planificar y diseñar de acuerdo a la estructura de organizacional, la información para determinar dichas actividades, así como definir la posición jerárquica del puesto, su localización en un departamento o sección y la relación de subordinación o autoridad con otros puestos.

Según Chiavenato (2009) el diseño de un puesto tiene cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe.
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar.
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto.

La Gerencia de Recursos Humanos debe encargarse, como parte del diseño del puesto de elaborar la descripción y análisis de puestos.

- Descripción de puestos: La descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto, de cómo lo hace, en qué condiciones y por qué lo hace.
- Análisis de puestos: se refiere al detalle escrito de lo que el puesto exige al candidato, sean desde el punto de vista mental y físico, las responsabilidades y las condiciones del trabajo para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

c. Evaluación del desempeño.

Milkovich y Boudreau, 1994 citado por Chiavenato (2009) definen la evaluación del desempeño como el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto

de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación de desempeño debe realizarse ya que toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes.

¿Cuáles son los criterios para realizar la evaluación de desempeño?: los criterios se establecen en base a la descripción y análisis de puestos, ya que estos plantean lo que debe desempeñar el empleado en su puestos y cómo debe hacerlo y las características y competencias que necesita emplear.

2.6.3 Procesos para recompensar a las personas.

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Según Noe *et al* (1999), Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

Los procesos para recompensar a los empleados son se pueden resumir, según Chiavenato (2009), en el término “Remuneración total”.

Remuneración total

Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio, como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente y a la empresa también le interesa invertir en su principal capital humano para que estos cumplan los objetivos que se persiguen. De aquí Chiavenato (2009) deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total

de un trabajador tiene tres componentes principales, como muestra el siguiente esquema.

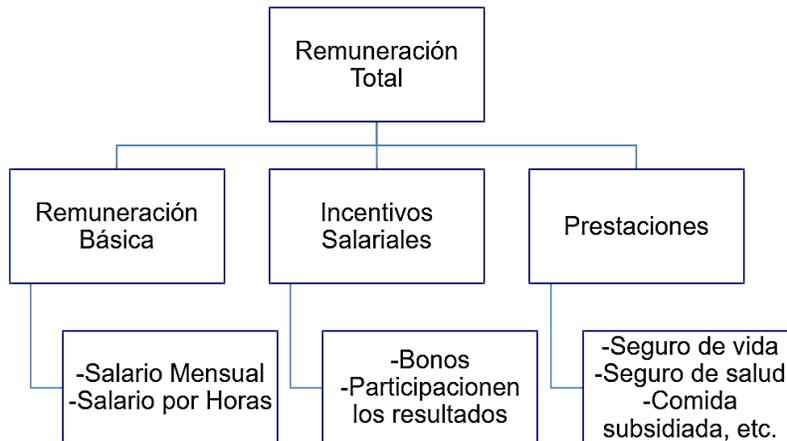


Figura 2. Componentes para recompensar a los empleados.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004.

Recursos Humanos es el encargado de establecer la remuneración, incentivos y prestaciones junto con una comisión de la empresa que puede variar de acuerdo a sus políticas. Estos procesos buscan recompensar al personal, mantener la motivación hacia el trabajo por parte de los empleados.

2.6.4 Procesos para desarrollar a las personas.

Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín, educare) significa extraer, llevar, arrancar al respecto se señala que desde la antigüedad se observa en el ser humano una necesidad de llevar hacia fuera sus potenciales internos de exteriorizar el talento creador por medio del aprendizaje. (Mendoza, 2015)

a. Capacitación

Certo, (1994) define la capacitación como el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que según Chiavenato (2009) pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendida.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Por otra parte la capacitación busca desarrollar en el empleado cuatro áreas diferentes que se muestran a continuación:

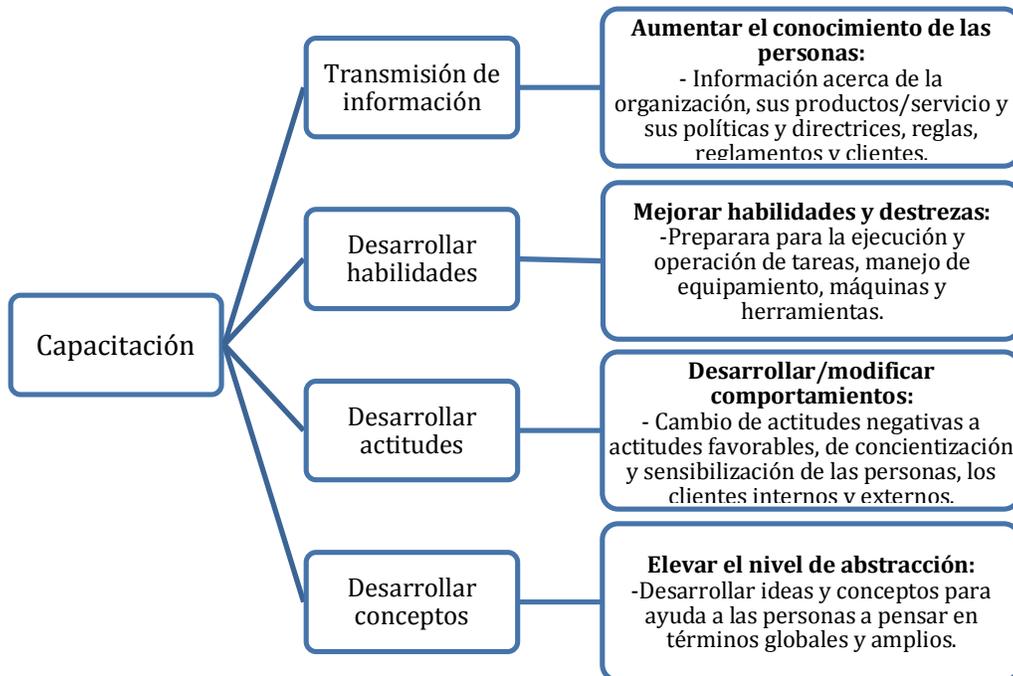


Figura 3. Áreas para capacitar a los empleados.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009.

2.6.5 Procesos para retener a las personas

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales que les garanticen un lugar de trabajo agradable y seguro, para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella.

Estos son los procesos para retener a los empleados según Chiavenato (2009):

a. Relaciones con los empleados.

Son las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.

Este proceso se lleva a cabo por medio de programas de Relaciones con empleados los cuales son diseñados por la administración de recursos humanos.

b. Higiene, seguridad y calidad de vida.

La administración de recursos humanos tiene la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas.

Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo que pueden ocurrir por casualidad, se pueden evitar mediante programas preventivos.

- Higiene laboral: en la opinión de Cortés JM. (2002), se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental de los empleados, busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo.

Así, un entorno laboral saludable, para los empleados, debe poseer condiciones ambientales físicas que inciden positivamente en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto.

Los principales puntos del programa de higiene laboral serían³:

1. Entorno físico del trabajo, que incluye: iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, comodidad.
2. Entorno psicológico del trabajo, que incluye: relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora, estilo de administración democrático y participativo y eliminación de posibles fuentes de estrés.
3. Aplicación de principios ergonómicos, que incluye: máquinas y equipos adecuados para las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano, etc.
4. Seguridad ocupacional: La seguridad en el trabajo se refiere a las medidas preventivas para disminuir riesgos y evitar accidentes. Incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos.
 - Calidad de vida: las organizaciones, para su mismo bienestar, deben velar porque el empleado dentro de ella tenga calidad de vida y sostiene que la calidad de vida depende justamente del cumplimiento de la higiene laboral. (Cortés JM. 2002).

Si calidad de vida fuera mala, conducirá al empleado a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.). De ahí la importancia de lograr la calidad de vida de los empleados.

³ Chiavenato (2009) Gestión del Talento Humano, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

2.6.6 Procesos para supervisar a las personas.

En este sentido en los procesos para supervisar pretenden seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites.

La administración de recursos humanos, en la supervisión de los empleados, necesitará llevar a cabo dos procesos: Base de datos y sistemas de información administrativa.

a. Base de Datos

*“El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información”
Chiavenato, 2009. Pág.531*

Realmente la administración de recursos humanos necesita procesar mucha información acerca de los empleados de la organización para que tanto la administración como otras gerencias puedan tomar decisiones importantes acerca de los empleados (verificarlos, supervisarlos, etc.).

La base de datos se conforma de los insumos que muestra el siguiente esquema.

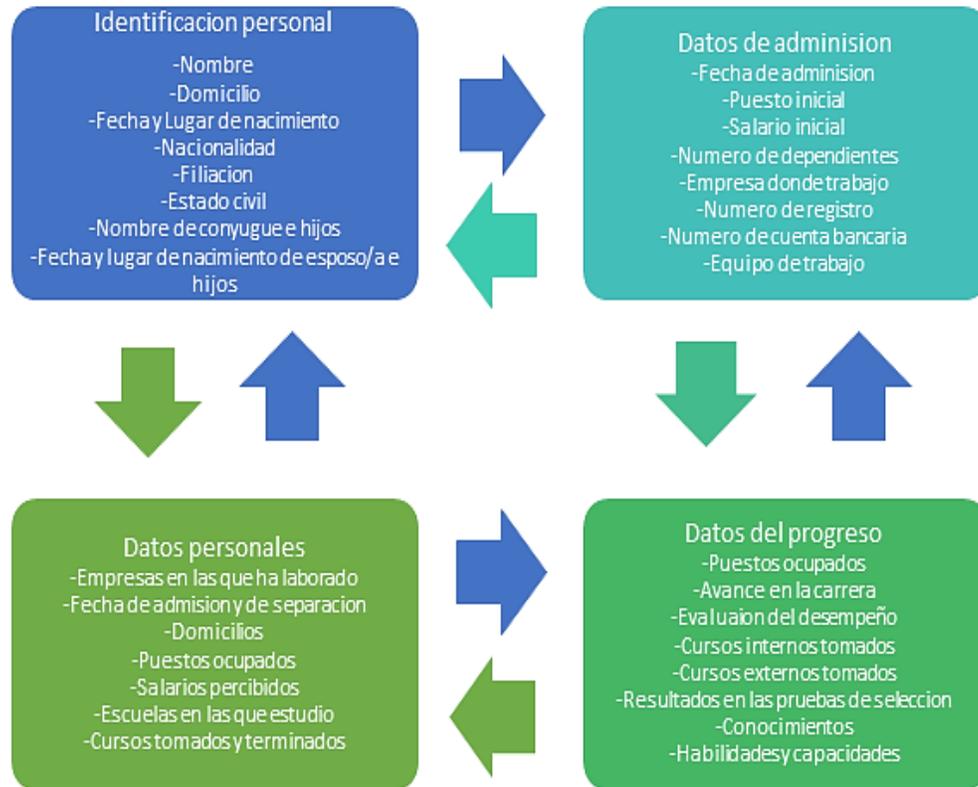


Figura 4. Insumos básicos de la base de datos de la ARH

Fuente. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009.

b. Sistemas de información administrativa.

Santos (2005) explica que el soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que como bien opina Chiavenato (2009) funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

Al procesamiento de los datos, en un sistema informático al alcance de las gerencias y empleados, es lo que se llama: sistemas de información de la administración de recursos humanos. Según Chiavenato (2009) la administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos relacionadas entre sí que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes niveles de complejidad, estas bases son:

1. Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
2. Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.

3. Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
4. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. Registro de prestaciones, con sus datos correspondientes
6. Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
8. Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
9. Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

En el siguiente esquema se muestra los aspectos que generan la entrada de nuevos datos en un sistema de información, muestra también los bancos de datos que conforma la base de datos y por último muestra para qué sirve la información que se extrae de la base de datos.

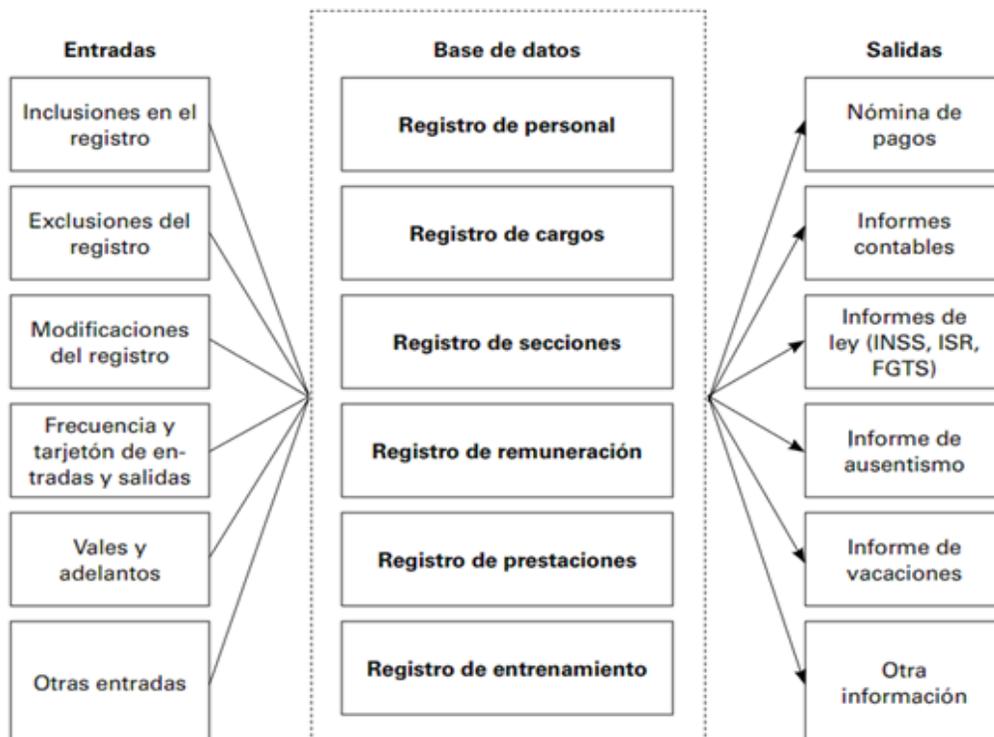


Figura 5. Funcionamiento de un sistema de información para la ARH.

Fuente. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009

2.7 Sistemas Administrativos de Apoyo

Toda organización, de la naturaleza que sea, se encamina a alcanzar ciertas metas y objetivos en común, aportando cada miembro algo que ayude al cumplimiento de estos y teniendo funciones específicas cada quien, según las capacidades y áreas en las cuales tengan conocimiento. Pero para que esto pueda ocurrir, no solamente se necesita tener los recursos físicos (llámese materiales y personal), sino que, debe haber una organización y claridad de la manera en que se debe proceder. Para esto, y como una forma de apoyo, existen los sistemas administrativos de apoyo, también conocidos como manuales administrativos de apoyo.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación destinados a registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Vértice, 2007).

Estos manuales, vienen siendo una forma simplificada y sistematizada de plantear las acciones a realizar en situaciones determinadas en la organización, ayudando a economizar tiempo y recursos, tanto materiales, como humanos. Los objetivos van cambiando según del manual que se trate, sin embargo, todos tienen en común la facilitación de procesos, brindando información y pautas a seguir en diferentes situaciones. Hay diferentes tipos de manuales, los cuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

Por su naturaleza o área de aplicación	Por su ámbito	Por su contenido
<p><u>Micro-administrativos:</u> corresponden a una sola organización, refiriéndose a ella de modo general.</p> <p><u>Macro-administrativos:</u> contienen información de más de una organización.</p> <p><u>Meso-administrativos:</u> Incluyen a una o más organizaciones de un</p>	<p><u>Generales:</u> Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.</p> <p><u>Específicos:</u> Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de</p>	<p><u>De organización:</u> contienen información detallada sobre los antecedentes y generalidades de la organización.</p> <p><u>De procedimientos:</u> documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí en una organización.</p> <p><u>De gestión de calidad:</u> Describe y consigna los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad).</p>

<p>mismo sector de actividad o ramo específico.</p>	<p>una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.</p>	<p><u>De historia de la organización:</u> Documentos que refieren la historia de la organización y su evolución. <u>De políticas:</u> incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización. <u>De contenido múltiple:</u> Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización, esto para plantear de una manera más accesible la información, ya que muchas veces los diferentes tipos de manuales se complementan. <u>De puestos:</u> precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. <u>De técnicas:</u> detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones. <u>De ventas:</u> compendio de información específica para apoyar la función de ventas. <u>De producción:</u> Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. <u>De finanzas:</u> respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles. <u>De personal:</u> incluye información sobre organización del personal, el análisis y valuación de los puestos de trabajo, capacitación y desarrollo, y demás cuestiones que sean relacionadas a esta categoría. <u>De operaciones:</u> se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico. <u>De sistemas:</u> Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.</p>
---	--	---

Tabla 1. Clasificación de los manuales administrativos en la ARH
Fuente. Elaboración propia.

Como puede observarse, hay una rica variedad de manuales que pueden ser utilizados como apoyo para ilustrar diversas situaciones en una organización. Para el caso de un Departamento de Recursos Humanos, hay un par de estos que son básicos para su manejo y que le competen a este departamento, los cuáles se pasará a describir a continuación.

2.7.1 Manual de Descripción de Puestos

El manual de descripción de puestos, como su nombre lo indica, es una manual de personal que describe las responsabilidades, atribuciones y condiciones de trabajo

que conforman un puesto, y que a la vez lo diferencian de los demás puestos que se encuentran en la organización (Vértice, 2007). Este no sólo incluye responsabilidades, sino también la jefatura a la cual se reporta a los demás puestos con los cuales mantiene relación.

Este manual nace en tres diferentes ocasiones: primero, cuando una empresa nace, como una forma de organizar sus flujos, segundo, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo y es necesario organizar las responsabilidades que este va a poseer, así como, los requerimientos deseados en un candidato para que pueda desempeñar este, y tercero, cuando la empresa enfrenta un proceso de renovación haciendo necesario una reorganización de funciones y relaciones entre sus puestos.

En el siguiente gráfico puede observarse los resultados de no realizar una distribución apropiada y equitativa de los puestos de trabajo, resaltando entonces la importancia de determinar de una manera clara las responsabilidades de cada elemento en una empresa, creando así un mejor aprovechamiento de recursos.

		EMPLEADO	
		SI	NO
PUESTO	NO	SOBRECARGA DE PLANTILLA	POSIBLE PUESTO DE TRABAJO (POTENCIAL)
	SI	PUESTO CUBIERTO	OFERTA DE PUESTO DE TRABAJO

Figura 6. Importancia del diseño de los puestos.

Fuente. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004

El contenido de este manual, como ya se mencionaba, pretende describir de la manera más concreta las expectativas que se poseen para cierto puesto de trabajo dentro de la organización, por lo cual, se diseña de una manera impersonal, no pensando en una persona en específico (como lo es el titular actual del puesto), sino más bien describiendo un perfil y el rol que se espera la persona seleccionada para tal desempeño. Debido a que es impersonal, no es necesario que el manual contenga un número paralelo de empleados en la organización y puestos de trabajo,

pudiendo sobrepasar uno al otro (ya sea porque un mismo puesto lo desempeñan varias personas, o porque una persona desempeña dos puestos).

La estructura del Manual de Descripción de Puestos está conformada de la siguiente manera:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Esta estructura se aplica por cada uno de los puestos que va describiendo y, para conservar el orden, debe ser agrupado y descrito para puesto por el departamento al cual pertenece.

2.7.2 Manual de Bienvenida

Comprende una descripción de las políticas de una organización, normas, prestaciones y otros temas, relacionados con la actividad propia de aquella (Dorat et al, 1992). Este tipo de manual, es una manual de contenido múltiple, ya que intenta juntar la mayor cantidad de información que pueda ayudar al nuevo empleado a adaptarse como parte de la empresa, presentando la esencia de esta, pero una manera concreta y accesible.

El objetivo principal de este manual es ofrecer un buen recibimiento al nuevo trabajador, por lo que es importante que este sea redactado en un tono cálido, evitando la impersonalidad de un estilo institucional. El texto debe ser personalizado y estar redactado en un tono cálido. Debe evitarse cualquier forma de estilo

institucional que establezca una barrera inicial e innecesaria entre el nuevo recurso y la organización en general.

El contenido de este manual se desarrolla de la siguiente manera:

- Bienvenida (Carta firmada por el Director Gerente)
- Historia de la empresa
- Misión, Visión y Valores
- Estructura organizativa
- Descripción de productos y servicios de la empresa
- Información básica del para el empleado
- Políticas Internas
- Reglamento Interno (Con una breve introducción).
- Carta de organización: general y por departamentos.

2.7.3 Manual de Incentivos Laborales

Los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros.

Los incentivos en esencia son instrumentos para impulsar acciones que posibiliten un cambio cualitativo al interior de las Instituciones; son instrumentos de motivación para llevar a cabo una acción ya sea individual o colectiva (Universidad del Cauca, 2009). Cuando se hablan de incentivos obtenidos dentro de una empresa, suele tomarse como referencia el tipo de remuneración monetaria, considerándose muchas veces como el único tipo de incentivo que puede brindarse a los empleados, ya sea en forma de salario, o como bonos, cuando en la realidad, las maneras de remuneración a los empleados, no se limitan a ser de tipo monetario.

Los incentivos monetarios son retribuciones económicas que se le pagan a las trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado (Dessler, 2009). Entre los más comunes se encuentran los aumentos y nivelaciones de salario, los bonos y comisiones.

En el caso de los incentivos no monetarios, estos son reconocimientos brindados al personal para celebrar un esfuerzo que va más allá de lo que está obligada a hacer (Chiavenato, 2002). Entre estos pueden encontrarse:

- Retos
- Elogios
- Horarios laborales flexibles
- Sentirse parte del equipo
- Oportunidades de realizar algún tipo de estudio o carrera
- Premios
- Agradecer a los empleados el trabajo extra realizado
- Creer en el trabajo
- Trabajar con más personas
- La confianza del jefe

Un plan de incentivos se basa en los siguientes fundamentos:

- Humanización del trabajo: dar la oportunidad a los servidores de crecer en sus dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica.
- Equidad y justicia: promover actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar el desempeño individual e institucional.
- Sinergia: todo estímulo entregado beneficiará directa o indirectamente de manera continua tanto a los servidores como a la empresa.
- Objetividad y transparencia: definición y divulgación entre todos los servidores de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.
- Articulación: los incentivos deberán definirse de manera tal que satisfagan tanto necesidades materiales como espirituales de los servidores.

Un Plan de Incentivos son políticas y mecanismos definidos en una empresa para motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, de todos los empleados que aportan de esta forma al logro de las metas comunes (Ministerio Educación de Colombia, 2011)

2.8 Optimización del trabajo a través de los Recursos Humanos.

Con anterioridad se ha pasado a conocer todos los procesos que conlleva un Departamento de Recursos Humanos, demostrando la amplitud de procesos que cubre, así como el papel fundamental que desempeña en una organización. Pero sobre todo esto, es importante resaltar de la misma manera el impacto que ejerce, traduciéndose en la mejora del desempeño de su principal materia de trabajo: los empleados de la organización, y cómo, sabiendo gestionar las cualidades y fortalezas que innatamente poseen (el talento de las personas), un aumento en la productividad se vuelve el inevitable reflejo resultante.

2.8.1 Definición de Talento Humano

Entendiendo primero el origen de este término, se entiende la palabra “talento” como la presencia de “un potencial individual de logros excepcionales en uno o más dominios” y/o “competencias sobresalientes en relación a su grupo de pares” (Arancibia, 2009). El Talento Humano es la parte extraordinaria presente en una persona, y este puede presentarse tanto de manera evidente, así como algo que puede ser potencializado y pulido para que pueda manifestarse en su esplendor. Según (Chiavenato, 2008), hay cuatro aspectos que debe cumplir la parte del talento:

1. Conocimiento: “aprender a aprender”, y se basa en la capacidad de absorber conocimientos del individuo
2. Habilidad: “saber hacer”, aplicando el conocimiento para la resolución de problemas y obtención de resultados.
3. Juicio: “saber analizar la situación y el contexto”, pudiendo obtener información y siendo crítico con esta, sabiendo priorizar.

4. Actitud: “saber hacer que ocurra”, anteponiéndose a las dificultades y logrando las metas y objetivos propuestos.

Cuando se utiliza el término Talento Humano, se toma en cuenta la parte extraordinaria de una persona, siendo el término algo más allá de un sinónimo para nombrar a los empleados de una empresa, no visualizándolos como simples piezas movibles y desechables, sino que, reconoce desde el principio el valor que estos tienen, cada uno de manera peculiar.

2.8.2 Gestión del Talento Humano

Al ver a los empleados como personas poseedoras de inteligencias, fortalezas y cualidades, más como mero recurso homogéneo, entra la oportunidad de maximizar el potencial que poseen.

La Gestión del Talento Humano ve un paso más allá de los procesos tradicionales que normalmente se encarga, que tienden a ser de tipo burocrático explotar estas a beneficio de cada elemento, y de paso, generar ganancia a la empresa también, ya que, se aprovecha las fortalezas de cada persona, colocándoles en lo que mejor se adapte, y dejándoles brillar, más que malgastar estas en tareas que les mantienen opacos, solamente, porque no era el campo que les permitiría florece.

Como administradora del capital humano que es, debe realizar decisiones sabias, que sean de provecho para la empresa donde se encuentra, ya que, más que una mera controladora del comportamiento de los empleados, funciona teniendo una visión estratégica de las personas.

2.8.3 Potenciación del Talento Humano

Se puede indicar que *potencia* es la fuerza, el poder o la capacidad para conseguir algo. En este sentido potenciar el talento humano es brindar aquellas herramientas para que los empleados tengan la capacidad de alcanzar sus metas.

Pero esta potenciación no debe simplificarse como darle a un conjunto de personas los materiales físicos como computadoras, escritorios, material didáctico, para

alcanzar la meta anual de ventas de la empresa -por poner un ejemplo- sino que trasciende a un plano superior a las metas de la empresa.

Actualmente cuando se habla de la potenciación del talento humano lo que se busca es que la persona se sienta satisfecha con su calidad de vida, que se encuentre en el proceso de alcanzar sueños personales fuera de su institución de trabajo pero que al darle la motivación que este necesita, su producto laboral se vea en incremento a esa satisfacción.

Países como Japón y Estados Unidos tratan de potenciar ese talento humano con acciones fuera de lo usual: rutina de ejercicios previos a la jornada de trabajo, premiaciones, viajes, ayuda económica para terminar estudios postergados etc.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

Debido a que la presente investigación será la base para el establecimiento de una propuesta de estructuración de un Departamento de Recursos Humanos, no se establecerá una hipótesis de trabajo, por lo que, no se realizará un seguimiento de los resultados de esta propuesta, debido a que los resultados serán reflejados al largo plazo, no pudiendo ser cuantificados en un corto periodo.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Estudio

El Diagnóstico propuesta de creación de un Departamento de Recursos Humanos en el Editora El Mundo es un estudio de modalidad diagnostica, en el cuál se pretende obtener información que sirva de fundamento para realizar una propuesta viable de la creación de un Departamento de Recursos Humanos, con un diseño no experimental, debido a que no hay manipulación de variables como tal.

4.2 Población

La población serán los 185 empleados de la Editora El Mundo, siendo parte de los diferentes departamentos que forman parte de la empresa, tanto a nivel operativo como gerencial.

4.3 Muestra

La muestra a utilizar en la investigación será de tipo no probabilístico, basándose en la selección de las personas a formar parte de la muestra con ciertas características requeridas para la obtención de la información, tales como el cargo desempeñado.

Estará conformada por 21 hombres y 21 mujeres del nivel operativo; y 7 empleados del nivel gerencial.

4.4 Métodos y técnicas de obtención de datos

Métodos

La entrevista: siendo este el método por excelencia para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios. Permitirá, por medio de un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente, organizada y secuenciada obtener de las respuestas la información que se precisa.

La observación: A través de la cual con mucha atención y detenimiento se va adquirir información respecto a la percepción de los empleados del manejo del personal en la empresa.

Técnicas

Entrevista dirigida: Esta será utilizada para recabar información relacionada, tanto a la percepción que se tiene por parte de los empleados acerca de los procesos relacionados a un Departamento de Recursos Humanos, así como, para la complementación de los manuales administrativos a elaborar.

Instrumentos

Guías de entrevista estructuradas dirigida a Gerentes y empleados de nivel operativo de la Editora El Mundo.

4.5 Procedimiento

Presupuesto

Propio: \$684.82 aproximadamente. Estos gastos serán invertidos en papelería, copias, impresiones, pasajes de autobús, almuerzos, y gastos varios que puedan surgir en el futuro.

Cronograma de Actividades: Esta es una propuesta de fechas, puede que estas puedan ser modificadas según surja la necesidad.

Actividades	Meses										
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Creación del equipo de trabajo para desarrollo de trabajo de graduación											
Establecimiento de tema de investigación											
Búsqueda de organización/empresa donde realizar el trabajo											
Establecimiento del Editora El Mundo como empresa donde realizar la investigación											

Diagnóstico y Propuesta de Elaboración del Departamento de Recursos Humanos Para Editora EL MUNDO

Cambios de tema y búsqueda de nueva empresa para realizar trabajo de graduación	■										
Presentación de propuesta de tema de investigación, equipo de trabajo y docente asesor	■										
Aprobación de propuesta de investigación		■									
Desarrollo del tema de estudio en el Editora El Mundo			■	■	■	■	■	■	■		
Presentación de Trabajo Final de Graduación								■			

CAPÍTULO 5. PRESENTACION DE RESULTADOS

En el presenta capitulo se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de entrevistas a las jefaturas de los diferentes departamentos del Periódico Diario el Mundo, como también a los empleados que conforman dichos departamentos.

Las primeras graficas hacen referencia al género y cargo de las personas participantes de las entrevistas. Seguidamente se detallan los datos de las entrevistas a las jefaturas de 6 departamentos diferentes: circulación, créditos y cobros, producción turno noche, producción turno día, ventas directas, soporte IT y la gerencia general.

La tercera parte del capítulo es el vaciado de los datos de las encuestas aplicadas a 42 empleados de diferentes departamentos. Por último, se presenta un análisis general de la información obtenida.

5.1 Vaciado de datos jefaturas

1. ¿Conoce las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la empresa?

Tabla 1. Conocimiento de las funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Respuesta	F.	%
No conoce completamente la labor de un Depto. de RRHH.	5	71%
Tiene un conocimiento más profundo sobre las funciones de un departamento de RRHH.	2	29%
Total	7	100%

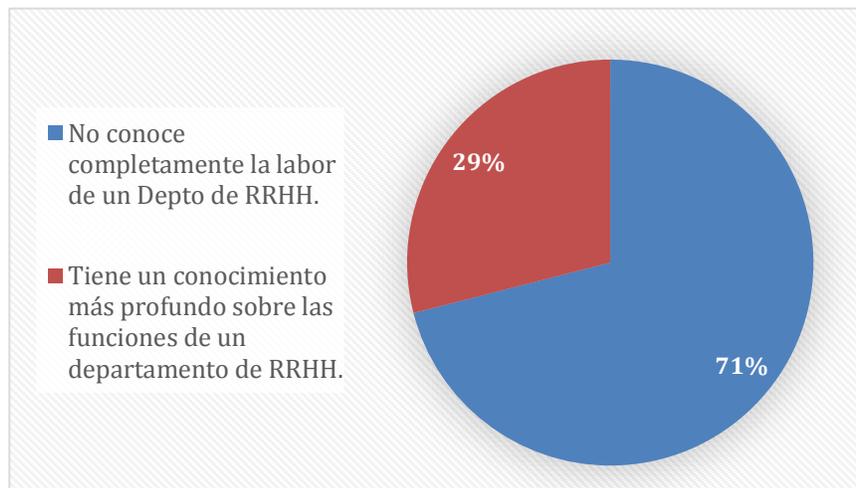


Gráfico 1. Conocimiento de las funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Interpretación. El 71% de los jefes de las diferentes áreas que laboran en el Diario el mundo desconocen la labor de un departamento de recursos humanos y solo el 29% de ellos conocen un poco más del labor de este departamento.

2. ¿De qué forma se relaciona el Departamento de Recursos Humanos con su Departamento?

Tabla 2. Relación del Departamento de Recursos Humanos con los demás departamentos de la empresa.

Respuesta	F	%
Poca interacción entre su área y RRHH.	6	86%
Mucha interacción entre su área y RRHH.	1	14%
Total	7	100%

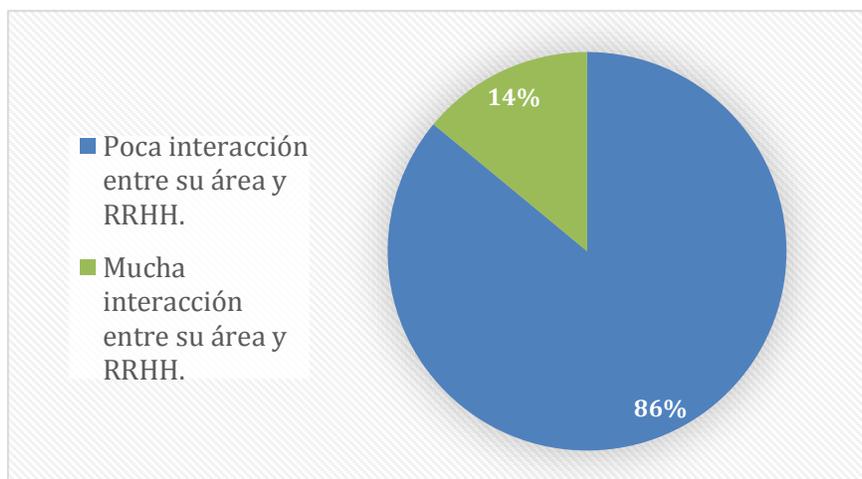


Gráfico 2. Relación del Departamento de Recursos Humanos con los demás departamentos de la empresa.

Interpretación. Solamente uno de siete jefes que corresponde al 14% afirma que posee mucha interacción de su área con la de Recursos Humanos y los otros seis que representan el 86% afirman que hay poca interacción de su área con la de Recursos Humanos.

3. ¿Considera importante la función que realiza el Departamento de Recursos Humanos en la empresa?

Tabla 3. Importancia de la función del Departamento de Recursos Humanos.

Respuesta	F	%
Si considera importante la función de RRHH	7	100%
Total	7	100%

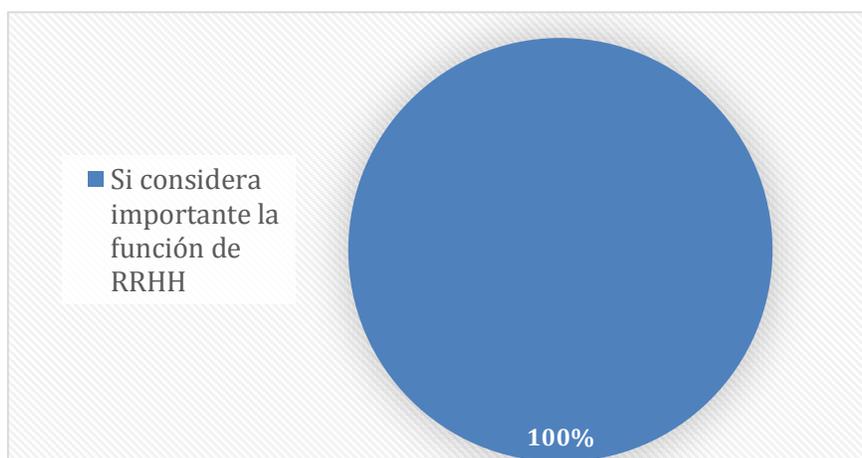


Gráfico 3. Importancia de la función del Departamento de Recursos Humanos.

Interpretación. El 100% de los empleados en jefaturas consideran importante el departamento de Recursos humanos en la institución.

4. ¿De qué forma realizaban los procesos de reclutamiento, selección, manejo de planillas, ausencias (vacaciones, incapacidades), antes de la existencia del Departamento de Recursos Humanos?

Tabla 4. Realización de procesos antes de la existencia del Departamento de Recursos Humanos.

Respuesta	F.	%
Hacia las contrataciones de forma personal.	6	86%
No sabe cómo se realizaban las contrataciones	1	14%
Total	7	100%

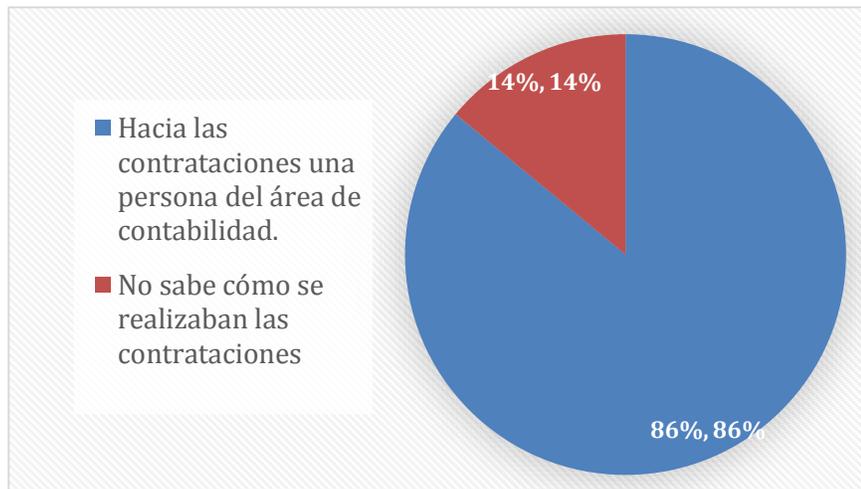


Gráfico 4. Realización de procesos antes de la existencia del Departamento de Recursos Humanos.

Interpretación. Se observa que el 86% afirma que realizaba la contratación de empleados de forma personal y no a través de un proceso dirigido por el área de Recursos Humanos.

5. ¿Solicita la ayuda del Departamento de Recursos Humanos al tener una vacante disponible en su Departamento?

Tabla 5. Solicitud de ayuda al Departamento de Recursos Humanos

Respuesta	Frecuencia	%
Si ha solicitado la ayuda de RRHH	4	58%
No ha solicitado la ayuda del RRHH	1	14%
Solo en la solicitud de pasantes.	1	14%
No realiza contrataciones	1	14%
Total	7	100%

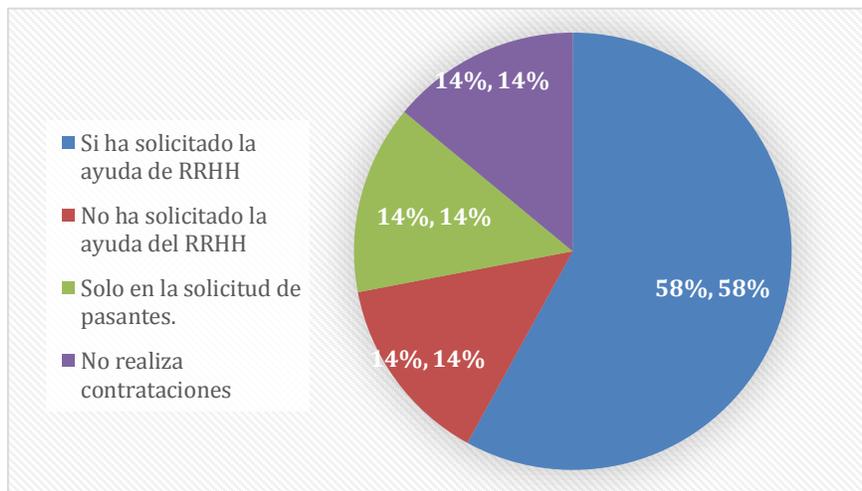


Gráfico 5. Solicitud de ayuda al Departamento de Recursos Humanos

Interpretación. El 58% de los encargados de las diferentes áreas ha solicitado ayuda del departamento de recursos humanos para realizar contrataciones de personal, un 14% no lo ha solicitado, otra 14% ha solicitado ayuda solo en la solicitud de pasantes y el otro 14% no realiza contrataciones.

6. ¿Cuál es el papel que desempeña el Departamento de Recursos Humanos al momento que su Departamento solicita cubrir una vacante?

Tabla 6. Papel del Departamento de Recursos Humanos en el proceso de contratación.

Respuesta	F.	%
Reciben documentación y perfiles para posteriormente elegir.	3	43%
Entrevistan a posibles empleados.	1	14%
No ha solicitado la ayuda del RRHH.	3	43%
Total	7	100%

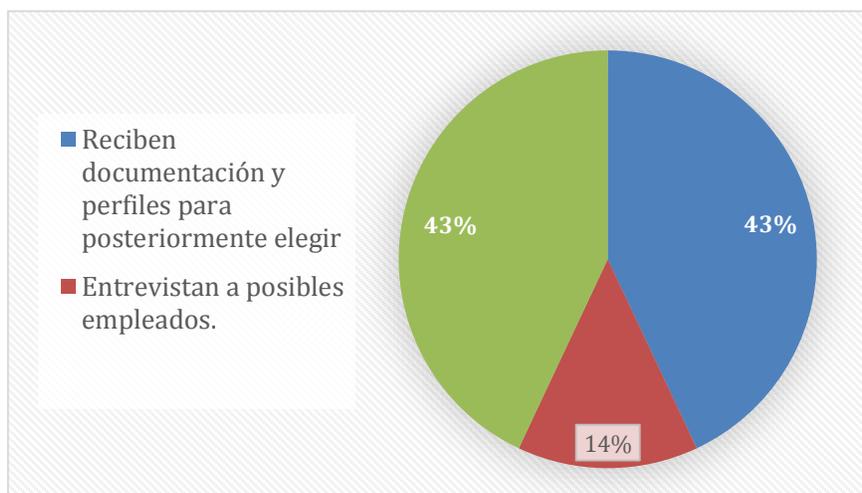


Gráfico 6. Papel del Departamento de Recursos Humanos en el proceso de contratación.

Interpretación. Los datos muestran que el 43% de los gerentes afirman que el papel de Departamento de Recursos al momento de cubrir una vacante consiste en recibir documentación y perfiles para posteriormente realizar una elección, por otro lado un 14% afirma que realizar entrevistas a posibles empleados, mientras que el otro 43% no han solicitado ayuda del Departamento de Recursos Humanos al momento de cubrir una vacante.

7. Al contratarse nuevos empleados ¿se realiza un proceso de inducción al puesto?
¿Quién lo realiza?

Tabla 7. Existencia de proceso de inducción y responsable de realizarlo.

Respuesta	F.	%
Si, lo realiza cada encargado de área.	3	43%
No realiza proceso de inducción.	1	14%
No ha hecho ningún proceso de inducción.	3	43%
Total	7	100%

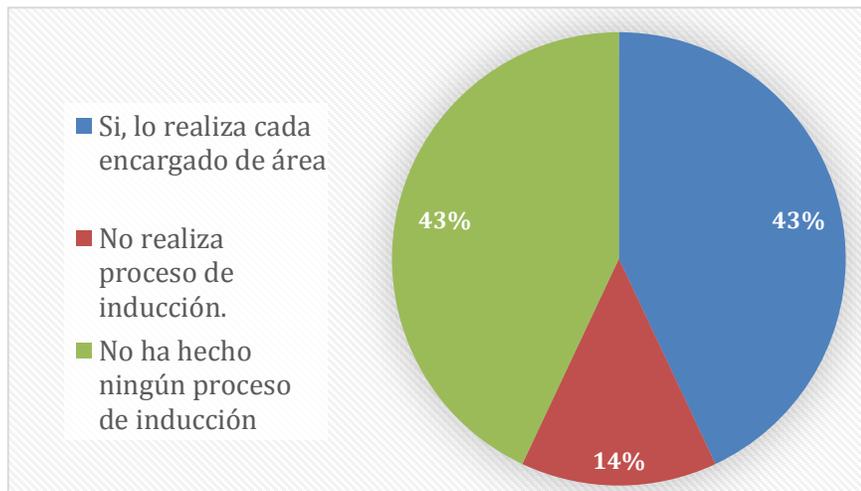


Gráfico 7. Existencia de proceso de inducción y responsable de realizarlo.

Interpretación. En relación al proceso de inducción del nuevo empleado el 43% si realiza proceso de inducción y es dirigido por el encargado de cada área, el 14% no realiza proceso de inducción y el otro 43% no ha realizado ningún proceso de inducción en su área.

8. ¿Sabe de la existencia de manuales de uso administrativos que utilice la empresa? ¿Cuáles son estos manuales?

Tabla 8. Conocimiento de los manuales administrativos de la empresa.

Respuesta	F.	%
Si conoce	6	86%
No conoce la existencia de manuales	1	14%
Total	7	100%

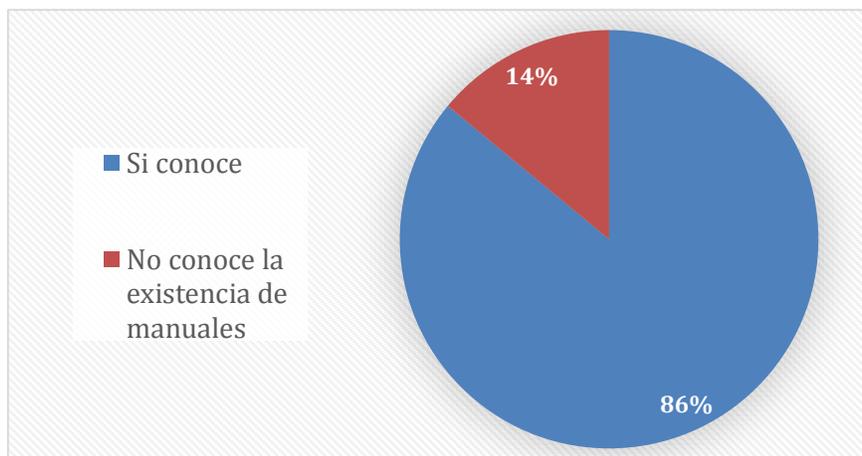


Gráfico 8. Conocimiento de los manuales administrativos de la empresa.

Interpretación. Con respecto a conocer de la existencia de manuales, el 86% de los entrevistados expresan conocer acerca de estos y solo el 14%, que corresponde a una persona, no conoce la existencia de este recurso administrativo.

9. ¿Alguna vez ha hecho usted uso de alguno de estos manuales? ¿En qué situación?

Tabla 9. Uso de los manuales administrativos.

Respuesta	F.	%
Si ha hecho uso.	1	14%
No ha hecho uso del manual.	6	86%
Total	7	100%

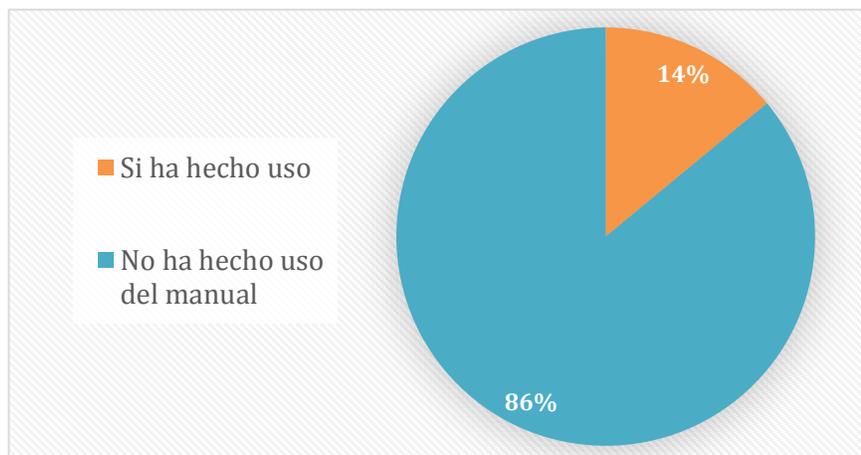


Gráfico 9. Uso de los manuales administrativos.

Interpretación. A pesar de conocer de la existencia de los manuales, solo el 14% ha hecho uso de los manuales y el 86% dice no hacer uso de ellos.

10. ¿Considera que es necesaria la creación de otros manuales administrativos?
¿De qué tipo los considera necesarios?

Tabla 10. Necesidad de creación de otros manuales administrativos.

Respuesta	F.	%
Si considera correcta la creación de otros manuales	5	71%
Considera más importante la enseñanza práctica.	2	29%
Total	7	100%

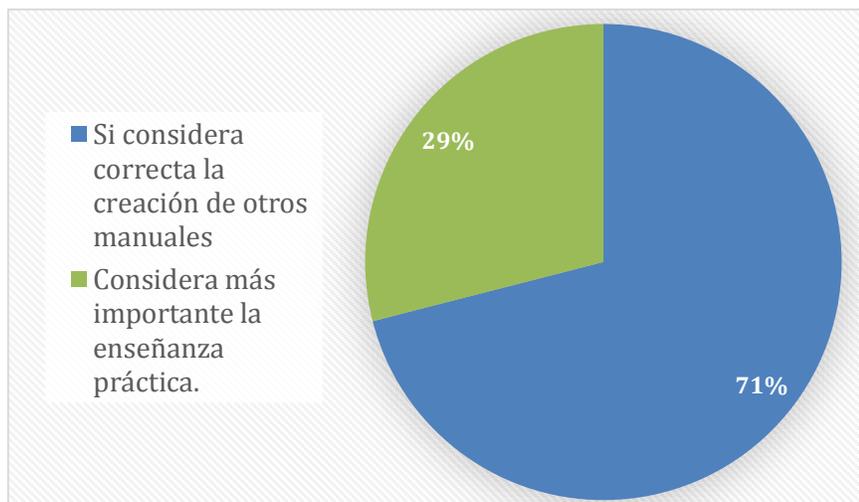


Gráfico 10. Necesidad de creación de otros manuales administrativos.

Interpretación. El 71% consideran que es correcta la creación de otros manuales, mientras que el 29% que representa a dos sujetos, consideran que es más importante la enseñanza práctica a los empleados.

11. ¿Considera importante que usted y sus empleados asistan a capacitaciones sobre temáticas encaminadas al mejoramiento de sus labores?

Tabla 11. Importancia de capacitaciones a todo el personal.

Respuesta	F.	%
Si considera importante la asistencia a capacitaciones	7	100%
Total	7	100%

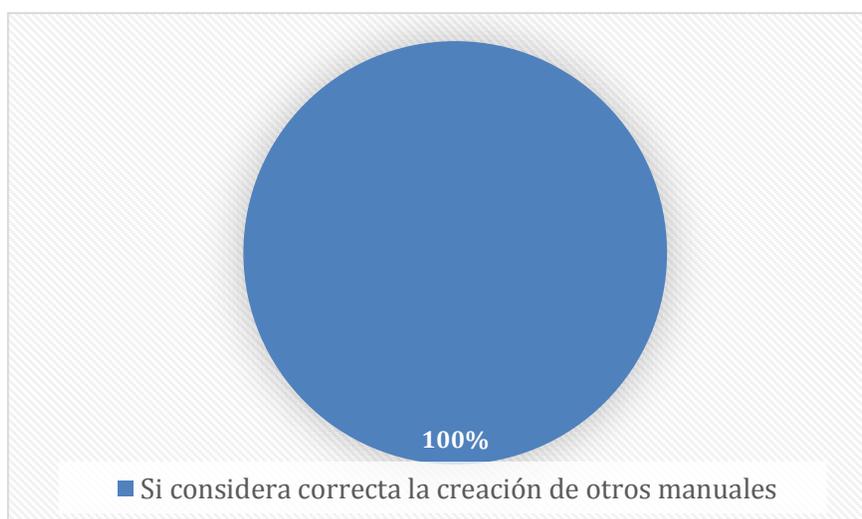


Gráfico 11. Importancia de capacitaciones a todo el personal.

Interpretación. Todos los gerentes de la empresa consideran importante asistir ellos y todos los empleados a capacitaciones que permitan el mejoramiento del desempeño laboral.

12. ¿Ha asistido ud. o sus empleados a alguna capacitación? ¿De qué tipo de capacitación?

Tabla 12. Asistencia a capacitaciones.

Respuesta	F.	%
Si ha asistido a capacitaciones (Insaforp)	4	57%
Si ha asistido a capacitaciones (de la empresa)	3	43%
Total	7	100%

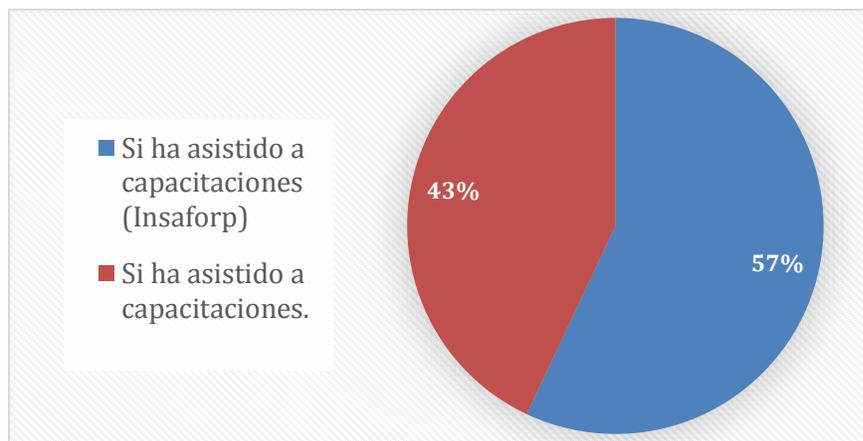


Gráfico 12. Asistencia a capacitaciones.

Interpretación. Según los datos proporcionados por los jefes de cada área, el 100% ha asistido a capacitaciones pero el 57% por parte de Insaforp y el otro 43% por parte de la empresa.

13. ¿De qué forma reconoce ud. la labor de sus empleados? ¿Se reconoce a nivel general de la empresa o únicamente por Departamentos?

Tabla 13. Uso de incentivos laborales.

Respuesta	F.	%
No existen incentivos.	5	72%
Incentivos en base a metas.	1	14%
Incentivos únicamente verbales / motivacionales	1	14%
Total	7	100%

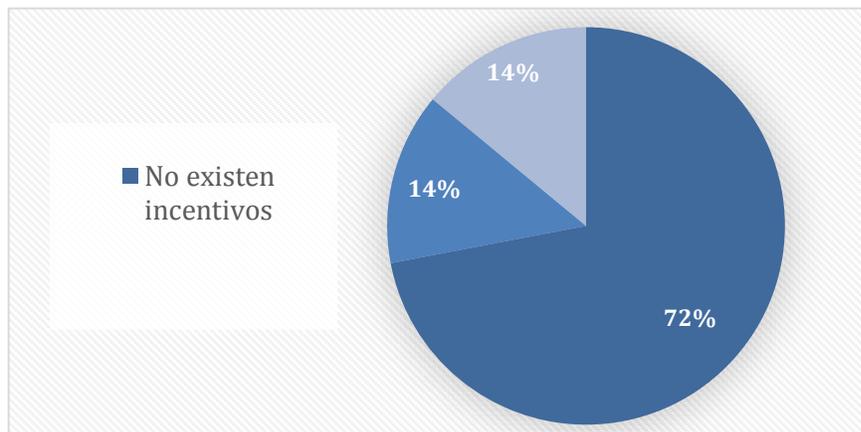


Gráfico 13. Uso de incentivos laborales.

Interpretación. En cuanto a recibir incentivos de parte de la empresa, la mayoría con un 72% afirman que no existen incentivos, el 14% que existen incentivos en base a metas laborales y otro 14% que únicamente existen los incentivos verbales/motivacionales.

14. ¿Realizan promociones (ascensos) o nivelaciones salariales con su personal?
¿De qué forma las realizan?

Tabla 14. Realización de promociones o nivelaciones salariales.

Respuesta	F.	%
No se realizan promociones ni ascensos.	4	57%
Se han realizado en ocasiones especiales.	3	43%
Total	7	100%

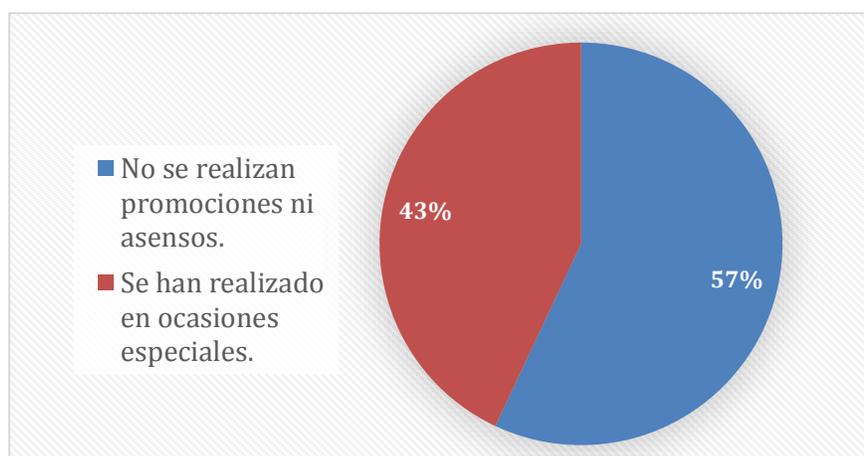


Gráfico 14. Realización de promociones o nivelaciones salariales.

Interpretación. De los entrevistados el 57% afirma que no se realizan promociones ni ascensos de personal, por otro lado, el 43% afirma que se han realizado promociones o ascensos en ocasiones especiales.

15. Ante una falta o incumplimiento del trabajo por parte de un empleado, ¿De qué forma se sanciona?

Tabla 15. Sanciones por falta incumplimiento del trabajo.

Respuesta	F.	%
Suspensiones y descuentos salariales.	1	14%
Dialogo y/o reportes escritos.	6	86%
Total	7	100%

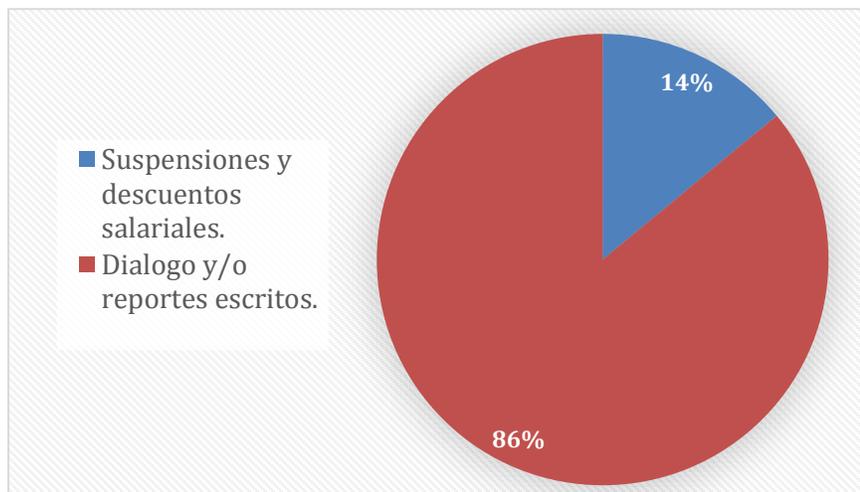


Gráfico 15. Sanciones por falta incumplimiento del trabajo.

Interpretación. Según los datos, el 14% equivalente a una persona, dice que se sanciona con descuentos y suspensiones, mientras que el 86% considera que ante un incumplimiento o falta en el trabajo, se sancionan con diálogo y/o reportes escritos.

5.2 Vaciado de datos empleados

1. ¿Cómo catalogaría la realización de los procedimientos relacionados al Departamento de Recursos Humanos, antes de la creación de este?

Tabla 1. Calificación de procedimientos antes de la creación del departamento de recursos humanos.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar		22.52%
Bueno.		13.31%
Satisfactorio		3.7%
Muy satisfactorio		4.10%
Total		100%

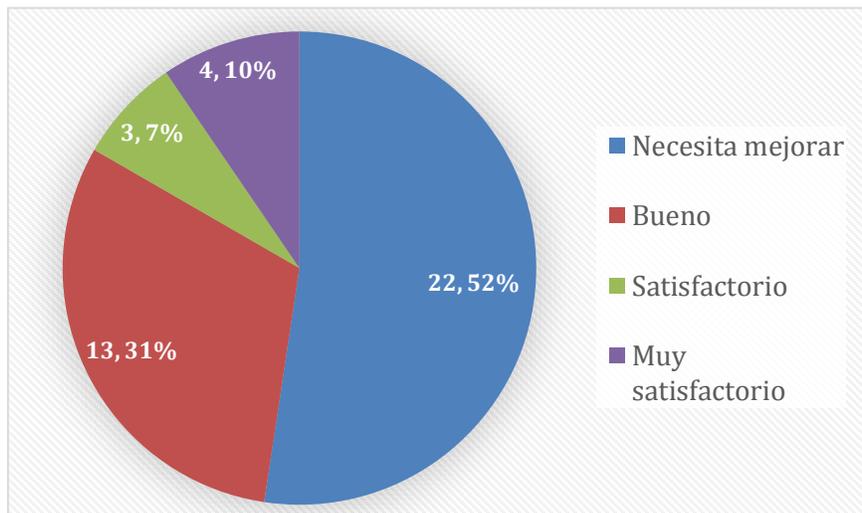


Gráfico 1. Calificación de procedimientos antes de la creación del departamento de recursos humanos.

Interpretación: Más de la mitad de encuestados considera que la realización de procedimientos previo a la creación de un departamento de RRHH necesitaba mejorar.

2. ¿Cómo catalogaría el desempeño de la referente del Departamento de Recursos Humanos en la actualidad?

Tabla 2. Calificación al desempeño actual del departamento de Recursos Humanos.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar		2.5%
Bueno.		11.26%
Satisfactorio		22.52%
Muy satisfactorio		7.17%
Total		100%

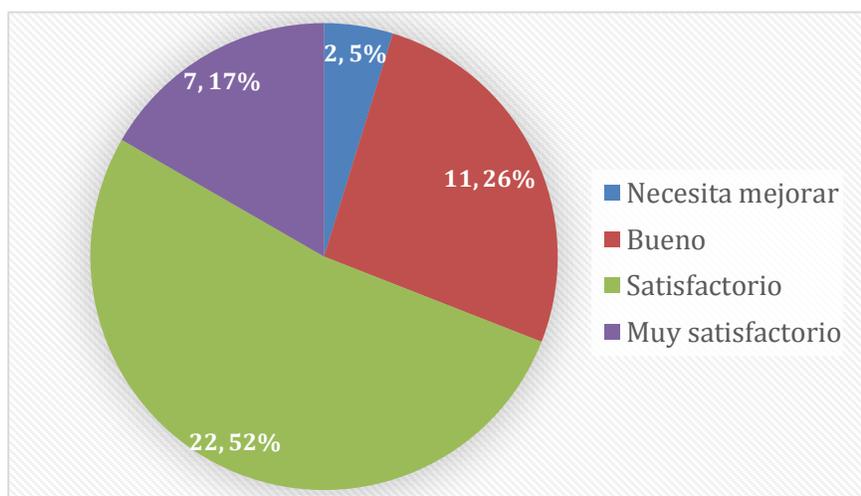


Gráfico 2. Calificación al desempeño actual del departamento de Recursos Humanos.

Interpretación: Con respecto a la referente del departamento de RRHH más de la mitad considera satisfactorio su desempeño.

3. ¿Cómo ha sido la influencia del establecimiento del referente del Departamento de Recursos Humanos para el mejoramiento de procesos en la empresa?

Tabla 3. Influencia del jefe de Recursos humanos.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar		2.5%
Bueno.		16.38%
Satisfactorio		16.38%
Muy satisfactorio		8.19%
Total		100%

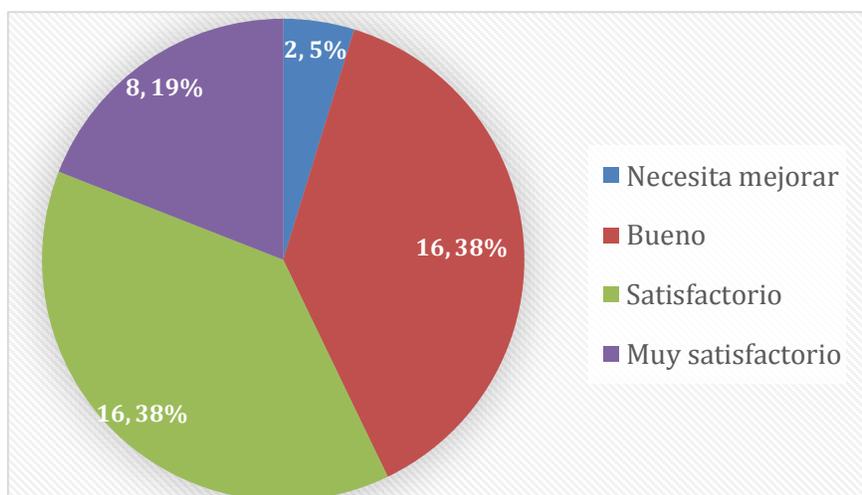


Gráfico 3. Influencia del jefe de Recursos humanos.

Interpretación: La influencia del referente es catalogada como buena y satisfactoria con una cantidad igual de opiniones.

4. ¿Cómo considera el papel del referente del Departamento de Recursos Humanos en la optimización del potencial de los empleados?

Tabla 4. Influencia del jefe de Recursos humanos en la optimización del empleado.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar		4.10%
Bueno.		19.45%
Satisfactorio		13.31%
Muy satisfactorio		6.14%
Total		100%

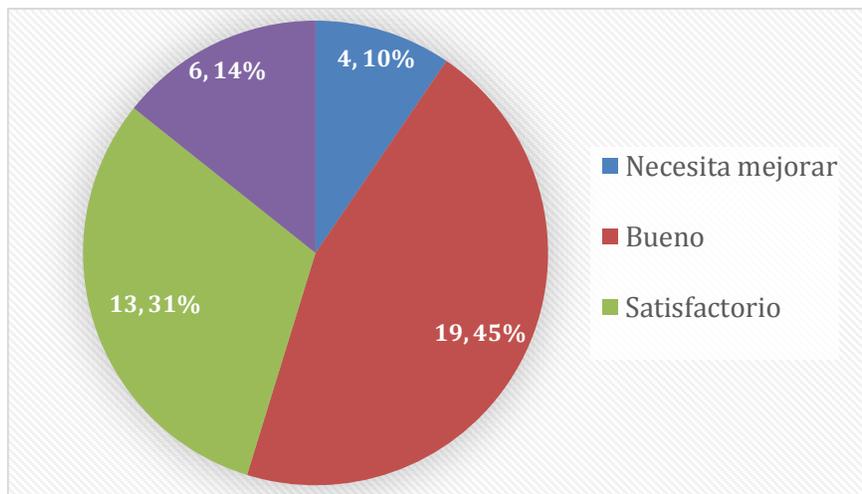


Gráfico 4. Influencia del jefe de Recursos humanos en la optimización del empleado.

Interpretación: Con respecto a la optimización del potencial de los empleados, los encuestados consideran bueno el papel del referente. Un porcentaje muy bajo considera que necesita mejorar.

5. ¿Cómo califica su proceso de reclutamiento y selección para desempeñar su puesto?

Tabla 5. Calificación al proceso de reclutamiento y selección.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar		2.5%
Bueno.		18.43%
Satisfactorio		17.40%
Muy satisfactorio		5.12%
Total		100%

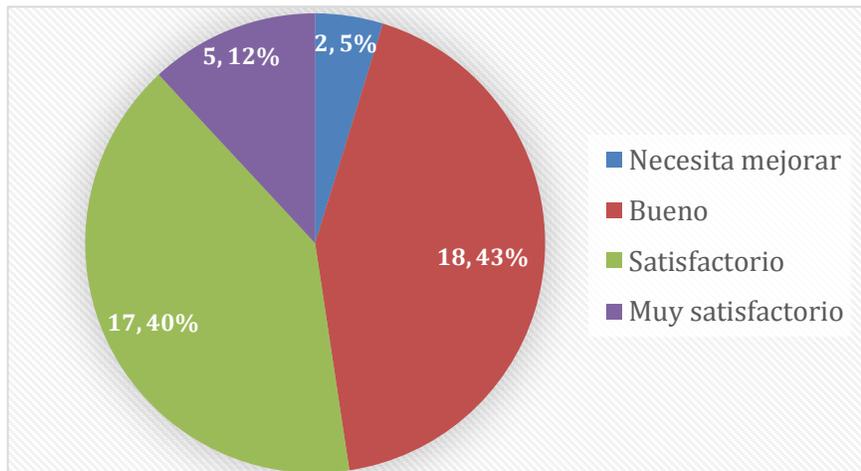


Gráfico 5. Calificación al proceso de reclutamiento y selección.

Interpretación: La mayoría de los encuestados cataloga su proceso como bueno y satisfactorio. Un porcentaje mínimo considera que necesita mejorar.

6. ¿Cómo evaluaría su proceso de inducción a la empresa?

Tabla 6. Calificación al proceso de inducción.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar	7	7.17%
Bueno.	18	18.43%
Satisfactorio	12	12.29%
Muy satisfactorio	4	4.9%
Sin responder	1	1.2%
Total		100%

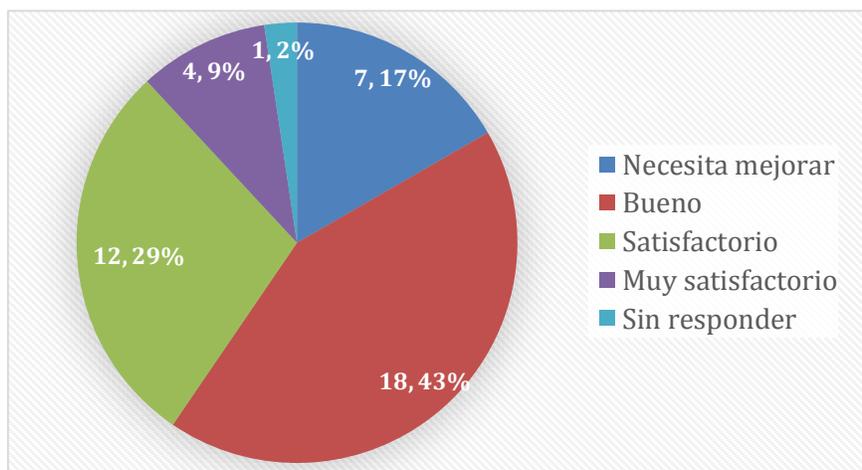


Gráfico 6. Calificación al proceso de inducción.

Interpretación: La mayoría de encuestados considera que su proceso de inducción fue bueno y un porcentaje levemente inferior lo considera satisfactorio.

7. ¿De qué manera califica los procesos de capacitaciones?

Tabla 7. Calificación al proceso de inducción.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar		16.38%
Bueno.		16.38%
Satisfactorio		7.17%
Muy satisfactorio		3.7%
Total		100%

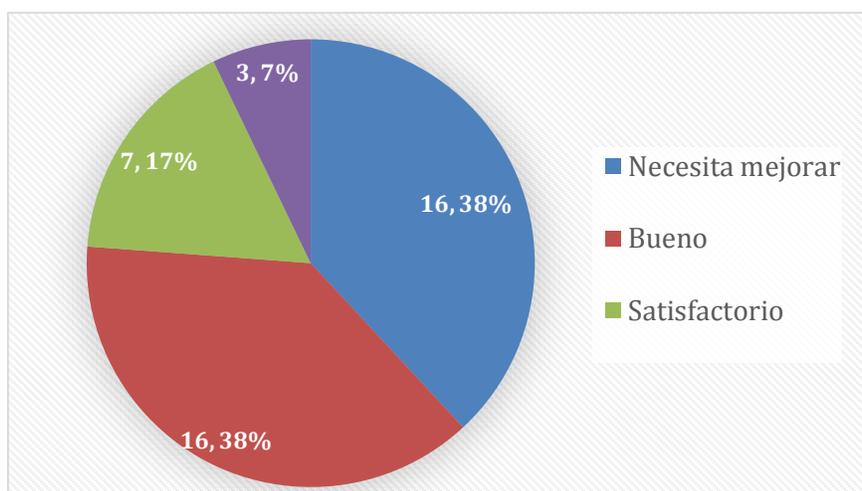


Gráfico 7. Calificación al proceso de inducción.

Interpretación: La evaluación sobre los procesos de capacitación se colocan en empate entre necesita mejorar y bueno lo que nos da una percepción bastante baja sobre el componente de las capacitaciones en la empresa.

8. ¿Cómo considera que se manejan los ascensos y promociones en la empresa?

Tabla 8. Calificación al Manejo de ascensos y promoción de empleados.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar		21.50%
Bueno.		12.28%
Satisfactorio		7.17%
Muy satisfactorio		2.5%
Total		100%

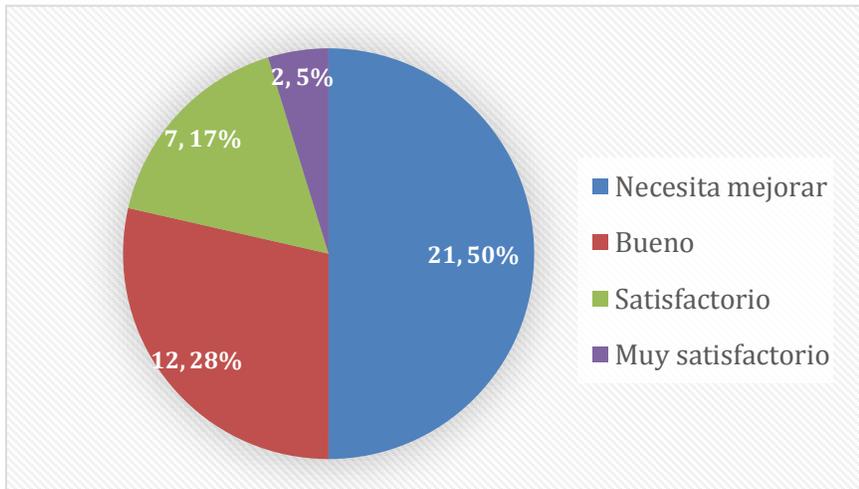


Gráfico 8. Calificación al Manejo de ascensos y promoción de empleados.

Interpretación: Más de la mitad considera que el tema de promociones y ascensos necesita mejorar en la empresa.

9. ¿Cómo considera que es el manejo de las faltas y sanciones de los empleados en la empresa?

Tabla 9. Manejo de faltas y sanciones a los empleados.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar		3.7%
Bueno.		25.60%
Satisfactorio		9.21%
Muy satisfactorio		2.50%
No respondió		3.7%
Total		100%

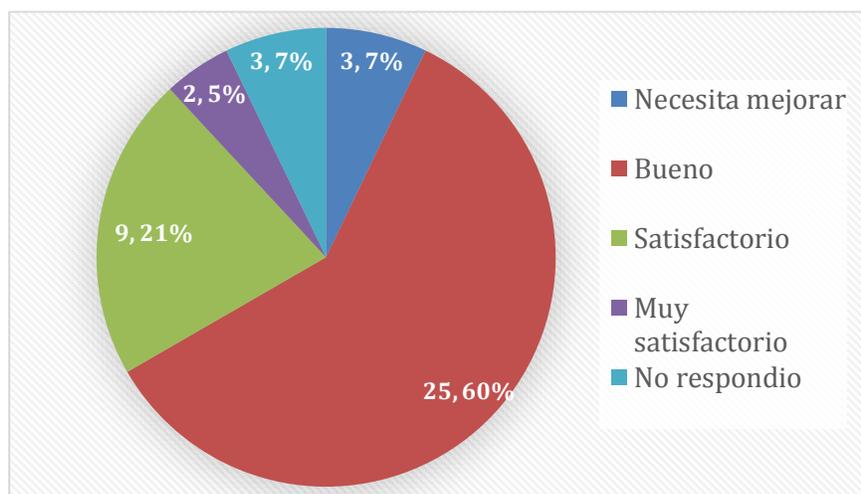


Gráfico 9. Manejo de faltas y sanciones a los empleados.

Interpretación: Con respecto al manejo de las faltas y las sanciones los empleados consideran que se maneja de buena manera.

10. ¿Cómo considera la influencia de la labor de la referente del Departamento de Recursos Humanos en la mejora del ambiente laboral?

Tabla 10. Manejo de faltas y sanciones a los empleados.

Respuesta	F.	%
Necesita mejorar	5	5.12%
Bueno.	10	10.25%
Satisfactorio	12	12.30%
Muy satisfactorio	12	12.30%
No respondió	1	1.3%
Total		100%

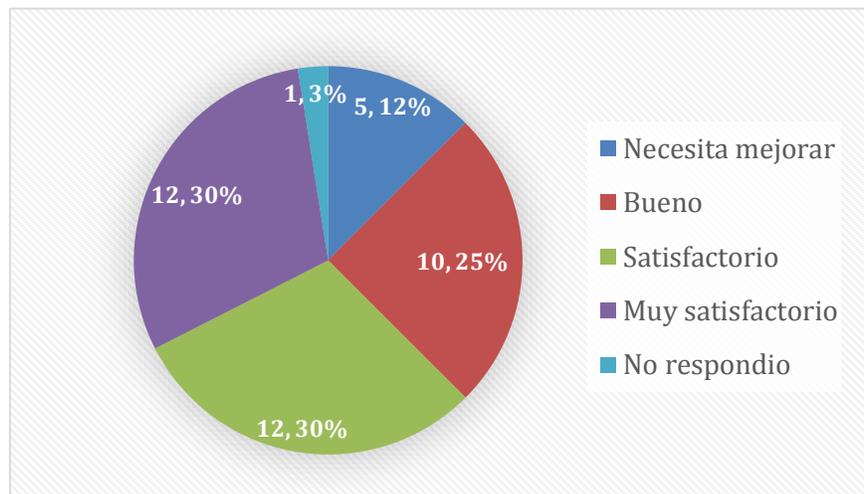


Gráfico 10. Manejo de faltas y sanciones a los empleados.

Interpretación: Sobre la mejora del ambiente laboral las opiniones están bastante divididas, entre quienes consideran que necesita mejorar, otras que son satisfactorias y por ultimo quienes la consideran muy satisfactorio.

5.3 Interpretación de resultados de jefaturas

Los resultados obtenidos de parte de las jefaturas presentan características homogéneas, las respuestas son de carácter muy similar a pesar de las diferentes y variadas funciones que salían.

En cuanto al conocimiento general de un Departamento de Recursos Humanos existe mucha similitud en las respuesta, todas las jefaturas consideran que es sumamente importante que exista un departamento de Recursos Humanos, sin embargo un porcentaje muy pequeño de la muestra pudo expresar de forma más específica cuales son las funciones que debe realizar dicho departamento.

Esta situación de desconocimiento puede ser debido a la poca relación que existe entre las áreas y el departamento de Recursos Humanos. La mayoría de interacciones son con respecto a la solicitud de permisos, entrega de documentación y en casos especiales la resolución de conflictos. Por dicha razón es probable que la mayoría de jefes no pueda expresar cuales son las funciones correctas que realizan Recursos Humanos.

Chiavenato (2004) expresa que para alcanzar los objetivos de la empresa cada parte debe conocer el funcionamiento de los demás. De esta manera se podrá trabajar de forma altamente organizada. Pero entre menos relación y conocimiento de las funciones entre las áreas será menor los objetivos alcanzados.

Sobre el área de reclutamiento, selección e inducción también existen respuestas similares. La mayoría de los entrevistados expreso que antes de que se contratara a una persona para hacer este trabajo, los procesos se realizaban de una forma simple e inadecuada. La persona encargada solamente velaba por la correcta aplicación de las leyes tributarias en la contratación, sin embargo eran ellos mismos como jefes quienes tenían un perfil mental de las personas que querían contratar, las entrevistaban y solo en casos especiales pasaban a una entrevista extra con el gerente general.

De la misma forma los procesos de inducción se han desarrollado únicamente de forma técnica. Se explican brevemente las funciones y se solicita a otro empleado desarrollar una labor de “maestro” para enseñar al nuevo empleado lo que debe hacer. Este proceso de inducción no se encuentra estandarizado, es libre y varía de departamento en departamento.

Actualmente cuando se requiere hacer una contratación, las jefaturas están sabedoras que deben hacerlas mediante el departamento de Recursos Humanos. Este proceso actualmente es más formal y ya se cuenta con perfiles de puestos y una estandarización sobre la selección y el reclutamiento. Esto ha generado una mejor calidad de empleados contratados y mucha más satisfacción de parte de las gerencias quienes reciben personal con conocimientos en las áreas que ellos solicitan.

Sobre el conocimiento y uso de manuales administrativos es evidente la carencia de información. La existencia de manuales es mínima y la aplicación de estos pocos manuales es aún menor. La mayoría de los entrevistados considera que si es importante la existencia de manuales nuevos de contenidos específicos para cada área.

Sobre las capacitaciones todos los entrevistados concuerdan en la importancia que estas tienen en el rendimiento y mejora del desempeño de los empleados. La mayoría de entrevistados asegura haber asistido en al menos una ocasión a algún tipo de capacitación ya sea esta de tipo técnica o de forma general. Sin embargo a la fecha la asistencia a capacitaciones es mínima y existe poco contacto con empresas como Insaforp que son rectoras para la capacitación de personal a nivel nacional.

Puede observarse como la falta de importancia en el área de capacitaciones esta en contraposición con los aspectos que destaca Chiavenato en los que se expresa que el talento individual al ser perfeccionado puede llevar al éxito de la empresa.

En el área de incentivos existe mucha igualdad de resultados más de la mitad de jefaturas acepta que no existe ningún tipo de incentivo para los empleados. En los casos que existen están enfocados al cumplimiento de metas y se dan únicamente en el área de ventas. Este tema específico genero cierto nivel de incomodidad en las personas entrevistadas.

Por otro lado sobre promociones y ascensos las opiniones están divididas. En muchas áreas no se han realizado nunca promociones y en otras se han realizado por motivos especiales o por urgencia de cubrir un puesto. De manera general no existe un proceso estandarizado de ascensos para empleados.

En la última área sobre faltas y sanciones la mayoría concuerda en que estas se realizan por procesos, primero de forma hablada, haciéndole ver a la persona en que ha fallado y de revalidar el error se pasa a una sanción de carácter escrito. Solo uno de los entrevistados aseguro tomar medidas legales aplicando el código de trabajo e incluso con el Ministerio de Trabajo.

5.4 Interpretación de resultados de empleados

Los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a 42 empleados de las diferentes áreas que conformen Editora El Mundo presentan una variada opinión.

Con respecto al funcionamiento de la empresa previo a la creación del departamento de recursos humanos si existe una tendencia a considerar que necesita mejorar sus procesos, y al compararse con el funcionamiento actual más de la mitad de encuestados lo considera satisfactorio.

La mejora con respecto al funcionamiento anterior es aprobada por Chiavenato (2004) que expresa que uno de los objetivos de la gestión de recursos humanos es impulsar el cambio y mantener o desarrollar una calidad de vida laboral.

Esta aprobación también es visible en cuanto a la mejora de los procesos y en cuanto a la opinión de las labores de la persona referente de Recursos Humanos en la actualidad. Al analizar las opiniones de los procesos de reclutamiento e inducción podemos ver que la percepción de los empleados tiende a una opinión no tan positiva como en las categorías anteriores, esto se contrasta con las entrevistas de las jefaturas en las cuales los empleados que ya tiene más tiempo de laborar en la empresa no fueron sometidos a un proceso estandarizado de reclutamiento elaborado por un profesión de la psicología, sino más bien fue un proceso poco formal.

La opinión general sobre las capacitaciones es diferente a las planteadas por las jefaturas, la mayoría de los encuestados opina que estos procesos deben mejorar. Se podría suponer que la empresa no ejecuta proyectos de capacitación para empleados sino únicamente para las jefaturas. Esta situación se contradice con la teoría planteada por Chiavenato (2009) en la cual la empresa debe velar por potenciar a su personal humano y esto a su vez traerá a la empresa mejores resultados.

Una de las áreas con una opinión más negativa está relacionada a los ascensos y promociones. Esto puede corroborarse con las entrevistas a las jefaturas debido a que se aceptó que no existen –salvo casos muy especiales- ascensos y promociones dentro de la empresa. Por último puede observarse que existe una buena apreciación sobre el manejo de las faltas y las sanciones por parte de las jefaturas, pero esto se contrapone a como se percibe el ambiente laboral debido a que las opiniones son muy diversas.

5.5 Integración de resultados

El sondeo realizado con los empleados de los diferentes departamentos que conforman la empresa estuvo encaminado, al igual que la entrevista enfocada a las jefaturas, en el conocimiento que se tiene de las funciones relacionadas a un Departamento de Recursos Humanos, pero sobre todo de la valoración asignada a la calidad de estos. En este caso, se obtiene la opinión de los “consumidores directos”, que son el recurso humano de la empresa, y que han experimentado propiamente la calidad de estos, más que el papel de las jefaturas, que si bien son usuarias de los servicios prestados por esta área, tienen un papel más activo e involucrado en estas acciones, ya que muchas veces cumplen el papel de intermediarios.

Como menciona Chiavenato (2009) en su libro *Gestión de Talento Humano*, el Departamento de Recursos Humanos se enfoca no solo en proporcionar al equipo de trabajo más adecuado para lo que la empresa busca, sino también, el potencializar las aptitudes que ya se poseen, lo cual se divide en diferentes actividades, tanto el reclutamiento y selección (como se mencionaba, que es uno de los orígenes), así como brindar las prestaciones necesarias, y mantener una constante formación, por mencionarlas como las más básicas, pero que, como se observan en los resultados, no son de total conocimiento de los empleados que conforman la empresa.

Primeramente, el conocimiento de lo que un Departamento de Recursos Humanos debe realizar, está limitado a las acciones básicas de flujo de personal, como lo son las contrataciones, los despidos y el manejo de ausencias (vacaciones, permisos, etc.), así como el manejo de la planilla de trabajo, como bien las jefaturas reflejaban en sus respuestas, enfocando entonces las operaciones a estas áreas. En contraparte, si se compara con las respuestas brindadas por los empleados, justifica la presencia en más de la mitad de los encuestados de una experiencia que necesita mejorar, pudiendo ser interpretado como una labor limitada y carente de acercamiento, basándose en una búsqueda de alimentación de recurso humano para laborar en la organización, y limitando un poco su seguimiento a la hora de haber sido ya incorporado a la empresa, lo que se refleja en la opinión mayoritaria de los empleados en su proceso de reclutamiento e inducción, sintiendo que pudo haber sido mejor.

En el caso de acciones extras, que son igual de importantes, pero que muchas veces no se les da la relevancia que se debería, nos encontramos la temática de capacitaciones, así como el manejo de manuales administrativos; con las capacitaciones, vemos que, la opinión mayoritaria las cataloga como algo necesario y deseado, sabiendo que es el proceso mediante el cual se genera una formación y actualización constante de conocimientos, que servirán para un mejor desempeño de labores. Sabiendo esto, enviar a empleados a capacitaciones tendría que ser establecido como una inversión que generará un aumento de ganancias a largo plazo en la empresa, sin embargo, pareciese que es una área a mejorar en la empresa, ya que, según lo planteado por las jefaturas, falta que sea establecido como algo más perpetuo.

Certo (1994) es un autor que anteriormente planteaba que la capacitación no es más que invertir para desarrollar cualidades ya presentes en las personas, ayudando a mejorar su productividad, y por tanto, contribuir de manera positiva a la empresa; a pesar de este planteamiento, realización de capacitaciones parece ser algo que no se ha ahondado como es debido, y que no es realiza en proporción a la cantidad de empleados, y si se realiza, no abarca todas las áreas.

Con los manuales administrativos, el conocimiento y manejo es el más limitado de todas las temáticas exploradas, ya que, un porcentaje muy bajo de las personas encuestadas son sabedoras de la existencia de manuales, mucho menos de cuáles son los que están presentes, lo que demuestra la poca importancia y el poco uso que se realiza de este recurso. Por lo cual, es de resaltar no solo la elaboración de nuevos manuales (como los propuestos por algunos de los entrevistados), sino resaltar los que ya existen y darles un uso adecuado, como lo es el manual de bienvenida a los empleados, lo que a su vez propiciaría un mejoramiento de otros procesos, como lo es la inducción de nuevos empleados a la empresa.

Respecto a la incorporación de un nuevo referente de Recursos Humanos, las opiniones han sido divididas, encontrándose opiniones que han mostrado satisfacción con la labor realizada, pero de igual manera, una búsqueda de mejoras siempre en los procesos, lo que lleva a entender que, no solo debe realizarse el establecimiento de procesos claros, sino también, una adaptación de parte de todos los empleados, buscando la colaboración de estos en el manejo correcto de estos.

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Diario el Mundo es una institución con un amplio capital humano pero que carece con un área de recursos humanos lo suficientemente grande en número para poder desarrollar más eficientemente todas las funciones que como departamento se le exigen. A la vez que no se cuenta con sub divisiones encargadas de velar por los diferentes procesos que se realizan.
2. El proceso diagnóstico realizado en la empresa presento muchas de las fortalezas de la institución como la relación de los empleados con la persona a cargo del departamento de recursos humanos y la buena opinión que se tiene de la misma. Sin embargo también se hicieron visibles ciertas deficiencias como la poca inversión en capacitaciones y el poco crecimiento profesional que los empleados pueden tener en la institución.
3. El manual de Descripción de puestos resulta indispensable para la organización. Con él se logra la mayor eficiencia de los recursos desde la selección. Entre más clara sea la definición del puesto, las actividades a realizar, la comprensión de la relación de autoridad y las relaciones con otros puestos, se evitara conflictos y aumenta la productividad.
4. En la institución se desarrollan capacitaciones solo a nivel gerencial por lo que la creación del plan anual de capacitaciones es para optimizar al personal de todos los niveles. Su correcta utilización es efectiva ya que se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la institución.
5. Diario el mundo ya contaba con una estructura organigramatica sin embargo esta estructura carecía de orden y no presentaba ciertas áreas de la empresa que fueron incluidas en esta actualización. De igual forma se presentó una posible estructura interna del departamento de recursos humanos para un desempeño más óptimo de sus funciones.

Recomendaciones

A la empresa:

1. Hacer uso de los manuales y productos devueltos en este trabajo de investigación. Estos productos son partes esenciales para el funcionamiento óptimo de un departamento de recursos humanos.
2. Seguir apoyando proyectos académicos de educación superior ya que no solamente favorecen a los estudiantes sino que aportan a la institución conocimientos actualizados y perspectivas externas sobre el funcionamiento de la empresa brindando nuevas soluciones a posibles problemas.

Al Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador:

3. Ampliar sobre las temáticas relacionadas a los recursos humanos, sobre todo en áreas como: la variedad de manuales existentes, nuevas alternativas de capacitación y gestión del capital humano. Todo esto con el fin de mantenerse siempre a la vanguardia de la educación.

A futuros estudiantes en trabajo de grado:

4. Investigar temáticas dentro del ámbito de la psicología laboral que tengan pocos estudios previos, profundizando así en temáticas actualizadas y que son de mucha relevancia para la psicología.

CAPITULO 7. PROPUESTA

Justificación

Un buen comienzo para volver realidad la creación del departamento de recursos humanos, es elaborar unos documentos que aporten orden y forma a los procedimientos de administración de talento humano, en varias de las áreas que lo conforman. Estos documentos se conocen como manuales administrativos de recursos humanos.

En esta tesis se han elaborado 3 manuales que pretenden sentar las bases para la creación del departamento de recursos humanos en la editora el mundo. Estos manuales son: Manual de descripción de puestos, manual de incentivos no remunerados y el manual de capacitaciones anual. Con estos manuales se pretende formalizar tres de los procesos fundamentales de recursos humanos, estos son: procesos para colocar personas, procesos para recompensar personas y procesos para desarrollar personas Chiavenato, (2009)

Se han tomado precisamente la decisión de elaborar estos productos relacionados a estos procesos, ya que responde a los problemas prácticos que se presentan en la editora el mundo según el diagnóstico que se elaboró, en el que se evidencio el vacío en cuanto manuales que utilizan en la empresa, recompensas que se dan a los empleados y las capacitaciones que se están desarrollando solo entre los empleados del nivel ejecutivo y gerencial.

A través de esta propuesta se lograran interrumpir y evitar grandes errores que se presentan con regularidad en los procesos de selección de personal, de motivación en el personal y de desarrollo técnico y humano en el personal de nivel operativo, es decir, se ira optimizando el capital intelectual del talento humano de la editora el mundo y por consiguiente la productividad de la empresa en cuanto al logro de los objetivos empresariales.

En base a las recomendaciones realizadas a la empresa, se proponen la creación y aplicación de los siguientes instrumentos para el Departamento de Recursos Humanos.

1. Propuesta de estructura organigramática del área de Recursos Humanos
2. Propuesta de estructura organigramatica general
3. Manual de Puestos
4. Manual de Incentivos no remunerados
5. Plan Anual de Capacitaciones

Todos estos instrumentos han sido elaborados en esta tesis.

Objetivos de la propuesta

- Brindar a la editora El Mundo una base desde la cual se pueda ir desarrollando un departamento de recursos humanos sólido y eficiente.
- Contribuir al desarrollo de los empleados a través de propuesta de planes de capacitación.
- Ayudar a los futuros nuevos empleados a comprender mejor las funciones que deberán realizar en sus puestos con la ayuda del manual descriptor de puestos.

Metas de la propuesta

- Que a través del plan anual de capacitaciones se prepare al 100% del personal con al menos dos capacitaciones ya sea técnicas o de habilidades para la vida por año.
- Que se implemente la propuesta de estructura organigramatica del departamento de recursos humanos y de esta forma dar mayor soporte a la empresa en contrataciones y capacitaciones.

- Que para el año 2019 las jefaturas puedan dar al menos un 25% de incentivos no remunerados a sus empleados en las diferentes áreas.

Beneficiarios de la propuesta

- 1. Encargada del área de recursos humanos:** al tener poco tiempo laborando en la institución y no haber un precedente si no que comenzar a construir un departamento desde cero, la encargada podrá apoyarse en los diferentes manuales y propuestas para desarrollar un departamento más eficiente.
- 2. Jefaturas:** el beneficio para los jefes es casi del 100% debido a que todas las actividades presentadas en esta tesis generaran mejoras en sus áreas. Se podrían brindar capacitaciones anuales, también podrán dar mejores especificaciones a nuevos empleados a través del manual descriptor y mejorar sus relaciones a través de nuevas ideas de remuneraciones no económicas.
- 3. Empleados:** reciben directamente los beneficios de capacitaciones e incentivos. Como también podrán ver cambios en el departamento de recursos humanos al ampliarse dicha área.

FUENTES CONSULTADAS

Idalberto Chiavenato, (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.

Idalberto Chiavenato, (2009). *Comportamiento Organizacional* Colombia: Mc Graw Hill.

Cortés J.M, (2002). *Seguridad e higiene del trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Bogotá: Alfaomega.

Cuestas. S. A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2ª ed.)*. La Habana: La Academia.

Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart y Patrick M. Wright, (2009). *Gestión de recursos humanos, obteniendo una ventaja competitiva (2ª ed.)*. Estados Unidos de América: McGraw-Hill.

Mariano Yela, (1970). *Manual de Psicología*. Madrid: Ediciones Morata S.A.

San Juan C. (1993). *La Revolución Industrial*. Madrid: Ediciones Akal S.A.

Pablo Rieznik. (2001). *Trabajo, una definición antropológica. Razón y Revolución, 7, 1-3.*

Milkovich, G (1994) *El Desarrollo de la Carrera*. Trillas. México

Arias G. (2012). *Revisión histórica de la salud ocupacional y la seguridad industrial. Revista Cubana de Salud y Trabajo, 13, 45-52.*

Universidad de Cuenca. (2005). *Administración Prehistórica*. Obtenido de: <http://ceavirtual.ceauiversidad.com/material/5/admon1/533.pdf>

Brown J.A.C. (1958). *La psicología Social en la Industria*. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de: <http://catalogosuba.sisbi.uba.ar/vufind/Record/KOHA-OAI-APS:7569/Details>.

Diagnóstico y Propuesta de Elaboración del Departamento de Recursos Humanos Para Editora
EL MUNDO

Mendoza P.J.L. (2015). Antecedentes Históricos del Recurso Humano.

Obtenido de: <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>.

ANEXOS

Índice de anexos

Anexo 1: Propuesta de estructura organigramática para el departamento de Recursos Humanos.

Anexo 2: propuesta de estructura organigramatica general

Anexo 3: Manual de puestos

Anexo 4: Manual de incentivos no remunerados

Anexo 5: Plan Anual de capacitaciones

Anexo 6: formatos de entrevistas de jefaturas y empleados

Anexo 1: Propuesta de estructura organigramática para el departamento de Recursos Humanos.

Propuesta de estructura organigramática para el Departamento de Recursos Humanos del periódico Diario el Mundo.

La estructura organizacional tiene la función de establecer autoridad, jerarquía, cadenas de mando y sub áreas entre otras funciones. Mediante una correcta estructura organizacional puede mejorar funciones y servicios que ayudaran a la empresa a alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Por tal motivo se plantea una propuesta específica para el Departamento de Recursos Humanos que ayude a ampliar el rango de operaciones que realiza y que también ayude a mejorar aquellas funciones que actualmente se desarrollan.

En esta estructura se plantea la creación de dos sub áreas del departamento y sus funciones específicas a realizar. Estas son:

- Sub área de reclutamiento, selección y contratación
- Sub area de capacitaciones

Sub área de reclutamiento, selección y contratación:

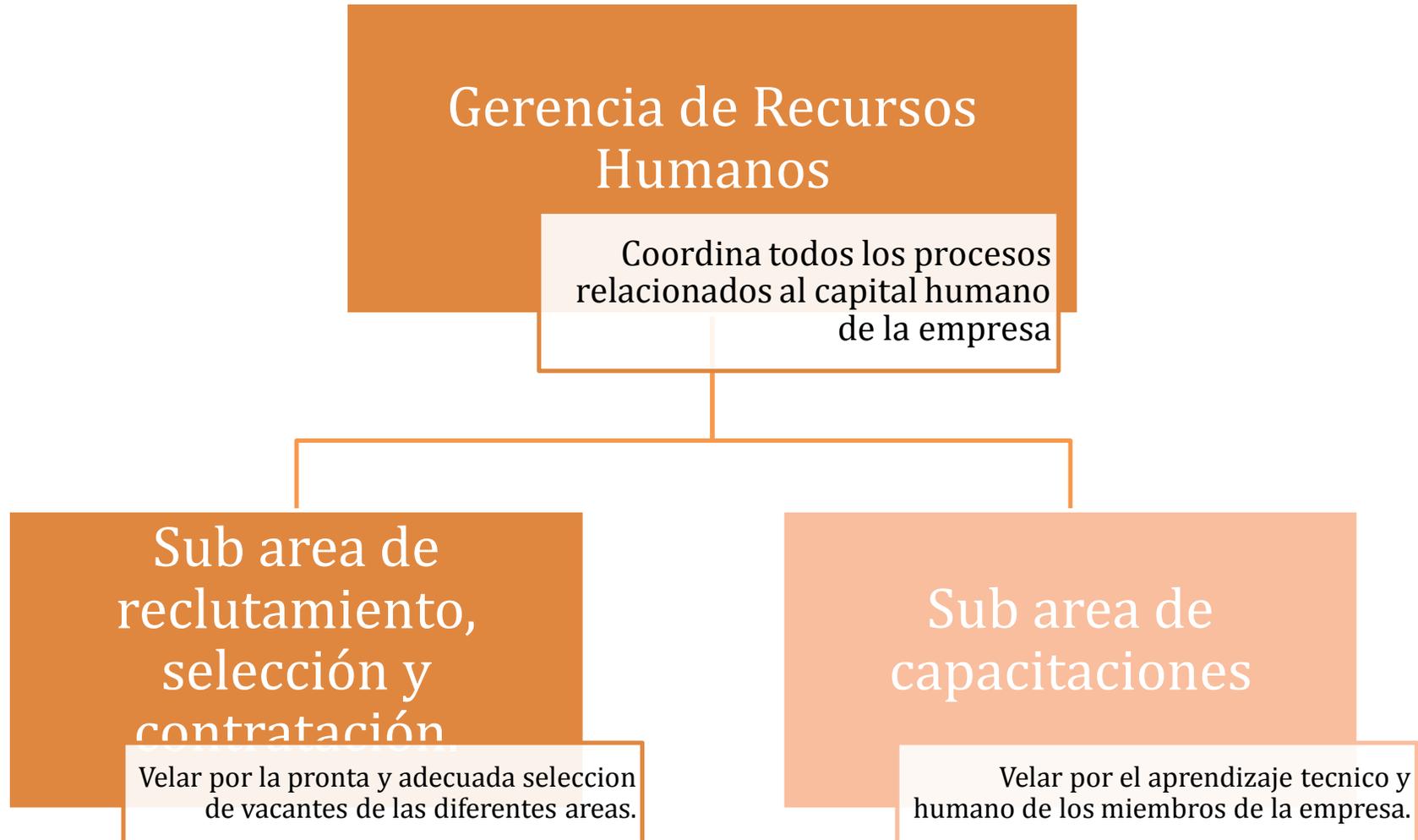
Esta sub área se encargara de filtrar a posibles candidatos a puestos en la empresa. Recibirá la información de la gerente del departamento sobre el perfil que se debe buscar y brindaran una respuesta sobre los mejores perfiles encontrados tanto a la gerente como al departamento que los solicita.

Sub área de capacitaciones:

Se encargaran de la planificación trimestral de las capacitaciones de la empresa. Evaluaran cuales son las necesidades y coordinaran con los departamentos sobre fechas, lugares,

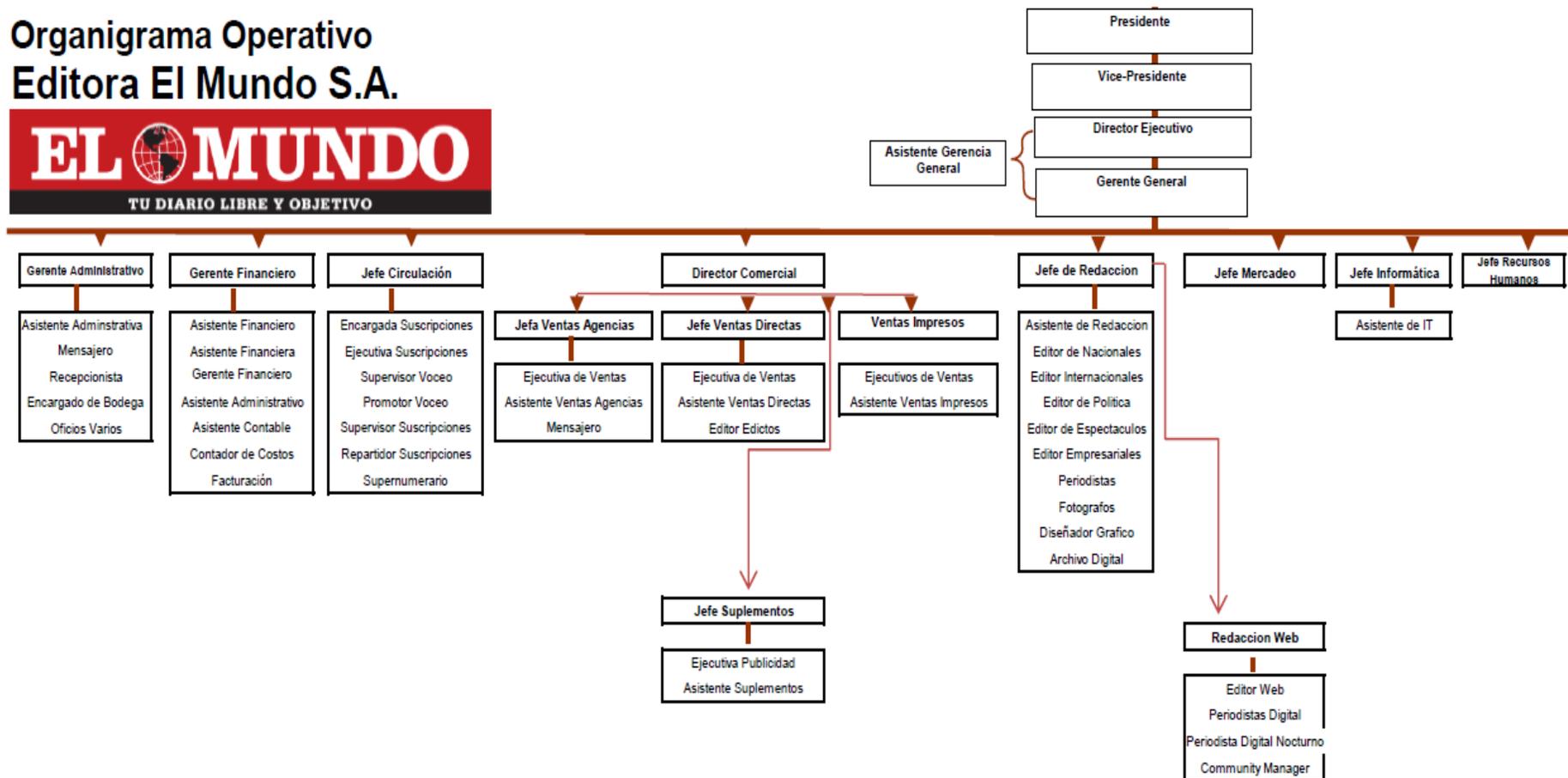
tiempos y recursos. De igual manera brindaran informes de resultados sobre mejoras obtenidas a la gerencia del departamento.

Propuesta de estructura organigramatica



Anexo 2: propuesta de estructura organigramatica general

**Organigrama Operativo
 Editora El Mundo S.A.**



Anexo 3: Manual de puestos



Manual de **descripción** **de puestos.**

Fernando Andrés **Amaya Perdomo**

Erika Ivette **Herrera Herrera**

Karla Stephanye **Rivas Palma**

Octubre 2018

Introducción

El presente Manual de Descripción de Puestos está destinado a brindar a detalle el propósito de cada uno de los puestos que conforman a Editora El Mundo S.A, definiendo elementos relacionados al desempeño de cada cargo, así como los requisitos necesarios de la persona que aspire a ocuparlo.

Este manual es un instrumento técnico de trabajo, enfocado a optimizar los procesos referentes al manejo del recurso humano de una empresa; no solo ayuda al proceso de reclutamiento y selección de los candidatos más óptimos para cubrir una plaza vacante (ya que arroja indicadores acerca de las características que la persona aspirante debe poseer), sino también, clarifica las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo, facilitando así el desarrollo de procesos dentro de la organización.

Los puestos que se plantean en el presente manual están distribuidos de manera que puedan describir los elementos relacionados con el desempeñar de estos; primeramente, se detalla el nombre del puesto, su ubicación en la estructura de la organización, así como, las personas asignadas bajo su supervisión (en caso que aplique). Consecuentemente se coloca el propósito del cargo, así como las principales responsabilidades y resultados finales esperados, pasando por las personas con las que se relaciona (tanto dentro como fuera de la empresa), para finalmente concluir con el perfil de puesto, donde se detalla las características deseables en alguien que desempeñe dicho puesto.

Objetivos

General

Definir los puestos de trabajo que existen en la empresa, los requerimientos y funciones que se requiere para el correcto desempeño de cada uno, así como actualizar las descripciones de acuerdo con los cambios que vayan surgiendo en la estructura organizacional de la empresa.

Específicos

- Establecer un documento único referente de los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa de la empresa.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados a la Gerencia de Recursos Humanos, definiendo los requisitos mínimos y descripción general de cada uno de los puestos que conforman la empresa.
- Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal, así como de las promociones internas.
- Identificar los requerimientos mínimos a considerar para realizar promociones internas en empleados.
- Favorecer la inducción al trabajo de nuevo personal, proporcionando información clara acerca de las funciones a desempeñar y los resultados esperados en su desempeño de labores.
- Clarificar la relación entre los diferentes puestos dentro de una empresa, así como la razón de ello.
- Analizar cargas de trabajo e incentivos.

Alcance

Dirigido a Presidencia, Dirección Ejecutiva, Gerencias y Jefaturas de Editoría El Mundo, S.A. El manejo estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, a la cual deberá ser solicitado dicho manual, cuando se necesarió.

Normas Generales de Uso

- El contenido de este manual es de obligatorio cumplimiento a todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- Este manual tendrá vigencia a la fecha de aprobación por la máxima autoridad de la empresa.
- Este manual estará bajo el cargo del Departamento de Recursos Humanos, quien proporcionará las funciones de cada cargo cuando le sea solicitado, siendo los responsables de velar por el cumplimiento y actualización del mismo según los procedimientos establecidos para ello.
- La Gerencia de Recursos Humanos mantendrá actualizado el Manual Descriptivo de Cargos basándose en: los análisis de los cargos, la valoración de los mismos y la elaboración y ajuste de las descripciones de los cargos, enviados por cada una de las dependencias.
- Los procesos de reclutamiento y selección de personal deberán aplicar los criterios señalados en los perfiles para identificar a los candidatos idóneos para cubrir cada puesto vacante o de nueva creación.

- Toda propuesta de promoción deberá estar sustentada, para fines de análisis, entre otros documentos, por la descripción y perfil del puesto actual y el correspondiente a la posición de ascenso.

- La valuación de puestos y el otorgamiento de estímulos y recompensas al personal de la empresa deberán fundamentarse, entre otros factores, en la descripción y perfil de puestos contenidos en este Manual.

- Cuando por necesidades de alguna dependencia, se requiera crear un cargo, la Gerencia de Recursos Humanos procederá a la creación de dicho cargo con las funciones y especificaciones que haya lugar.

**MANUAL DE
DESCRIPCION DE
PUESTOS**

ADMINISTRACIÓN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Gerente Administrativo
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	13

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Supervisar las actividades de tipo administrativo de la empresa. Velar por la estructura física y el ambiente laboral.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Coordinación y supervisión de todos los departamentos del área administrativa.	Funcionamiento óptimo de todas las áreas.
Revisión y autorización de escrituras de adquisición o ventas realizadas por la empresa.	Tener equipos en óptimas condiciones y realizar ventas que generen ganancias.
Informes mensuales de estatus sobre asuntos legales.	Mantener una estabilidad legal en todos los asuntos concernientes a la empresa.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Asistente de gerencia general	Coordinación de todos los trámites, reuniones, papeleo administrativo.	X		

Jefe de recursos humanos	Revisión de perfiles para contrataciones de empleados.		X	
Jefe de informática	Supervisión de equipos y procesos informáticos			X

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes / Asociados	Mantener relaciones profesionales en pro de la productividad del periódico.		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Organizar y realizar reuniones con los encargados y sub encargados de las gerencias de la empresa.
	Dar su opinión, aceptación o recomendación sobre las labores que realizan las gerencias.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Consultar a la junta directiva sobre la adquisición de equipos o sobre nuevos negocios y contratos con proveedores.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Título Universitario en administración de empresa o ingeniería industrial - Maestría en áreas administrativas.
Conocimientos técnicos y habilidades	- Análisis e interpretación de estados financieros. -Conocimientos fiscales y legales -Flujo de ingresos y egresos -Normas de procedimientos de auditorias -Manejo de gestiones medio ambientales -Manejo de Office. -Dominio del idioma ingles
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1-5 años comprobable en cargos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: de 30 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Gerente de mercadeo
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Planificar, dirigir o coordinar las políticas y programas de mercadeo determinando la demanda de productos y servicios.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Identificar y realizar estrategias de marketing basadas en estudios.	Tener ideas claras de cuales son los productos óptimos para el mercado.
Evaluar los aspectos financieros del desarrollo de productos	Que los productos presentados estén dentro de los alcances de la empresa para su creación y promoción.
Coordinar campañas de promoción de productos en coordinación con encargados de publicidad.	Que los productos puedan ser visualmente observables y colocados en posiciones estratégicas.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")
--	------------------------------	---

Contactos (internos)		Diaria	Semanal	Mensual
Gerente general	Coordina campañas de promoción de productos.			x
Directo comercial	Creación de estrategias de mercadeo y publicidad.		X	
Diseñadores graficos	Creación de la parte grafica de las promociones y productos.			X

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Cientes / Asociados	Mantener relaciones profesionales en pro de la productividad del periódico.		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Organizar y realizar reuniones con los encargados y sub encargados de las gerencias de la empresa.
	Crear estrategias de marketing que beneficien y promuevan a la empresa.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Aplicación de proyectos a nivel nacional o internacional
	Creación de nuevos productos y servicios
	Determinar costos y precios de campañas y productos.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	<ul style="list-style-type: none">- Título Universitario en mercadeo internacional o relaciones internacionales- Maestría en áreas administrativas o de marketing digital – desarrollo web
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Análisis e interpretación de estados financieros.- Conocimientos fiscales y legales- Flujo de ingresos y egresos- Estrategias de marketing y negocios- Conocimiento de redes sociales- Manejo de Office.- Dominio del idioma ingles
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1-5 años comprobable en cargos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: de 25 a 35 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Jefe de recursos humanos
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Administrar los recursos humanos de la empresa de acuerdo a las normas y procedimientos aplicables otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas al personal para el desarrollo de sus funciones.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Realizar los procesos de contratación acorde a las normativas y necesidades de la empresa	Elegir los mejores candidatos posibles para los puestos
Analizar movimientos de altas, bajas y promociones del personal	Llevar un orden y control de ascensos y mejoras
Mantener actualizada la plantilla laboral	Control de documentación de empleados
Velar por la constante capacitación del personal de la empresa	Mejoras en el desempeño laboral.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Gerencia general	Presentar perfiles de contrataciones		X	
Gerencias de la empresa	Todos los procesos de contrataciones, incapacidades, permisos, ascensos etc.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Instituciones externas	Lograr capacitaciones, incentivos etc		x	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Entrevistar y evaluar a posibles candidatos
	Crear perfiles, expedientes y carpetas de los empleados.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Contrataciones de personal.
	Aumentos y promociones de empleados
	Sobre fechas, dinero y promoción de capacitaciones para los empleados.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	<ul style="list-style-type: none">- Licenciatura en Psicología o Administración de empresas.- Maestría en manejo de personal o afines.
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Sobre procesos de selección y contratación de personal.-Leyes – código de trabajo y seguridad ocupacional- Aplicación de pruebas psicométricas- Habilidades de manejos de grupos.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1-5 años en áreas relacionados a los recursos humanos.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: de 25 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Jefe de informática
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	1

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Desarrollo y mantenimiento de infraestructura tecnológica. Manejo de soporte de hardware, telefonía y ofimática. Brindar asesoría a proyectos tecnológicos gestionados por otras áreas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Supervisar actividades relacionadas con el soporte técnico y mantenimiento de software	Que el equipo informático tenga un desempeño adecuado.
Estar al tanto del vencimiento de garantías de equipos y gestiones	Mantener actualizados los sistemas de antivirus, redes etc.
Proporcionar asesoría en las funciones de soporte técnico, desarrollo de sistemas y administración de tecnología	Lograr ampliar los conocimientos tecnológicos de las demás áreas.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Gerente general	Comunicar sobre cambios, actualizaciones o gestiones de equipos informáticos.			X

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Proveedores de equipos informáticos	Cotizaciones o adquisiciones de nuevos equipos.			X

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Decidir cuáles podrían ser los mejores equipos o actualizaciones de carácter informático
	Sobre software y hardware
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Para la compra y adquisición de nuevos productos informáticos.
	Sobre la realización de nuevos proyectos informáticos

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Ingeniero en sistemas - Maestría en áreas afines.
Conocimientos técnicos y habilidades	- Manejo de herramientas computacionales como lenguaje de programación y bases de datos.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1-5 años de experiencias en posiciones afines
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: de 23 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Asistente de Gerencia General
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	2

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Brindar apoyo y asistencia operativa para el buen funcionamiento y gestiones de la Gerencia General en los Procesos Administrativos y Manejo de Documentación, Controles y Seguimientos de las Áreas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Estar pendiente de documentación legal de la empresa.	Monitorear el vencimiento de préstamos y contratos y solicitar la firma de los abogados cuando se requiera. Controlar por medio de un registro todas las transacciones legales y financieras de la empresa como credenciales y poderes.
Encargarse de que se lleven a cabo las compras de suministros y mobiliario.	Realiza solicitud de cheques para que sean autorizados por el Gerente General.
Asistir a reuniones de junta general de accionistas, de junta directiva y comité de seguridad.	Asistir a las reuniones y realizar las actas e informes de la junta general de accionistas y junta directiva y comité de seguridad.
Encargarse del área financiera y legal de la fundación de Grupo Borja	Encargarse del área legal de la fundación realizando el pago de chequeras, trámites para la vigencia de la fundación, y del área financiera verificando la existencia de fondo necesario para que opere y generando los cheques.
Encargada de la labor de venta y cobro de Editora El Mundo	Se encarga de ventas y cobros de clientes que se relacionan directamente con el gerente de la empresa. Realizar gestión de cobros, por medio de llamadas y correspondencia, a clientes de cuentas incobrables antes de pasar a la instancia jurídica de la empresa.
Preparar la correspondencia que se enviara por parte de la empresa	Prepara la correspondencia que se enviara a AFP, Bancos, Clientes de cuentas incobrables y otras que sean necesarias)

Controlar el fondo de tres cajas chicas: Diario El Mundo, Editorial Bavaria y Departamento Producción	Verificar la existencia de fondo, realizar vales de egresos, reintegros y liquidación de las diferentes cajas chicas y realizar el respectivo informe de liquidación.
---	---

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Finanzas	Emisión de cheques		X	
Departamento de Producción, Bavaria	Manejo de caja chica	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Empresas parte del Grupo Borja y Fundación Borja	Tramites financieros.		X	
Bancos	Llenar formularios bancarios según sean los tramites a realizar			X
Abogados (que trabajan con la empresa)	Solicitud de firmas			x

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Compra de mobiliario si se arruina.
	Recepción de visitas dirigidas al Gerente General
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	De tipo económica, como dejar de realizar un pago agendado

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciatura en Administración de Empresas (estudiante de 3º año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	Herramientas de oficina. -Manejo de paquete Office (Avanzado) -Conocimientos Legales -Excelente Ortografía y Redacción Experiencia en administración y servicio a clientes. Capacidad de Análisis. Con buenas relaciones interpersonales, responsable, comprometida con el trabajo, honesta y discreta. Muy ordenada, con interés de conseguir un trabajo estable a largo plazo. Excelente Presentación Personal.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 años en puestos de asistencia de puestos gerenciales o de dirección
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Femenino Edad: 24 a 45 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Asistente de Informática
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Jefe de Informática
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	Ninguna

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Que todo equipo informático funcione de la mejor manera posible, facilitando la comunicación entre departamentos y en todas las plataformas, dándole mantenimientos a la infraestructura.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Brindar soporte técnico a infraestructura.	Dar soporte técnico a los switches, internet, líneas telefónicas, planta telefónica, cámara de vigilancia y servidores.
Administrar servidores y recursos en red.	Cambiar y reasignar equipos al personal de las diferentes áreas de la empresa así como escáner, impresoras y otros periféricos.
Dar mantenimiento interno a la planta.	Dar mantenimiento a la planta telefónica una vez al año.
Reparar cualquier servidor, recursos en red, switches, líneas telefónicas o cámara de vigilancia.	Reparar el mismo día que se presente cualquier falla en los servidores, recursos en red, switches, líneas telefónicas o cámara de vigilancia.
Revisar el funcionamiento adecuado de los enlaces a internet (no saturadas)	Revisar el funcionamiento adecuado de los enlaces a internet verificando al iniciar la jornada que no hayan quedado descargas pendientes del día anterior y verificar durante el resto del día.
Realizar cotizaciones con proveedores de acuerdo las necesidades de hardware.	Realizar cotizaciones con diferentes proveedores cuando surja la necesidad de hardware y presentarlas al jefe quien las aprueba y realiza la compra.
Brindar cuentas de correo electrónico y permisos de acceso web.	Crear nuevas cuentas de correo electrónico a nuevos empleados y asignar permisos de acceso web con autorización del jefe inmediato.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Todas las áreas que poseen servidores.	Que le soliciten revisión de un equipo o soporte técnico. Solicitud de asignación de equipos de cómputo.		X	

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Proveedores	Realización de cotizaciones para cubrir las necesidades de hardware.			X
Grupo Borja	Brindar soporte técnico y firewall a las diferentes empresas parte del grupo (cuando sea solicitado)			X

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Reasignación de equipos
	Cambio de equipos
	Mantenimiento de switches
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Asignación de permisos para accesos web.
	Creación de nuevas cuentas de correo. Compras de equipo.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Técnico en Mantenimiento en Computadoras Ingeniería en Sistemas (estudiante 4° año, mínimo)
Conocimientos técnicos y habilidades	Mantenimiento de computadoras. Uso de sistemas Windows y Linux. Configuraciones de switches y firewall Configuración y ensamblaje de Hardware Proactivo. Rápido Aprendizaje Ordenado Responsable Disponibilidad de tiempo
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año de experiencia desempeñándose como Asistente de Informática o IT, o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 22 a 35 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Recepcionista
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Jefe de Finanzas
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Recibir a los clientes, proveedores, empleados y visitantes que ingresen a las instalaciones de la empresa, procurando un trato con atención y amabilidad. De igual manera, debe hacer recepción de las llamadas dirigidas a la empresa y conectar con la extensión o la persona solicitada.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Recibir a las personas que ingresen a las instalaciones de la empresa (clientes, proveedores, empleados, visitantes).	Dar la información requerida, así como anunciar a las personas visitantes (clientes, proveedores, etc.) con los empleados de la empresa que solicitan.
Recepción de llamadas telefónicas que ingresen a la empresa.	Realizar la conexión con la extensión de la persona que desean contactar, así como la recepción de recados y notas para los empleados.
Recepción de pagos (abonos, dinero al contado, cheques) por parte de los clientes por servicios brindados.	Entregar el total de dinero ingresado (ya sea en cheque o al contado) mediante abonos o pagos de clientes al Dpto. de Contabilidad.
Elaboración de facturas y "quedan" para clientes cuando realizan pagos.	Entrega de copias de factura según sea el caso (consumidor final o crédito fiscal) a los clientes. Archivar copias de las facturas correspondientes a la empresa, según sea el caso.
Entrega de cheques de pago a proveedores	Brindar los cheques de pago extendidos a los proveedores, cuando estos estén listos.
Recepción de correspondencia dirigida a empleados, o a empresas pertenecientes al Grupo Borja, cuando el caso así lo necesite.	Organizar la correspondencia recibida por área/departamento, para su posterior entrega. Firmar y sellar la recepción de documentos, cuando se requiera.
Realizar suscripciones a clientes nuevos interesados en adquirir un servicio.	Realizar suscripción a clientes que soliciten servicios por primera vez (esto cuando no haya vendedora disponible para atenderle).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Dpto. Contabilidad	Entrega de los ingresos diarios por pagos y abonos de servicios, por parte de clientes.	X		
Gerente Recursos Humanos	Información sobre planillas.		X	
Vendedoras	Llamar cuando los clientes las soliciten, así como la entrega de correspondencia entregada por ellos a la vendedora que les atiende.	X		
Presidencia	Recepción de correspondencia.		X	
Empleados de la empresa	Recepción de correspondencia, recados así como realizar conexiones con llamadas dirigidas.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Recepción de abonos o pagos por servicios prestados. Conectar con vendedoras o personal solicitado y recepción de correspondencia dirigida a los mismos.	X		
Proveedores	Entrega de cheques de pago. Conexión con personal solicitado.	X		
Visitantes	Brindar la información precisada, realizar la conexión con el personal solicitado (según sea el caso), así como la recepción de correspondencia o recados.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Entrega de cheques de pago listos extendidos a los proveedores.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Hacer pasar a las instalaciones a las personas que solicitan contactar al personal de la empresa.
	Recibimiento y entrega de correspondencia de clientes a vendedoras.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Estudios mínimos de bachillerato (indispensable): <ul style="list-style-type: none">- Bachillerato Contable- Bachillerato General Estudios universitarios (deseable): <ul style="list-style-type: none">- Administración de empresas (3° año en adelante)- Contaduría (3° año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Manejo básico del paquete de Office-Administración de archivos físicos y mensajería.- Facilidad en el manejo y resolución de conflictos.- Alta vocación de servicio al cliente- Excelente presentación personal- Precisa, enfocada al detalle- Excelentes relaciones interpersonales- Ético, enfocada en principios morales- Facilidad de expresión, oral y escrita
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año mínimo de experiencia como recepcionista o atención al cliente en el rubro de impresos (de preferencia).
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Femenino Edad: de 21 a 35 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Encargado de Bodega
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Gerente Financiera
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Proporcionar todos los materiales necesarios para la realización de todos los trabajos en la imprenta de la empresa. De igual manera, brindar la demás utilería solicitados por los diferentes departamentos que conforman la empresa.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Control del material que se encuentra en la bodega de la empresa	<ul style="list-style-type: none">- Llevar un control diario de las requisiciones de material que las demás áreas han realizado y entregar el material de las que se encuentren pendientes.- Revisar la cantidad de material que se encuentra de cierto artículo, y pedir cuando este cerca de agotarse.
Alimentación de la maquinaria de imprenta con papel	<ul style="list-style-type: none">- Revisar que las maquinas se encuentren surtidas con suficiente papel, y en dado caso no tengan, proveer el necesario.- Dejar material listo y preparado para ser usado en el turno de la noche.
Inventariar el material	<ul style="list-style-type: none">- Llevar inventarios de insumos (kardex)- Realizar un inventario general al final del año de todo el material que se encuentra en la bodega.- Viajar a la otra bodega de la empresa, para supervisión cuando se integra material nuevo, asi como para realizar el inventario general en fin de año.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Guillotista	Brindar la papelería solicitada para cortar	X		
Todas las áreas (en el departamento de producción)	Solicitud de utilería (cuando es necesario)			X
Encargado de Compras	Coordinación de la compra de materiales, y posterior almacenamiento en la bodega.		X	

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Proveedores	Recepción de material y almacenamiento en bodega.		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Priorizar la repartición de la papelería a utilizar en las máquinas de imprenta (en los casos necesarios)
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	No comprar material del cual ha sido solicitado mediante requisición.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	<ul style="list-style-type: none">- Bachillerato contable (deseable)- Técnico en Ingeniería (Mecánica, Eléctrica, Industrial, o afines) o- Estudiante de 3° año de Ingeniería (Mecánica, Eléctrica, Industrial, o afines) (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento del rubro de impresos (deseable)- Conocimiento en temas de seguridad industrial- Sólida experiencia en inventarios- Manejo de programa contable y Kardex (Indispensable)- Habilidad numérica y verbal- Ético y honrado- Con buenas relaciones interpersonales- Ordenado y Dinámico- Licencia de conducir (deseable)
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1-3 años de experiencias en posiciones afines
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo Masculino Edad: de 23 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Mensajero
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Gerencia General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Distribuir correspondencia y encomiendas enviada por "Editora El Mundo" a diferentes empresas, utilizando los medios adecuados, para cumplir con la entrega inmediata de las mismas. Realizar entrega de correspondencia entre las empresas que forman parte del Grupo Borja.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Entrega de correspondencia enviada por Editora El Mundo	<ul style="list-style-type: none">- Distribución y entrega de correspondencia, oficios, memoranda, libros, periódicos, folletos, bultos, cheques y documentos varios a las empresas a las cuales están dirigidas.- Envío y retiro de correspondencia, oficios, cheques, expedientes, etc. de las diferentes empresas que forman parte del Grupo Borja entrega a sus destinatarios.- Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.
Realización de trámites solicitado por parte de la Directiva de Editorial El Mundo	Realización de transacciones en bancos, cambio de cheques, depósitos, transferencias internacionales, pagos de tarjetas de crédito, pago de préstamos, etc. solicitados por la directiva de la empresa.
Realización de actividades administrativas complementarias	<ul style="list-style-type: none">- Investigar direcciones de proveedores- Desarrollar cualquier actividad que el jefe inmediato le asigne, dentro de las funciones que competen al Departamento.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Asistente Gerencia General	Recepción de documentos a entregar	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes, proveedores	Entrega de documentación enviada por parte de la empresa	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Cambiar el orden de entrega de correspondencia (según agenda), según su urgencia.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Dejar de entregar o entregar correspondencia asignada

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Estudios de bachillerato general (mínimo)
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Licencia de motocicleta vigente- Experiencia en realización de trámites (cobros, contraseñas, emisión de recibos, trámites bancarios, etc.)- Conocer la nomenclatura del país- Comunicación- Resolución de problemas- Planificación y organización- Conocimiento de producto y mercado
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	- 1 año desempeñándose como mensajero o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: de 23 a 50 años Poseer motocicleta propia (preferiblemente)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Oficios Varios
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Asistente de Gerencia General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Ejecutar labores de limpieza en general en las áreas de responsabilidad, contribuyendo a mantener limpia y ordenada la infraestructura asignada en la empresa.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Realizar labores de limpieza en la empresa	<ul style="list-style-type: none">- Limpiar mobiliario y equipo, ventanales, techos y paredes del área de responsabilidad.- Eliminar la basura de cada oficina del área asignada.- Lavar y limpiar instalaciones sanitarias (inodoros, baños y lavamanos).- Barrer y mantener limpios los alrededores del área de responsabilidad.- Realizar limpieza en pasillos del área de responsabilidad.- Preparación de café en el área asignada.- Cuidar el equipo y material de limpieza asignados para hacer uso óptimo de los recursos disponibles.
Apoyo en realización de actividades relacionadas al mantenimiento de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none">- Realizar otras actividades de su competencia, que le sean asignadas por su jefatura inmediata.- Reportar desperfectos en las instalaciones.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Asistente Gerencia General	Encargada inmediata	X		
Empleados de la empresa	Realización de limpieza del área de trabajo	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Visitantes/Clientes	Al realizar limpieza en área de espera	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Distribución de las tareas de limpieza durante la jornada de trabajo.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Dejar de realizar la limpieza en las zonas asignadas

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	<ul style="list-style-type: none">- Educación básica (9º grado)(mínimo)- Estudios de Bachillerato (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Orientación a resultados- Honradez y transparencia- Compromiso con la organización- No tener problemas para la realización de esfuerzo físico
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	<ul style="list-style-type: none">- 6 meses de experiencia en puesto de Oficios Varios, o cargos similares.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Femenino/ Masculino Edad: de 20 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Vigilante
Departamento	Administración
Puesto al que se reporta	Asistente de Gerencia General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Brindar seguridad a las instalaciones de la Editora "El Mundo", así como el orden en sus alrededores, por parte tanto de empleados, como de clientes y visitantes.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Velar por la seguridad de los alrededores de las instalaciones del "Diario El Mundo".	Cuidar la seguridad y el orden de la empresa, interviniendo y reportando cualquier tipo de desorden que pudiese surgir, por parte de empleados, clientes o visitantes.
Coordinar los lugares de estacionamiento para empleados, clientes y visitantes de la empresa.	Guardar los espacios asignados y reservados al personal de la empresa, así como, buscar estacionamientos para personas externas (clientes, visitantes).
Brindar y recibir las llaves de los vehículos de la empresa.	Recibir las llaves de los vehículos de la empresa, por parte de los motoristas
Supervisar el trabajo de campo del personal de redacción de la empresa.	Registrar las entradas y salidas del personal de redacción (el vehículo en el cual se desplazaron, así como el horario en el cual se fueron y regresaron de su trabajo de campo).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Personal de la empresa	- Ubicar en los lugares de estacionamiento asignados para los empleados. - Intervenir en cualquier desorden generado por los empleados de la empresa, tanto dentro como alrededor de las instalaciones de esta.	X		

Motoristas	Recibir las llaves de los vehículos utilizados por ellos.	X		
------------	---	---	--	--

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	- Ubicar en lugares de estacionamiento, según estén disponibles. - Intervenir en cualquier desorden generado, tanto dentro como alrededor de las instalaciones de esta.	X		
Visitantes	- Ubicar en lugares de estacionamiento, según estén disponibles. - Intervenir en cualquier desorden generado, tanto dentro como alrededor de las instalaciones de esta.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Intervenir en cualquier situación que genere desorden dentro de las instalaciones de la empresa o en los alrededores de éstas, así como, las que atenten contra la seguridad del personal.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Cambiar el puesto de estacionamiento asignado a uno de los empleados de la empresa.
	Permitir el uso de los puestos de estacionamiento antes asignados para el uso de personas ajenas a la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación media: 9º grado (indispensable) Bachillerato (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Atención al cliente- Habilidades de defensa personal- Manejo de equipo de protección de seguridad- Conocimiento de nomenclatura de la capital- Conocimiento específico sobre seguridad.- Manejo de las armas.- Conocimientos de nomenclatura de la ciudad y alrededores- Sin problemas de horario
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 años desempeñándose en puesto semejantes en el rubro de seguridad (indispensable)
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: de 25 a 50 años <ul style="list-style-type: none">- Licencia de portación de armas vigente- Licencia de conducir (preferible)

MANUAL DE
DESCRIPCION DE
PUESTOS

REDACCIÓN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Jefe de Redacción
Departamento	Departamento de Redacción
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	30

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Supervisión del equipo que conforma el Departamento de Redacción. Establecer, organizar, dirigir y evaluar la implementación de las buenas prácticas, políticas y procedimientos en empresas dedicadas a la publicación editorial.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Supervisar al personal que conforma el Departamento de Redacción	Establecer la diagramación final de la historia, garantizando un balance entre el texto y las imágenes. Revisar y aprobar las versiones finales del contenido a difundir una vez sea garantizado que fue debidamente corregido. Desarrollar junto con los Editores Asistentes el borrador de cada publicación. Aprobar las diagramaciones y diseños
Realizar las revisiones al material que será publicado en el periódico (impreso y página web)	Realizar revisiones finales del contenido previamente verificado por otros Editores con el fin de descartar todo tipo de error, sea gramatical, de sintaxis, puntuación, entre otros. Asegurarse de que los Editores hayan verificado los hechos y que hayan citado o insertado las referencias correctamente. Evaluar el contenido desarrollado por periodistas y editores, así como seleccionar lo que se va a publicar o a difundir.
Establecer un calendario editorial y administrar lo concerniente a la impresión o publicación digital de contenido	Establecer calendarios editoriales y fechas de entrega. Sugerir cualquier modificación que sea necesaria antes de la publicación impresa o digital del contenido.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Personal Departamento de Redacción	Supervisión de trabajo realizado	X		
Gerente General	Discusión de cualquier tema de mayor alcance concerniente al periódico.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Visitantes	Atender las necesidades o asuntos presentados		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Dar forma enfoque periodístico a las noticias que sean de carácter polémico
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Realizar algún cambios de mayor escala en la estructura ya establecida del periódico.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en Periodismo (graduado). Indispensable Maestría en áreas afines al periodismo.
Conocimientos técnicos y habilidades	Pensamiento analítico y conceptual. Habilidad en la búsqueda de información. Excelente redacción y ortografía. Creatividad y sentido de urgencia. Habilidad para trabajar en equipo y capacidad para establecer excelentes relaciones interpersonales Criterio periodístico Liderazgo Licencia de conducir vigente Conocimientos de programas de diseño y edición
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	5 años de experiencia progresiva en posiciones similares. Experiencia en cargos de jefatura en periódico
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 35 a 50 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Periodista
Departamento	Departamento de Redacción
Puesto al que se reporta	Jefe de Redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Cubrir e investigar temas de interés público, contrastarlos, sintetizarlos, jerarquizarlos, para posteriormente redactar una nota periodística acerca de ello.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Elaboración de notas periodísticas	Cubrir eventos noticiosos que sucedan a nivel nacional, trasladándose al lugar de los hechos o donde pueda obtenerse las fuentes de información y grabar o tomar notas acerca de ello. Redactar una nota periodística basada en la información obtenida, acompañando con fotografías de los hechos. Toma de fotografías de los eventos cubiertos (cuando se necesario).
Verificación de sucesos con diferentes fuentes	Tomar información de fuentes cercanas para complementar la información contenida en una nota periodística (organizaciones, etc.)
Proporcionar las noticias redactadas para incluir en el periódico.	Entregar las noticias redactadas para que sean incluidas en las diferentes plataformas del periódico (impreso, página web). Actualizar en tiempo real los resultados ocurridos del desarrollo de un evento deportivo (partidos de futbol, partidos de basquetbol, etc.)

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Editores	Dar apoyo con el cubrimiento de noticias			
Fotógrafos	Recibir apoyo con toma de fotografías			
Diseñador Grafico	Entrega de notas periodísticas para que sean incluidas en el diagrama digital del periódico			
Periodistas Web	Entrega de notas periodísticas para ser publicadas en la página web			

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Fuentes	Respalda información obtenida			

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Priorización de noticias, según su importancia
	Recibir apoyo en la elaboración de notas periodísticas
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Enfoque periodístico brindado a noticias de tipo sensible o controversial

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en Periodismo (estudiante de 5° año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	Disponibilidad de tiempo completo para viajar permanentemente para cubrir eventos, incluso fines de semana. Indispensable excelente ortografía. Habilidad en el manejo de Office, en especial Word y Excel. Habilidad en la administración y creación de contenidos para redes sociales. Conocimientos de diseño y/o edición de imágenes y videos. Experiencia en fotografía (cobertura de eventos, retrato, entrevista, etc.), manejo de cámara profesional. Interés en la industria automotriz.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	6 meses como periodista, reportero o puesto similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino o Femenino Edad: 21 a 30 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Editor de Deportes
Departamento	Redacción
Puesto al que se reporta	Jefe de Redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Monitorear las últimas noticias, eventos y hechos relacionados con el mundo deportivo, tanto a nivel nacional, como internacional.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Redacción de noticias de índole deportivo	Cubrir eventos deportivos de importancia realizados en el país, para elaborar una nota periodística respecto a estos. Obtener de fuentes alternas (radio, televisión), información relacionada con eventos deportivos que ayude a elaborar notas acerca de ello. Elaborar notas periodísticas respecto al desempeño de salvadoreños en el extranjero en eventos deportivos.
Monitorear las diferentes fuentes de noticias internacionales en búsqueda de noticias relevantes en el ámbito deportivo	Monitorear fuentes de noticias (televisión y radio internacionales, redes sociales) en búsqueda de información relevante relacionada a eventos deportivos, y redactar notas periodísticas en base a esto. Clasificar el medio en el cual las noticias obtenidas serán emitidas (pagina web y redes sociales).
Verificación de sucesos con diferentes fuentes	Tomar información de fuentes cercanas para complementar la información contenida en una nota periodística (federaciones, etc.)
Proporcionar las noticias redactadas para incluir en el periódico.	Entregar las noticias redactadas para que sean incluidas en las diferentes plataformas del periódico (impreso, página web).

	Actualizar en tiempo real los resultados ocurridos del desarrollo de un evento deportivo (partidos de futbol, partidos de basquetbol, etc.)
--	---

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de Redacción	Para brindar enfoque periodístico a noticia	X		
Periodistas	Recibir apoyo en la elaboración de notas periodísticas	X		
Diseñador Gráfico	Entrega de notas periodísticas para que sean incluidas en el diagrama digital del periódico	X		
Periodistas Web	Entrega de notas periodísticas para ser publicadas en la página web	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Fuentes	Respaldar información obtenida	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Elección de noticias internacionales que brinda la agencia que serán colocadas en la sección.
	Priorización de noticias, según su importancia.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Enfoque periodístico brindado a noticias de tipo sensible o controversial

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciado en periodismo (indispensable)
Conocimientos técnicos y habilidades	- Capacidad de redactar artículos periodísticos relacionados al deporte - Análisis y objetivo en el criterio deportivo. - Hábil con la creación y manejo de entrevistas - Manejo de office y redes sociales
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	- De 1 a 2 años en puestos relacionados a periodista deportivo.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	- Poseer licencia de conducir (vehículo o motocicleta) - Entre los 25 a 40 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Editor de Espectáculos
Departamento	Redacción
Puesto al que se reporta	Jefe de Redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Monitorear las últimas noticias, eventos y hechos relacionados con el mundo del espectáculo, tanto a nivel nacional, como internacional.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Redacción de noticias relacionadas al mundo del espectáculo	Cubrir eventos relacionados al mundo del espectáculo, eventos sociales, etc. realizados en el país, para elaborar una nota periodística respecto a estos. Realización de entrevistas a personas del índole del entretenimiento del país, para la redacción de notas periodísticas. Obtener de fuentes alternas (radio, televisión), información relacionada con el mundo del espectáculo que ayude a elaborar notas acerca de ello.
Monitorear las diferentes fuentes de noticias internacionales en búsqueda de noticias relevantes en el mundo del espectáculo	Monitorear fuentes de noticias (televisión y radio internacionales, redes sociales) en búsqueda de información relevante relacionada al mundo del espectáculo, y redactar notas periodísticas en base a esto. Clasificar el medio en el cual las noticias obtenidas serán emitidas (pagina web y redes sociales).
Verificación de sucesos con diferentes fuentes	Tomar información de fuentes cercanas para complementar la información contenida en una nota periodística
Proporcionar las noticias redactadas para incluir en el periódico.	Entregar las noticias redactadas para que sean incluidas en las diferentes plataformas del periódico (impreso, página web).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de Redacción	Para brindar enfoque periodístico a noticia	X		
Periodistas	Recibir apoyo en la elaboración de notas periodísticas	X		
Diseñador Gráfico	Entrega de notas periodísticas para que sean incluidas en el diagrama digital del periódico	X		
Periodistas Web	Entrega de notas periodísticas para ser publicadas en la página web	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Fuentes	Respalda información obtenida	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones}

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Elección de noticias que serán colocadas en la sección.
	Priorización de noticias, según su importancia.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Enfoque periodístico brindado a noticias de tipo sensible o controversial

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciado en periodismo (indispensable)
Conocimientos técnicos y habilidades	- Capacidad de redactar artículos periodísticos relacionados a la farándula - Análisis y objetivo. - Hábil con la creación y manejo de entrevistas - Manejo de office y redes sociales
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	- De 1 a 2 años de experiencia en periódicos o revistas.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	- Mujer. - Entre los 25 a 40 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Editor de Política
Departamento	Redacción
Puesto al que se reporta	Jefe de Redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Monitorear las últimas noticias, eventos y hechos relacionados con el quehacer político, tanto a nivel nacional, como internacional.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Redacción de noticias de índole político	Cubrir eventos políticos de importancia realizados en el país, para elaborar una nota periodística respecto a estos. Obtener de fuentes alternas (radio, televisión), información relacionada con situaciones políticas que ayude a elaborar notas acerca de ello. Realizar entrevistas a elementos de la política del país
Monitorear las diferentes fuentes de noticias internacionales en búsqueda de noticias relevantes del quehacer político	Monitorear fuentes de noticias (televisión y radio internacionales, redes sociales) en búsqueda de información relevante relacionada a situaciones políticas, y redactar notas periodísticas en base a esto. Clasificar el medio en el cual las noticias obtenidas serán emitidas (pagina web y redes sociales).
Verificación de sucesos con diferentes fuentes	Tomar información de fuentes cercanas e involucradas en una situación política para complementar la información contenida en una nota periodística (organizaciones, etc.)
Proporcionar las noticias redactadas para incluir en el periódico.	Entregar las noticias redactadas para que sean incluidas en las diferentes plataformas del periódico (impreso, página web). Actualizar en tiempo real los eventos sucedidos de quehacer político

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de Redacción	Para brindar enfoque periodístico a noticia	X		
Periodistas	Recibir apoyo en la elaboración de notas periodísticas	X		
Diseñador Gráfico	Entrega de notas periodísticas para que sean incluidas en el diagrama digital del periódico	X		
Periodistas Web	Entrega de notas periodísticas para ser publicadas en la página web	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Fuentes	Respaldar información obtenida	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Elección de noticias que serán colocadas en la sección.
	Priorización de noticias, según su importancia.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Enfoque periodístico brindado a noticias de tipo sensible o controversial

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciado en periodismo (indispensable)
Conocimientos técnicos y habilidades	- Capacidad de redactar artículos periodísticos relacionados a política nacional e internacional. - Análisis y objetivo. - Con criterio no partidario - Hábil con la creación y manejo de entrevistas. - Hábil con la oratorio y la expresión. - Manejo de office. - Conocimiento básico de leyes
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	- De 3 a 5 años en redacción periodística.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	- Entre los 35 a 50 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Editor Empresarial
Departamento	Redacción
Puesto al que se reporta	Editor Jefe
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Redacción y publicación de notas relacionadas al área empresarial para el periódico y sus diferentes plataformas web. Elaboración de la parte editorial de los diferentes suplementos del periódico. Brindar apoyo En el área web y publicaciones en la web.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Redacción de notas periodísticas relacionadas al área empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura presencial de eventos (presentaciones de marca, convenciones, presentación de acciones de responsabilidad social, etc.) - Elaboración de notas periodísticas de los eventos empresariales cubiertos, para su posterior publicación, tanto en la versión impresa, como en las diferentes plataformas web.
Elaboración de la parte editorial de los suplementos del periódico Diario El Mundo (patronales, especiales, otros).	- Redacción y edición de la parte editorial de los suplementos del periódico (patronales, especiales, otros), complementando de igual manera con fotografías.
Verificación de sucesos con diferentes fuentes	Tomar información de fuentes cercanas e involucradas en una situación política para complementar la información contenida en una nota periodística (organizaciones, etc.)
Monitoreo del acontecer empresarial nacional a través de una red de contactos.	Que pueda brindarse preferencia al acontecer nacional presentado actualizaciones del área empresarial local.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de Redacción	Para brindar enfoque periodístico a noticia	X		
Periodistas	Recibir apoyo en la elaboración de notas periodísticas	X		
Diseñador Gráfico	Entrega de notas periodísticas para que sean incluidas en el diagrama digital del periódico	X		
Periodistas Web	Entrega de notas periodísticas para ser publicadas en la página web	x		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Fuentes externas	Consultas sobre acontecer empresarial		x	
Empresas	Sobre eventos empresariales		x	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Envío del fotógrafo que forma parte del equipo a cubrir de manera presencial eventos empresariales (en caso hubiera dificultad para presentarse).
Decisiones consultadas (Que requieren aprobación previa por parte del supervisor)	Aprobación sobre artículos polémicos.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciado en periodismo (indispensable)
Conocimientos técnicos y habilidades	- Capacidad de redactar artículos periodísticos relacionados al ámbito empresarial. - Análisis y objetivo. - Hábil con la creación y manejo de entrevistas. - Hábil con la oratorio y la expresión. - Manejo de office. - Conocimiento de leyes mercantiles
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	- De 3 a 5 años en redacción periodística.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	- Entre los 35 a 50 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Editor Internacional
Departamento	Redacción
Puesto al que se reporta	Editor en Jefe
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Monitorear hechos y noticias de interés local, regional y global, y emitir noticias periodísticas basadas en ello.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Monitorear las diferentes fuentes de noticias internacionales y seleccionar cuales de ellas serán emitidas en las diferentes plataformas web del periódico.	Ver las noticias emitidas por las agencias de noticias internacionales, y tener el criterio de clasificar la relevancia de cada una para ver si es emitida o no. Monitorear fuentes de noticias (televisión y radio internacionales, redes sociales). Clasificar el medio en el cual las noticias obtenidas serán emitidas (página web y redes sociales).
Redacción de noticias de índole internacional	Generar notas periodísticas de sucesos internacionales, en caso no se encuentren notas ya redactadas.
Verificación de sucesos con diferentes fuentes	Tomar información de fuentes cercanas para complementar la información contenida en una nota periodística (embajadas, activistas, organizaciones, etc.)
Proporcionar las noticias redactadas para incluir en el periódico.	Entregar las noticias redactadas para que sean incluidas en las diferentes plataformas del periódico (impreso, página web).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de Redacción	Para brindar enfoque periodístico a noticia			
Periodistas	Recibir apoyo en la elaboración de notas periodísticas			
Diseñador Gráfico				

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Fuentes	Respaldar información obtenida			

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Elección de noticias internacionales que brinda la agencia que serán colocadas en la sección.
	Priorización de noticias, según su importancia.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Enfoque periodístico brindado a noticias de tipo sensible o controversial

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	<ul style="list-style-type: none">- Licenciado en periodismo (indispensable)- Conocimiento en relaciones internacionales
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de redactar artículos periodísticos relacionados al ámbito internacional.- Análisis y objetivo.- Con criterio no partidario- Hábil con la creación y manejo de entrevistas.- Hábil con la oratorio y la expresión.- Manejo de office.- Conocimiento de idioma inglés.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	<ul style="list-style-type: none">- De 3 a 5 años en redacción periodística.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	<ul style="list-style-type: none">- Entre los 35 a 50 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Asistente de Redacción
Departamento	Departamento de Redacción
Puesto al que se reporta	Jefe de Redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	3

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Brindar soporte administrativo a las necesidades presentadas por la jefatura del Departamento de Redacción para favorecer el adecuado desempeño de sus funciones.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Realización de funciones administrativas encaminadas al soporte de las necesidades presentadas por la jefatura del Departamento de Redacción.	<ul style="list-style-type: none"> - Atender las llamadas telefónicas dirigidas al Jefe de Redacción, para su posterior comunicación con él. - Recibir correspondencia dirigida al Jefe de Redacción y realizar su posterior entrega. - Anuncio de personas que visitan al Jefe de Redacción, y su posterior atención (llevarles agua, café, etc.).
Coordinar los vehículos destinados al transporte de los periodistas parte del Departamento de Redacción.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de ruta diaria del transporte destinado a movilizar a los periodistas (la ruta elaborada puede estar sujeta a cambios, debido a acontecimientos de último minuto que deban ser cubiertos por los periodistas). - Monitorear el movimiento de los motoristas encargados de transportar a periodistas, registrando su ubicación, incluyendo sus salidas y sus entradas.
Administración de recursos destinados al Departamento de Redacción.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de caja chica del Departamento de Redacción: con ella debe brindar viáticos necesarios a periodistas para su trabajo de campo, cuando se necesario. - Repartir artículos de papelería o parecidos (libretas, lapiceros, baterías, etc.) al personal del Departamento de Redacción cuando estos lo soliciten. - Realizar la requisición al Encarado de Bodega de manera semanal para solicitar materiales necesarios en el Departamento de Redacción (papelería, etc.)
Colaboración en elaboración de la sección del periódico "Página Social".	Brindar apoyo cuando se necesario en la elaboración de la sección del periódico "Página Social" la cual se encarga de publicar cumpleaños, aniversarios y eventos similares.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe Dpto. Redacción	Jefatura inmediata	X		
Editores	Recibir información por parte de ellos para la elaboración de ruta diaria de periodistas (puede estar sujeta a cambios).	X		
Motoristas	Coordinación para transporte de periodistas	X		
Periodistas	Brindar apoyo administrativo cuando se necesario	X		
Encargado de Bodega	Solicitar materiales necesarios para el Departamento de Redacción.		X	
Personal Editora Bavaria	Brindar apoyo con la coordinación de transporte (cuando no tengan disponible).			X

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Visitantes	Gestionar su presentación ante el Jefe del Dpto. de Redacción.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Hacer pasar una visita para el Jefe de Redacción (depende de la urgencia, puede hacer pasar a la persona, agendar una cita o tomar el recado).
	Tomar nota en caso de reuniones con los demás sub jefes de redacción.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Aumentar o disminuir el material necesario para el departamento de redacción.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Bachillerato en cualquiera de sus ramas.
Conocimientos técnicos y habilidades	- Atención al cliente. - Técnicas de archivo de documentos. - Manejo de office básico. - Facilidad de Redacción. - Organizada.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	- 1 año como asistente o secretaria.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc.)	- Sexo: Femenino - Edad: 21 a 40 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Diseñador Grafico
Departamento	Departamento de Redacción
Puesto al que se reporta	Jefe de Redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Recolectar todas las notas periodísticas desarrolladas por los periodistas y editores del departamento, para integrar en el diagrama final del periódico Diario El Mundo.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Integrar las notas periodísticas realizadas por los periodistas y editores	Recibir de los periodistas y editores las notas periodísticas realizadas e integrarlas en el diagrama final del periódico. Entregar el diagrama final para que pueda ser digitalizado y subido a la plataforma web. Auxiliar en aspectos de redacción, ortografía y estilo a las publicaciones de los periodistas Llevar control del archivo utilizado, respaldar información Elaborar gráficas, cuadro, mapas, etc., con base a programas de diseño, que sean adecuados para anexar en las publicaciones
Diseñar el material gráfico referido a las publicaciones de periódico	Diseño del material publicitario que sea presentado por clientes para la integración en el periódico. Diseño de otro tipo de gráficos que sean necesarios anexar a la publicación final. Realización de animaciones para anexar a la versión digital del periódico.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Fotógrafos	Recibir fotografías de eventos y hechos cubiertos			
Periodistas, Editores	Recibir notas periodísticas			

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Elección de fotografías brindadas por los fotógrafos.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Realizar algún cambio de mayor escala a la estructura del diagrama ya establecido del periódico.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en Diseño Gráfico (Indispensable)
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">-Trabajo En Equipo-Ilustración Digital Y Tradicional-Creatividad-Analítico Y Versátil-Adobe Premium-Manejo de computadoras Mac-Capacidad de trabajo bajo presión
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	3 años de experiencia como Diseñador Gráfico, preferiblemente experiencia en el área de revistas o periódicos
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Femenino o Masculino Edad: 25 a 40 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Fotógrafo
Departamento	Departamento de Redacción
Puesto al que se reporta	Jefe de Redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Capturar imágenes de los eventos noticiosos que sean cubiertos y revelar, editar y transferir el material para ilustrar las notas periodísticas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Realizar captura de imágenes fotográficas en eventos noticiosos que sean cubiertos.	Instalar y operar adecuadamente los accesorios y equipo requeridos para la cobertura fotográfica de los hechos noticiosos o eventos. Compartir fotografías de los eventos noticiosos a periodistas, para acompañar las notas periodísticas redactadas. Guardar el material fotográfico para la integración del archivo digital y de impresiones, a fin de conservar adecuadamente para futuras ocasiones en que sea necesario su uso.
Apoyo en la toma de fotografías relacionadas a eventos de índole interno de la empresa	Participar en la preparación, diseño y montaje de material fotográfico para actividades o eventos internos de la empresa. Apoyo en la toma de fotografías de eventos de índole social realizado por la empresa (conferencias, promociones, etc.)
Proporcionar las noticias redactadas para incluir en el periódico.	Entregar las noticias redactadas para que sean incluidas en las diferentes plataformas del periódico (impreso, página web). Actualizar en tiempo real los eventos sucedidos de quehacer político
Cuido de material asignado.	Verificar el buen estado del equipo, accesorios y material de trabajo, reportando las necesidades de mantenimiento, reparación y suministro, para conocimiento de su jefe inmediato.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Periodistas, Editores	Brindar material fotográfico para acompañar notas periodísticas.	X		
Periodista Web	Brindar material fotográfico para acompañar notas periodísticas (en página web y redes sociales)	X		
Gerente de Mercadeo	Brindar apoyo realizando fotografías de eventos internos de la empresa			

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Toma de fotografías de eventos			
Fuentes	Toma de fotografías de sucesos periodísticos			

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Elección de las fotografías mas adecuadas para acompañar las notas periodísticas
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Elección de fotografía de contenido controversial o polémico

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en Periodismo (estudiante 4° año en adelante) Experiencia en el área de fotografía periodística
Conocimientos técnicos y habilidades	Experiencia en el montaje y operación de cámaras fotográficas, así como en equipo de cómputo y medios electrónicos. Asertividad Cooperación Responsabilidad Creatividad Capacidad de trabajo bajo presión
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	6 meses como fotoperiodista o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: Sexo: Femenino/Masculino

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Escaneado Digital
Departamento	Redacción
Puesto al que se reporta	Jefe de redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	Ninguna

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Escanear archivos de colección del periódico El Mundo.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Escanear cada página de todas las colecciones de años anteriores.	Obtener las colecciones completas en imagen digital.
Editar las imágenes escaneadas.	Buena calidad de la imagen escaneada.
Archivar y almacenar las imágenes en carpetas en un CD y rotularlo debidamente.	Conservar con seguridad las colecciones escaneadas.
Permitir acceso a las colecciones a personas internas y externas.	Para obtener orden y asegurar el uso adecuado de las colecciones del periódico.
Mandar a diseño la impresión de una noticia solicitada por un externo.	Asegurar el uso adecuado de las información de las noticias de las colecciones anteriores.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Redacción	Obtener la publicación anterior de una noticia.			X
Ventas	Obtener la publicación anterior de una noticia por solicitud de un cliente.			X
Suplementos	Obtener la publicación anterior de una noticia.			X

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Periodistas	Obtener la publicación de una noticia en casos judiciales, políticos, deportivos, etc.		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Toda actividad de escaneo y archivo digital de las colecciones del periódico.
	Permitir el acceso a una noticia anterior a una persona interna al periódico El mundo.
Decisiones consultadas (Que requieren aprobación previa por parte del supervisor)	Permitir el acceso a una colección a una persona externa.
	Mandar a impresión una noticia solicitada por un externo.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Bachillerato General o vocacional.
Conocimientos técnicos y habilidades	Manejo de equipo informático. Manejo de escáner.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	Ninguna
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc.)	Edad: 20 a 40 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Motorista
Departamento	Departamento de Redacción
Puesto al que se reporta	Asistente de Redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Apoyar la conducción de los vehículos asignados al departamento de redacción, para poder transportar a los periodistas a cubrir las noticias.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Brindar transporte al personal del Departamento de Redacción	Transportar a los periodistas a los diferentes destinos requeridos para el cubrimiento de notas periodísticas. Transportar equipos y/o materiales que le sean requeridos, colaborando en su carga y descarga. Realizar otras tareas afines que le sean asignadas por su superior inmediato.
Realizar el mantenimiento al vehículo asignado	Asegurarse de que el vehículo asignado reciba el mantenimiento necesario y oportuno. Brindar mantenimiento menor y reparaciones mecánicas sencillas al vehículo asignado. Informar al superior sobre los desperfectos o anomalías mayores del vehículo bajo su responsabilidad y gestionar su reparación. Mantener limpio y presentable el vehículo asignado.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual

Periodistas, Editores	Brindar transporte para cubrimiento de hechos noticiosos	X		
Asistente de Redacción	Reportar su ubicación o cualquier inconveniente	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Mecánicos	Mantenimiento del vehículo asignado			X
Personal Gasolinería	Recargar de combustible al vehículo		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Toma de rutas alternas para llegar a un destino (en caso de ser necesario)
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	No brindar transporte requerido para traslado de periodistas.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Básica (9° grado). Indispensable Bachillerato General (Deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	-Licencia de manejo vigente -Mayor de 18 años -Conocimiento de nomenclatura de El Salvador -Conocimiento intermedio de Mecánica Automotriz -Respetuoso -Ético y Honrado -Servicial -Capacidad trabajo bajo presión
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	3 años de experiencia como motorista, chofer o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 23 a 50 años de edad

MANUAL DE
DESCRIPCION DE
PUESTOS

REDACCIÓN WEB

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Periodista Digital
Departamento	Redacción
Puesto al que se reporta	Editor Web
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Ser responsable de la producción, alimentación y coordinación del contenido y publicaciones de la página web del periódico.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Coordinación de material noticioso a publicar en la página web del periódico.	<ul style="list-style-type: none">- Recepción de los insumos noticiosos colectados por lo periodistas que laboran en el departamento (fotografías, notas periodísticas), y redacción de notas periodísticas diseñadas para la página web.- Redacción de notas periodísticas de manera digital (de manera temporal, en lo que se obtiene mayor información para complementar).- Programación de noticias en la página web, pudiendo posponerse o destacar las noticias según su valor noticioso.- Apoyo de los editores de cada sección para la recepción de a información, y para redacción de material noticioso.
Apoyo de publicaciones realizadas en redes sociales	Compartir las noticias subidas en la página web en las diferentes redes sociales del periódico (mantener una constante
Subir contenido noticioso proveniente de las agencias de noticias internacionales.	Seleccionar el material noticioso que provee la agencia de noticias internacionales.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de Redacción	Jefe del Departamento	X		
Editor Web	Jefatura inmediata	X		
Editores de secciones y Periodistas	Generan las noticias que serán publicadas en la versión digital del periódico	X		
Fotógrafos	Brindan las fotografías que acompañan a las noticias	X		
Programador Web	Apoyo técnico en caso que el servidor en línea tenga algún desperfecto, y genere inconvenientes en subir el contenido a la página web.		X	

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Fuentes de información (organizaciones, instituciones, etc.)	Contacto para obtener información complementaria de un hecho o suceso	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Compartir material programado para ser publicado en la página web del periódico.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Angulo editorial de contenido publicado en la página web (enfoque brindado a la noticia)

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciado en Periodismo (estudiante de 4º año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de programas: Wordpress, PhotoShop, Programas de edición de video y audio, Adobe Premiere- Administración de redes sociales- Proactivo- Dinámico- Saber trabajar bajo presión
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	6 meses desempeñándose como periodista o en cargos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Entre los 25 a 40 años de edad.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Periodista Digital Nocturno
Departamento	Redacción Web
Puesto al que se reporta	Editor Web
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Coordinar los contenidos presentados en la página web del periódico, estableciendo que sean los mismos que en la versión impresa.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Administrar el contenido que se presenta en la página web del periódico.	- Programar que los contenidos que se
Subir en línea las versiones digitales del periódico (en el servidor público, así como en el interno de la empresa).	- Colocar en línea la versión pdf del periódico. - Colocar en línea la versión e-paper del periódico.
Subir en línea las versiones digitales de las ediciones especiales del periódico	- Colocar en línea la versión pdf de los suplementos especiales del periódico. - Colocar en línea la versión e-paper de los suplementos especiales del periódico.
Crear los titulares del newsletter	Seleccionar y generar los titulares que serán colocados en el newsletter y que posteriormente serán enviados a los suscriptores del periódico (clientes y contrataciones).
Generar los titulares proyectados en las vallas publicitarias.	Crear las animaciones de los titulares que son promocionados en las diferentes pantallas digitales de las cuales el periódico hace uso de su servicio.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de Redacción	Jefe del Departamento	X		
Editor Web	Jefatura inmediata	X		
Editores de secciones y Periodistas	Generan las noticias que serán publicadas en el periódico (versión impresa y versiones digitales)	X		
Fotógrafos	Brindan las fotografías que acompañan a las noticias	X		
Diseñadores gráficos	Recibe la versión digital del periódico, para su posterior reorganización y generación de las diferentes versiones finales digitales (pdf y e-paper).	X		
Programador Web	Apoyo técnico en caso que el servidor en línea tenga algún desperfecto, y genere inconvenientes en subir el contenido a la página web.		X	

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Proveedores de servicio (pantallas digitales)	Apoyo en el servicio brindado o por algún inconveniente.		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Evaluar cual de las noticias que se tienen para colocar en la pagina web del periódico son más destacadas, para resaltarlas así en el sitio web.
	Creación de notas de última hora (en caso de suceder algún acontecimiento de importancia y no tener nadie mas para generar la noticia).
Decisiones consultadas (Que requieren aprobación previa por parte del supervisor)	Cambiar los contenidos noticiosos que tengan que ser presentados (no puede hacerse, solo bajo la autorización del jefe de redacción).

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciatura en Periodismo (estudiante de 4º año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	- Manejo de programas: Wordpress, PhotoShop, Programas de edición de video y audio, Adobe Premiere - Administración de redes sociales - Proactivo - Dinámico - Saber trabajar bajo presión
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	6 meses desempeñándose como periodista o en cargos similares.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	-Factibilidad para los horarios nocturnos -Hombre -Entre los 25 – 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Editor Web
Departamento	Redacción
Puesto al que se reporta	Jefe de Redacción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	SI TIENE

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Mantener un control eficiente de la operación de los contenidos web del periódico, procurando que no haya vacío de contenidos.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Coordinación del trabajo realizado por el equipo encargado del contenido digital dirigido a las plataformas web del periódico.	Que los contenidos que se presenten tenga coherencia y no presenten errores de redacción, gramático y ortografía.
Verificación de los contenidos subidos a la página web del periódico	Determinar que la información subida a la página web tenga respaldo noticioso actual. Confirmación de las diferentes fuentes que respaldan las noticias publicadas en la plataforma web.
Coordinar los contenidos mostrados en las diferentes redes sociales del periódico	Supervisar que el contenido compartido en las redes sociales sea real y tenga fuentes confiables. Verificar que se realice una interacción adecuada con los seguidores de las diferentes redes sociales, solventando las dudas de la manera adecuada.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Periodistas	Generan la noticia que será revisada antes de la publicación.	x		

Comunity Manager	Revisión de imagen y tiempos de publicaciones.	x		
------------------	--	---	--	--

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Fuentes de información (organizaciones, instituciones, etc.)	Contacto para obtener información complementaria de un hecho o suceso	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Todo lo concerniente a la corrección gramática y ortográfica de las noticias generadas por los periodistas.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Sobre la publicación de temáticas polémicas.
	Distribución y prioridad de ciertas noticias.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en Periodismo.
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Habilidad en redacción.- Conocimiento de reglas ortográficas y gramaticales.- Organizado.- Uso de equipo informático.- Manejo de office avanzado.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 a 3 años como editor.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 25 a 40 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Community Manager
Departamento	Redacción
Puesto al que se reporta	Editor Web
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Emitir información noticiosa en las diferentes plataformas web pertenecientes al periódico Diario El Mundo.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Manejo de las diferentes redes sociales pertenecientes al periódico Diario El Mundo.	<ul style="list-style-type: none">- Compartir contenido noticioso subido a la página web del Diario El Mundo para posteriormente compartirlo en las diferentes redes sociales.- Compartir contenido noticioso de última hora en las diferentes redes sociales (Twitter, Facebook, etc.) (aun antes de haber sido compartido en la página web).- Responder y solventar dudas o inquietudes expresados por la comunidad de suscriptores de las diferentes redes sociales.
Redacción de notas periodísticas	<ul style="list-style-type: none">- Redacción de notas periodísticas, en caso de que fuera necesario, complementando con la información brindada por los editores y periodistas.- Obtener información de las agencias de noticias internacionales, filtrando la información obtenida según la relevancia, y compartirla en la página web del periódico.
Cobertura de eventos especiales	<ul style="list-style-type: none">- Realización de coberturas especiales en vivo (utilizando las redes sociales) de eventos, según sea la necesidad.

	- Apoyo a la Dirección Comercial y al Departamento Mercadeo, para la cobertura de eventos especiales de clientes del periódico.
Envío del newsletter a los diferentes suscriptores.	Redacción y envío diario del newsletter destinado a los suscriptores del periódico.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Editor Jefe	Jefatura general del departamento	X		
Editor Web	Jefatura inmediata.	X		
Dirección Comercial y Gerencia de Mercadeo	Cobertura de eventos realizados por los clientes del periódico (enfoque editorial de la noticia, así como prioridad de cubrimiento).	X		
Periodistas	Envío de información periodística en tiempo real	x		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Suscriptores de las redes sociales del periódico	Solventar dudas y comentarios plasmados en las diferentes redes sociales del periódico.	X		
Fuentes de información	Verificación de las noticias acontecidas, y poder realizar así las notas periodísticas (autoridades, personas involucradas, etc.)	x		
Clientes del periódico	Cubrimiento de los eventos realizados por los clientes del periódico.	x		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Manera de compartir las noticias de la plataforma web en las diferentes redes sociales (mensaje descriptivo, etc.)
Decisiones consultadas (Que requieren aprobación previa por parte del supervisor)	Cobertura de eventos, dándole prioridad según el nivel de relevancia del cliente (la consulta se hace con la Dirección Comercial)
	Enfoque que se le dará a cierta noticias, en caso de ser controversiales o delicadas (se consulta con el editor web y el editor en jefe).

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	<ul style="list-style-type: none">- Licenciatura en Periodismo (graduado o estudiante de 5° año)- Licenciatura en Comunicaciones
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento intermedio y avanzado de las diferentes plataformas de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)- Conocimientos de edición de video
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	Al menos 6 meses de experiencia en cargos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Licencia de conducir (no indispensable)

MANUAL DE
DESCRIPCION DE
PUESTOS

PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Gerente de producción
Departamento	Departamento de Producción
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	30

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Coordinar la producción de todos los servicios que brinda la empresa, como también la existencia de los materiales primarios para la creación. Revisión y chequeo de la maquinaria de producción. Aprobación del producto final para enviarse al mercado.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Dirigir y coordinar todas las actividades del departamento de producción de la empresa.	Que no existen inconvenientes en la producción y por lo tanto el producto final pueda ser el esperado y entregado a tiempo.
Verificación de existencia o aprobación de compra de materias primas para los productos.	Mantener abastecido el inventario de materia prima.
Revisión final, chequeo y autorización de los productos y servicios de carácter físicos de la empresa.	Que el producto final sea el esperado con los estándares de calidad que se tiene en la empresa.
Revisión periódica y aprobación del mantenimiento de equipo y maquinaria.	El funcionamiento de la maquinaria debe ser el óptimo para mantener los procesos de producción.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Diseñador gráfico	Verificar que el diseño, colores, márgenes sea el apropiado.	X		
Ejecutivas de Ventas	Provee los pedidos que se harán en la producción.	X		
Bodega	Entrega y preparación de los materiales que se utilizan en la producción.		X	
Operarios	Producción y uso de la maquinaria.	X		
Cotizador	Verificación de precios de la materia prima		x	
Jefe de acabados	Da su opinión sobre la calidad del producto final	x		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Proveedores	Solicitud de cotización de materiales a comprar		X	
Mecánicos	Mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria			x

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Aprobación del producto y el envío de los mismos después de la revisión.
	Cambiar diseños, formas y tipos de producción en orden de ahorrar materia o mejorar un producto.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Solicitud de compra de nueva maquinaria en caso de una falla irreparable.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	-Licenciatura en Ingeniería industrial o administración de empresas. -
Conocimientos técnicos y habilidades	- Atención considerable a detalles - Proactivo - Capacidad analítica - Compromiso - Ética y Honradez - Compromiso con la empresa
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	Al menos 3 años de experiencia en puestos similares de producción.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: de 25 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Cotizador
Departamento	Departamento de Producción
Puesto al que se reporta	Jefe de Producción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Cotizar la realización de impresos, tanto de los costos referentes a materiales necesarios para la producción, como los relacionados a la mano de obra involucrada, para poder brindar así un precio final a los clientes que solicitan los productos y servicios.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Dar una cotización a clientes por producto o servicio solicitado	<ul style="list-style-type: none">- Cotizar el valor de los materiales y la mano de obra necesarios para la producción de un producto o servicio.- Obtener el valor total basado en los datos anteriores, para que las ejecutivas de venta puedan brindar así al cliente el precio final del producto y servicios solicitados.
Registrar las cotizaciones realizadas	<ul style="list-style-type: none">- Llevar un registro diario de las cotizaciones brindadas a clientes para su posterior comparación con el registro llevado por las ejecutivas de ventas.
Realizar cotizaciones de materiales para realizar impresiones	<ul style="list-style-type: none">- Realiza las cotizaciones de precios de materiales y equipos según solicitud del departamento.- Recibe los precios de los proveedores y procede a la compra de los insumos necesarios- Confecciona la Orden de Compra, adjudicando por menor precio.
Funciones administrativas relacionadas al desempeño de sus funciones	<ul style="list-style-type: none">- Informar a la unidad gestora a que casa comercial e fue adjudicada la compra al terminar el proceso.- Debe realizar otras tareas relacionadas con las funciones de la unidad.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe Dpto. Producción		X		
Ejecutivas de Ventas	- Brindar cotización de un producto o servicio solicitado por un cliente.	X		
Bodega	Coordinación de recibimiento de materiales comprados		X	
Contabilidad	Solicitud de compra de materiales.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Proveedores	Solicitud de cotización de materiales a comprar		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Brindar un precio referido a un material. Realizar sugerencia de materiales diferentes a utilizar para hacer un bajo de costos a ejecutivos de ventas.
	Comprar materiales cotizados que sean necesarios para trabajos.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Dejar la compra de material solicitado

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Bachillerato en Contaduría (indispensable) Estudios universitarios en Licenciatura en Contaduría Pública o Licenciatura en Economía (estudiante 3° año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de Windows Excel intermedio- Manejo de paquete Windows Office- Atención considerable a detalles- Proactivo- Capacidad analítica- Compromiso- Ética y Honradez- Compromiso con la empresa
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	Al menos un año de experiencia como Cotizador o desempeñando puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: de 23 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Diseñador gráfico finalista
Departamento	Departamento de Producción
Puesto al que se reporta	Jefe de Producción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Realizar revisión final del diseño enviado por el cliente, rediseñando este según sea la necesidad, para poder obtener un producto final satisfactorio para sus solicitantes.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Cumplir con lo mandado en el programa diario entregado por jefe inmediato.	Cumplir con las requisiciones entregadas y dar prioridad a las entregas inmediatas (según sea la necesidad).
Revisión de archivos enviados por los clientes.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar la revisión, modificación y arreglos necesarios del diseño enviado por el cliente para cumplir con los requerimientos que este desea.- Notificar a vendedora de los arreglos necesarios de un diseño para que esta pueda notificar al cliente y sea modificado el arte.- Revisión que la orden de producción concuerde con la cotización brindada y las medidas del diseño.
Completar orden de producción	Llenar la orden de producción con las modificaciones finales del arte enviado con el cliente (con los arreglos correspondientes).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de producción	Recibir la programación de trabajos a realizar	X		
Vendedoras	Recepción de diseños solicitados por clientes para su revisión y mejoramiento.	X		
Fotomecánico	Entrega de diseños para estampar las planchas de aluminio	X		
Operarias de acabado	Revisión que el producto final sea concorde a lo solicitado por el cliente.	X		
Operarios maquinaria	Revisión que el producto final sea concorde a lo solicitado por el cliente.	X		
Diseñadores gráficos creativos	Revisión de diseños realizados.	X		
Encargado bodega	Solicitud de materia prima a utilizar.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Cientes	Revisión de detalles del diseño encargado		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Elaborar muestras que no sean muy prominentes o que exijan demasiado tiempo o cantidad.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Entregar a vendedoras los cambios y arreglos que deben realizarse a los diseños, para que estas lo hagan llegar a los clientes.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en Diseño Grafico (estudiante 4° año en adelante o universidad completa) Técnico en Diseño Grafico (universidad completa)
Conocimientos técnicos y habilidades	Programas de Adobe Illustrator, Adobe InDesing, Adobe Photoshop a nivel avanzado. Microsoft Office nivel intermedio Adobe Acrobat nivel intermedio. Preps 7 nivel intermedio. Metódico Ético, Honrado Capacidad de trabajar bajo presión
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año en puestos similares (experiencia en el rubro de imprenta) Especialización finalización de diseño.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Femenino/Masculino Edad: 23 a 50 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Prensista
Departamento	Producción
Puesto al que se reporta	Jefe de Producción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	1

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Supervisión del trabajo de máquina plana M.O encargada de realizar las impresiones en papelería.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Cumplir con lo mandado en el programa diario entregado por jefe inmediato.	Cumplir con las requisiciones entregadas y dar prioridad a las entregas inmediatas (según sea la necesidad).
Colocación de planchas de aluminio con diseño para impresión	Instalar las planchas de aluminio en la maquinaria, según las requisiciones entregadas.
Supervisión de impresión realizada por la máquina	Que la calidad del producto impreso sea la mejor posible, corrigiendo posibles fallas que se estén presentando.
Entrega del producto final impreso	Entregar al Guillotinista o a operarias de acabado (según sean las especificaciones) la papelería final impresa.
Dar mantenimiento preventivo a máquina asignada.	Lavar las baterías utilizadas en la maquinaria, así como dar el adecuado engrase para un mejor funcionamiento.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de Producción	Recibir la programación de trabajos a realizar	X		

Guillotista	Recibir la papelería que surte las máquinas impresoras Entregar papelería impresa para corte (según medidas)	X		
Fotomecánico	Recibir las planchas de aluminio encargadas de estampar la papelería	X		
Encargado bodega	Solicitud de material para maquinaria (cuando sea necesario)			X

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Mecánico	Reparación de maquinaria			X

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Dar mantenimiento preventivo a maquinaria asignada
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Cambio de orden de trabajo pedidos de la orden de producción (por prioridad)

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Estudios de Bachillerato (indispensable) Técnico en mecánica industrial o Técnico en Ingeniería Industrial (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Conocimiento acerca de maquinaria de imprenta Conocimientos básicos de maquinaria Capacidad de trabajo bajo presión Ético, honrado Capacidad de trabajo en equipo
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año al menos en manejo de maquinaria de imprenta, prensista o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Hombre De entre 25 a 40 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Fotomecánico
Departamento	Producción
Puesto al que se reporta	Jefe de Producción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Realizar las impresiones en las planchas de aluminio, las cuales son las encargadas de realizar la impresión de papel en la maquinaria plana.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Cumplir con lo mandado en el programa diario entregado por jefe inmediato.	Cumplir con las requisiciones entregadas y dar prioridad a las entregas inmediatas (según sea la necesidad).
Recepción del arte que será estampado en las planchas de aluminio	Recibimiento y revisión del diseño a estampar en las placas de aluminio.
Impresión de planchas de aluminio	Impresión de cuatro placas de aluminio con el diseño específico, según la requisición. Cortar agujeros en las planchas cuando finalmente estén impresas.
Entrega de planchas impresas	Entrega de planchas con diseño impreso para maquinarias planas.
Dar mantenimiento preventivo a máquina asignada.	Revisión del estado de las máquinas utilizadas. Alternar uso de impresoras (1 cada semana).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe de Producción	Recibir la programación de trabajos a realizar	X		
Encargados maquinaria plana	Entregar las planchas de aluminio encargadas de imprimir la papelería	X		
Diseñadores	Recepción de diseños para estampar las planchas de aluminio	X		
Encargado de Bodega	Solicitud de planchas de aluminio y materia prima para trabajo	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Mecánico	Reparación de maquinaria			X

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Revisión de diseños entregados para estampar planchas de aluminio, así como la solicitud de correcciones en estos (si es necesario).
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Corrección de diseños para estampar en las planchas de aluminio, por parte de los diseñadores finalistas.
	Priorizar pedidos de clientes, según sea la urgencia.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Estudios de Bachillerato General (indispensable) Técnico en Mecánica Industrial (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Manejo de programas de diseño y edición (Adobe Illustrator) Conocimiento del proceso de fotomecánica (indispensable) Ético, Honrado Capacidad de trabajo en equipo Capacidad de trabajo bajo presión Comprometido con la empresa
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año desempeñándose como fotomecánico o en puestos similares (mínimo)
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 23 a 35 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Guillotista
Departamento	Producción
Puesto al que se reporta	Jefe de Producción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Servir materia prima (papelería) a maquinaria para impresión, en diferentes medidas (según sea la necesidad), así como cortar el producto final impreso por estas máquinas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Cumplir con lo mandado en el programa diario entregado por jefe inmediato.	Cumplir con las requisiciones entregadas y dar prioridad a las entregas inmediatas (según sea la necesidad).
Mantener alimentada permanentemente con papelería toda la maquinaria del área.	Distribuir papelería cortada a las diferentes máquinas encargadas de imprimir (para mejor identificación), rotulado con sus especificaciones y según las necesidades de cada una.
Dar las medidas específicas al producto final impreso por las máquinas.	Cortar el excedente del producto final de papelería impresa, según especificaciones.
Entrega del producto final impreso	Entregar a operarias de acabado el producto final impreso (cuando este haya tenido que ser cortado).
Dar mantenimiento preventivo a máquina asignada.	Afilar periódicamente las cuchillas, así como mantener engrasada la máquina para un mejor funcionamiento.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe Dpto. Producción	Recibir la programación de trabajos a realizar	X		
Operarios máquinas impresoras	Entrega de papelería para surtir máquinas impresoras	X		
Encargado de Bodega	Solicitud de papelería para cortar		X	
Operarias acabado	Entrega de producto final impreso, para dar últimos detalles (según sea el caso)	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Mecánico	Reparación de maquinaria			X

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Dar mantenimiento preventivo a maquinaria asignada.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Entrega de papelería por parte de encargado de bodega (basado en requisiciones).
	Cambio de orden de trabajo de pedidos de la orden de producción (por prioridad).

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Estudios de Educación Media, 9° grado (indispensable) Estudios de Bachillerato General (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Conocimiento de manejo de maquinaria de guillotina (indispensable) Experiencia en el área de imprenta (deseable) Ético, Honrado Capacidad de trabajo bajo presión Proactivo
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año desempeñándose como fotomecánico o en puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 23 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Jefa de Acabado
Departamento	Departamento de Producción
Puesto al que se reporta	Jefe de Producción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	9 (hasta 18, cuando te tiene personal eventual)

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Supervisión directa de las operarias encargadas de acabado. Revisión y arreglos del producto final para la entrega al cliente.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Cumplir con lo mandado en el programa diario entregado por jefe inmediato.	Cumplir con las requisiciones entregadas y dar prioridad a las entregas inmediatas (según sea la necesidad).
Supervisión de operarias de acabado	Control de trabajo realizado por operarias del área de acabado en el producto final a entregar a clientes.
Revisión de calidad de producto impreso	Contrastación de producto final con las características de la muestra brindada.
Revisión de calidad de producto trabajado	Constatación de que el producto final no lleve fallas y vaya acorde con lo solicitado por el cliente.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe Dpto. Producción	Recibir la programación de trabajos a realizar.	X		
Operarias Acabado	Supervisión de trabajo realizado por operarias de acabado en producto final a entregar a clientes (incluyendo personal eventual).	X		

Guillotista	Revisar que el producto lleve los cortes adecuados según la solicitud del cliente.	X		
Operarios máquinas impresoras, troquelador	Verificaciones, cuando hayan faltantes, exceso o incompatibilidades en el pedido (cuando sea necesario).		X	
Motoristas	Entrega de producto final.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Revisión de trabajos a entregar (cuando sea necesario)		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Rotación de las operarias de acabado en las diferentes áreas de acabado
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Reprogramar la entrega de un trabajo encargado

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Estudios de Bachillerato General (indispensable) Estudios en Ingeniería Industrial (4° año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	Experiencia en el rubro de imprenta (deseable) Ético, Honrado Liderazgo Trabajo en equipo Capacidad de trabajo bajo presión
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 años como encargado de acabado o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Mujer Edad: 24 a 45 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Troquelador
Departamento	Producción
Puesto al que se reporta	Jefe de Producción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Realizar el perforado y troquelado de la papelería, según sea la necesidad.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Realizar perforado de papelería	Efectuar el perforado en la papelería impresa (según sea necesario). Cumplir con las requisiciones entregadas y dar prioridad a las entregas inmediatas (según sea la necesidad).
Realizar troquelado de papelería	Efectuar el troquelado en la papelería (según sea necesario). Cumplir con las requisiciones entregadas y dar prioridad a las entregas inmediatas (según sea la necesidad).
Entrega del producto final	Entregar a operarias de acabado el producto final impreso (cuando este haya tenido que ser cortado), para dar los detalles finales.
Dar mantenimiento preventivo a máquina asignada.	Afilan periódicamente las cuchillas, así como mantener engrasada la máquina para un mejor funcionamiento.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe Dpto. Producción	Recibir la programación de trabajos a realizar.	X		
Operarias acabado	Entrega de producto final impreso, para dar últimos detalles (según sea el caso).	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Mecánico	Reparación de maquinaria			X

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Dar apoyo a otras áreas, según sea la necesidad
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	No realizar el troquelado de un trabajo asignado

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Media, 9° grado (indispensable) Bachillerato General (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Conocimientos sobre manejo de maquinaria de troquel Ético, Honrado Capacidad de trabajo bajo presión Trabajo en equipo
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año como Troquelador, o en puestos similares Experiencia en el rubro de imprenta
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 24 a 50 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Paquetero
Departamento	Producción
Puesto al que se reporta	Jefe de Producción
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Verificar y elaborar los paquetes de periódicos que serán distribuidos en las rutas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Compaginar las hojas del periódico.	Que el orden de las hojas sea correcto para cada periódico.
Realizar los paquetes de periódicos según lista de clientes.	Asegurar que los pedidos de los clientes lleven la cantidad de periódicos solicitados.
Entregar los paquetes de periódicos a repartidores.	Entregar los paquetes finalizados para ser efectiva la entrega de los periódicos según pedido.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Prensista	Para recibir la impresión de las hojas del periódico para compaginarlas.	X		
Repartidores	Entrega de los paquetes a entregar	X		
Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
No tiene				

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Dar apoyo a otras áreas, según sea la necesidad
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Modificación según el tipo de paquete o por errores que pueda percibir.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Media, 9° grado (indispensable) Bachillerato General (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Ético, Honrado Capacidad de trabajo bajo presión Trabajo en equipo
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	Experiencia en el rubro de imprenta
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 24 a 50 años

MANUAL DE
DESCRIPCION DE
PUESTOS

CIRCULACIÓN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Gerente de circulación
Departamento	Departamento de Circulación
Puesto al que se reporta	Gerente general
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Coordinar las rutas y distribución de los productos de la empresa. Mejorar los sistemas de entrega y promoción.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Coordinar las rutas de los vendedores.	Que los productos puedan llegar a su destino de forma eficiente y en los plazos acordados.
Supervisa la entrega de productos entre producción y repartidores	Que los vendedores cuenten con la cantidad necesaria de producto y que este sea entregado y recibido de forma legal.
Efectúa promociones	Lograr un mayor impacto de ventas.
Aumentar el número de suscripciones de los productos.	Aumento de las ventas

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Producción	Entrega los productos a repartir.	X		
Vendedores	Recibir los productos que de despacharan	X		
Gerente general	Aprobación de posibles promociones.			x

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Trazar las rutas para las ventas
	Coordinar los horarios y cantidad de productos a impartir
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Aprobación de nuevas rutas
	Aprobación de promociones

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Educación universitaria en Administración de empresa – Mercadeo o afines
Conocimientos técnicos y habilidades	- Sobre marketing y publicidad. - Sobre rutas y sectores - Manejo de grupos
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	Más de 1 año en puestos como encargado de despacho o afines.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 25 a 50 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Despacho
Departamento	Departamento de Circulación
Puesto al que se reporta	Jefe del Departamento de Circulación
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Entrega de periódicos a los diferentes promotores para su posterior repartición.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Entrega de productos a los promotores	Entrega de los periódicos a promotores para su repartición posterior a los clientes, procurando realizar una adecuada clasificación según zonas.
Digitación de pedidos de clientes	Realización de reportes de los diferentes pedidos realizados por los clientes, realizando las separaciones por zonas.
Impresión de listas y viñetas	Preparación de listas y viñetas que irán colocadas en los periódicos a repartir a los clientes.
Desglose de rutas	Asignación de las rutas asignadas a cada uno de los promotores, así como los clientes que estas contienen (procurando que tenga los cambios necesarios, en caso de haber eliminado o anexado a un cliente).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Promotores	Entrega del periódico que será repartido a los clientes	X		
Supervisor de promotores	Coordinación para el desglose de ruta	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Entregar mercadería para la repartición, según orden de llegada de los repartidores.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Brindar productos a los promotores, que no hayan sido adecuadamente clasificados para su repartición.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Media (9º grado) mínimo Bachillerato General (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Detalle y precisión Ordenado y organizado Ético y Honrado Conocimiento de nomenclatura del país (sobre todo del área capitalina)
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 años en puestos como encargado de despacho (preferiblemente con periódicos)
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 21 a 50 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Ejecutiva de Suscripciones
Departamento	Departamento de Circulación
Puesto al que se reporta	Gerente de Circulación

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Realizar la captación de nuevos clientes para la suscripción de producto de circulación (periódicos), y su posterior mantención. Renovar la suscripción de los clientes registrados, así como la gestión de cobros de estos.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Realizar venta de suscripciones de periódicos a nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none">- Buscar y contactar mediante llamadas telefónicas a posibles nuevos clientes (ya sea empresas o personas naturales) para adquirir la suscripción del periódico, y brindar el seguimiento necesario.- Enviar la cotización que el posible cliente necesite.
Gestionar cortesías para posibles nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none">- Brindar cortesías a posibles clientes, como una forma de consolidar la venta de la suscripción, así como dar el seguimiento posterior para realizar la venta. Supervisar que se haga la entrega de la cortesía a los posibles nuevos clientes y que no se presente ningún inconveniente.
Renovar suscripciones de periódicos de clientes.	<ul style="list-style-type: none">- Llamar dando el seguimiento y procurando la renovación de la suscripción de los clientes existentes.- Atender cualquier duda o inconveniente que el cliente presente respecto al servicio.- Suspender el servicio en el caso que el cliente así lo solicite.
Realizar cobro a clientes de suscripciones de periódicos.	<ul style="list-style-type: none">- Mediante la lista mensual de clientes suscritos, realizar llamadas telefónicas procurando el pago de los servicios brindados.- Realiza llamada de atención para clientes que no realicen sus pagos (llamadas telefónicas, envío de cartas al domicilio).- Suspender el servicio en el caso de que el cliente no haya realizado los pagos respectivos.

Brindar regalías a los clientes suscritos.	- Gestionar la regalía de anuncios en el periódico brindada a clientes suscritos (según el tipo de suscripción adquirida). Esto mediante la obtención de datos por parte del cliente y el diseño y publicación posterior en el periódico.
Control de entrega y devolución del periódico a promotores y mayoristas.	- Llevar un registro de la entrega y devolución del periódico despachado diariamente.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Encargada de suscripciones	- Recibimiento de la lista mensual de clientes suscritos para realizar cobros. - Apoyo en cualquier situación a mayor escala sucedida con clientes (suspensión de servicios, inconvenientes, etc.) - Consulta la entregar cortesías extras a clientes.	X		
Ejecutiva de suscripción (compañera)	- Apoyo en las funciones delegadas al puesto.	X		
Diseñador creativo	- Envío de datos de los clientes para el diseño de los anuncios destinados a las regalías brindadas a los clientes suscritos (según sea el caso).	X		
Ejecutivas Ventas Agencias	- Apoyo en las publicaciones de la regalías para los clientes.	X		
Supervisor repartidores	- Supervisar problemas presentados por cortesías enviadas a posibles nuevos clientes.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	- Realizar venta de suscripciones a posibles nuevos clientes. - Realizar cobros a clientes suscritos y monitorear el estado de estos. - Entrega de cortesías y regalías (según sea el caso)	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Postergar unos días el cobro de una suscripción brindada a un cliente (si el caso lo amerita).
	Suspender servicio brindado a clientes

Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Brindar otro tipo de cortesía al cliente (este debe ser consultado con la Encargada de Suscripciones).
	Llegar a un acuerdo con el cliente en caso de que no haya habido pago por el servicio (este debe ser consultado con la Encargada de Suscripciones).

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Bachillerato Asistente Comercial (deseable) Licenciatura en Mercadotécnica o Administración de Empresas (estudiante de 4º año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Creativo, Innovador, disciplinado empático - Con liderazgo - Persuasiva - Capacidad de negociación - Fuertes habilidades comerciales - Conocimiento de territorio salvadoreño - Responsable - Excelente presentación personal - Excelente relaciones interpersonales
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año de experiencia como ejecutiva de ventas o ejecutiva de suscripciones (preferiblemente en el rubro de periódicos o revistas)
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Femenino Edad: 22 a 40 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Encargada de Suscripciones
Departamento	Departamento de Circulación
Puesto al que se reporta	Gerente de Circulación
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	2 personas.

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Encargada de supervisión y soporte del trabajo desempeñado por las Ejecutivas de Ventas del Departamento de Circulación. Centralización de la información proveniente de los egresos de ejemplares del departamento, para establecimientos y clientes suscritos.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Soporte del trabajo desempeñado por las ejecutivas de ventas del Departamento de Circulación.	<ul style="list-style-type: none">- Entrega a las ejecutivas de ventas de listado de clientes suscritos para la realización de cobros.- Realización de reportes de cierre y comisiones mensuales de cobradores y ejecutivas- Control mensual de altas y bajas de ejecutivas de ventas del departamento.- Realización de reportes de ventas nuevas y suspensiones de suscripciones.
Supervisión del estado de las suscripciones de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">- Creación de códigos de clientes nuevos en los sistemas PH, Brilo y DataEase- Realización de reporte mensual de clientes que han renovado la suscripción.- Envío de reporte diario de estado de suscripciones a encargado de despacho para la entrega de ejemplares a repartidores.- Registro y control de las devoluciones de ejemplares procedentes de gasolineras, supermercados y farmacias y personas naturales
Realización de facturaciones correspondientes al Departamento de Circulación.	<ul style="list-style-type: none">- Facturación de las suscripciones realizadas, ingresando la información en los sistemas PH, Brilo y DataEase.

	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación de ejemplares entregados a gasolineras, supermercados y farmacias. - Facturación y elaboración de reporte mensual acerca de las cortesías y canjes dirigidos a los suscriptores. - Facturación de pauta para posterior entrega al dpto. de Contabilidad. - Facturación de la devolución de ejemplares.
Control diario de los egresos de los ejemplares en el Departamento de Circulación.	Hoja de recepción y devolución de ejemplares (facturas e introducción de códigos de pedidos).
Reporte de remesas recibidas	Reporte diario de remesas de cobros de suscripciones y posterior envío al dpto. de Contabilidad.
Atención de venta de Edictos	Atender clientes nuevos de Edictos, así como su posterior facturación.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Ejecutivas de Ventas Dpto. Circulación	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de la lista mensual de clientes suscritos para realizar cobros. - Apoyo en cualquier situación a mayor escala sucedida con clientes (suspensión de servicios, inconvenientes, etc.) - Consulta la entregar cortesías extras a clientes. 	x		
Dpto. Cobros	Reporte de suscripciones y cobros a clientes suscritos al servicio.	X		
Gerente General	Autorización de facturación (cuando sea necesario)		X	
Supervisor de Repartidores	Solventar cualquier irregularidad presentada en la repartición de los ejemplares.		X	
Asistente Ventas Directas	Manejo de pauta para publicación	X		
Dpto. Contabilidad	- Manejo de facturaciones	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Contacto referente a la entrega de suscripciones, cortesías y cobros.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Envío de regalías a clientes
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Modificación en el cobro de un cliente (cuando sea de mayor alcance)

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en administración de empresas.
Conocimientos técnicos y habilidades	Liderazgo - Creativo, Innovador, disciplinado empático - Con liderazgo - Persuasiva - Capacidad de negociación - Fuertes habilidades comerciales - Conocimiento de territorio salvadoreño - Responsable - Excelente presentación personal - Excelente relaciones interpersonales
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 años como ejecutiva de ventas o ejecutiva de suscripciones (rubro de periódicos y revistas) (mínimo)
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Femenino Edad: 24 a 40 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Promotor de Voceo
Departamento	Departamento de Circulación
Puesto al que se reporta	Supervisor de Voceo
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Realizar la entrega de periódicos a los diferentes puntos asignados.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Entregar periódico a puntos de venta asignados.	- Realizar la repartición de periódicos en los diferentes puntos de ventas en la ruta asignada.
Cobro de suscripciones a clientes	- Hacer efectivo el cobro de las suscripciones al periódico por parte de los clientes. - Realización de cobro mensual por envío correspondencia en Rapimundo.
Dar mantenimiento preventivo a los vehículos	Garantizar el cuidado del equipo asignado para la repartición de los periódicos.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Supervisor Voceo	Jefatura inmediata	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Realizar la entrega de los periódicos, según ruta asignada.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Realizar una reubicación de visita en la agenda de clientes asignados (en caso de ser necesario)
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	No realizar entrega del producto asignado, en caso de haber algún motivo de fuerza mayor, y no reportarlo al superior

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Media (9º grado). Indispensable Bachillerato General (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Conocimiento de la nomenclatura del país Licencia liviana vigente Responsable Ético y Honrado Puntual Rapidez en el desempeño de labores Experiencia en manejo de vehículos Excelente Presentación Personal Orientado al servicio al cliente
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año como repartidor, auxiliar de ruta o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 21 a 40 años Poseer motocicleta propia

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Repartidor de Suscripciones
Departamento	Departamento de Circulación
Puesto al que se reporta	Supervisor de Suscripciones
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Realizar la entrega de ejemplares a los diferentes clientes suscritos al periódico, asignados a su ruta a cubrir.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Recibir ejemplares designados para la repartición a los clientes suscritos.	<ul style="list-style-type: none">- Recibir del despacho de manera diaria los ejemplares asignados para los clientes suscritos o cortesías, pertenecientes a la ruta asignada a cubrir.- Empacar en bolsas plásticas los ejemplares cuando sea época lluviosa, para evitar así que se dañen.
Repartir los ejemplares a los clientes correspondientes a la ruta asignada.	<ul style="list-style-type: none">- Repartir de manera diaria los ejemplares en las direcciones indicadas, apoyándose con el supervisor en caso de que haya inconvenientes (cambio de dirección, etc.)- Reportar la finalización de la realización de la ruta al supervisor.
Reportar el surgimiento de algún inconveniente referido al desarrollo de la ruta asignada.	Comunicar al supervisor cualquier inconveniente que surja con la entrega de los ejemplares, ya sea por confusión de direcciones, especificaciones referidas a los clientes, o cualquier dificultad espontánea.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Supervisor de Suscripciones	Jefatura inmediata	X		
Encargado de Despacho	Recibir los ejemplares del periódico de manera diaria, para su posterior repartición a los clientes.	X		
Ejecutivas de Suscripción	- Apoyo en resolución de inconvenientes presentados en suscripciones de clientes. - Apoyo en resolución de problemas presentados por cortesías enviadas a posibles nuevos clientes.	X		
Repartidores de suscripciones (compañeros)	Apoyo en cualquier inconveniente presentado en el desempeño de las funciones respectivas al puesto.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Entrega de los ejemplares del periódico.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Realizar cambio de orden de ruta (si la situación lo amerita)
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Entregar el periódico en un local que no es el asignado en la lista

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Media (9° grado). Indispensable Bachillerato General (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Conocimiento de la nomenclatura del país Licencia de motocicleta vigente Responsable Ético y Honrado Puntual Rapidez en el desempeño de labores Experiencia en manejo de motocicleta Excelente Presentación Personal Orientado al servicio al cliente
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año como repartidor de periódico en motocicleta (preferiblemente)
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 21 a 50 años Poseer motocicleta propia

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Repartidor (Supermercados, gasolineras y farmacias)
Departamento	Departamento de Circulación
Puesto al que se reporta	Jefe Departamento Circulación
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Entrega de ejemplares a los establecimientos de supermercados, farmacias y gasolineras.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Entrega de periódicos a Supermercados, gasolineras y farmacias	- Entrega de los ejemplares del periódico destinados a la entrega en estos establecimientos, según requisición. - Recolección de ejemplares devueltos por parte de estos establecimientos.
Cobro de suscripciones a clientes	- Hacer efectivo el cobro de las suscripciones al periódico por parte de los clientes.
Dar mantenimiento preventivo a los vehículos	Garantizar el cuidado del equipo asignado para la repartición de los periódicos.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Supervisor Voceo	Jefatura inmediata	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Realizar la entrega de los periódicos, según ruta asignada.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Realizar una reubicación de visita en la agenda de clientes asignados (en caso de ser necesario)
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	No realizar entrega del producto asignado, en caso de haber algún motivo de fuerza mayor, y no reportarlo al superior

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Media (9º grado). Indispensable Bachillerato General (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Conocimiento de la nomenclatura del país Licencia liviana vigente Responsable Ético y Honrado Puntual Rapidez en el desempeño de labores Experiencia en manejo de vehículos Excelente Presentación Personal Orientado al servicio al cliente
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año como repartidor, auxiliar de ruta o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 21 a 40 años Poseer motocicleta propia

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Super numerarios
Departamento	Departamento de Circulación
Puesto al que se reporta	Jefe Departamento Circulación
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Cubrir ausencias de los promotores (cuando tienen vacación, o alguna emergencia).

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Cubrir ausencias de promotores de voceo	Realizar labores de repartición de periódicos realizada por los promotores de voceo, cuando estos no se encuentren disponibles (vacaciones, o ausencia).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Supervisor de Voceo	Contacto para cubrir ausencias de promotores de voceo		X	

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Realizar la entrega de los periódicos, según ruta asignada		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Realizar una reubicación de visita en la agenda de clientes asignados (en caso de ser necesario)
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	No realizar entrega del producto asignado, en caso de haber algún motivo de fuerza mayor, y no reportarlo al superior

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Media (9° grado). Indispensable Bachillerato General (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Conocimiento de la nomenclatura del país Licencia liviana vigente Responsable Ético y Honrado Puntual Rapidez en el desempeño de labores Experiencia en manejo de vehículos Excelente Presentación Personal Orientado al servicio al cliente
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año como repartidor, auxiliar de ruta o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 21 a 40 años Poseer motocicleta propia

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Supervisor de Voceo
Departamento	Departamento de Circulación
Puesto al que se reporta	Jefe de Circulación
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	5

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Supervisión del trabajo realizado por los promotores que se encargan de la entrega del periódico, brindando apoyo según sea la necesidad.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Supervisión de trabajo realizado por promotores de periódicos.	- Visitar los puntos de ventas del periódico para la supervisión de la entrega del producto, así como de la calidad del servicio brindado por ellos.
Distribución de material impreso producido por la empresa (periódico, suplementos, revistas, etc.).	- Distribución de los diferentes productos impresos distribuidos por "Diario El Mundo" [periódico, suplementos (Suplementos especiales, El Migueleño, Mujer y Familia), revistas (VidaSana, De Vacaciones), etc.] - Reparto y volanteo de cuadernillos, flyers, según sea la necesidad. - Cubrir la ruta de los promotores cuando estos no se encuentren disponibles (incapacidad, vacaciones, etc.).
Brindar apoyo a eventos realizados por la empresa.	Otorgar apoyo a las diferentes actividades realizadas por la empresa (eventos realizados por mercadeo, etc.), así como por su empresa hermana, Bavaria.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Promotores de Voceo	Supervisión del trabajo realizado	X		
Encargada de Suscripciones	Información relacionada con los clientes y establecimientos donde se reparten los productos	X		
Mercadeo	Apoyo en la realización de eventos			

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	- Supervisión del servicio brindado por los promotores de voceo. - Solventar dificultades que puedan surgir respecto al servicio brindado.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Reasignar la ruta de un vendedor cuando sea necesario (o tomar el puesto de él)
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	No surtir con el producto a un cliente o establecimiento asignado por alguna situación de fuerza mayor, sin reportarlo.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Media (9° grado). Indispensable Bachillerato General (deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Conocimiento de la nomenclatura del país Licencia liviana vigente Responsable Ético y Honrado Puntual Rapidez en el desempeño de labores Experiencia en manejo de vehículos Excelente Presentación Personal Orientado al servicio al cliente
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	3 años como supervisor de repartidores de motocicleta, o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 26 a 50 años

**MANUAL DE
DESCRIPCION DE
PUESTOS**

COBROS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Jefe de Cobros
Departamento	Departamento de Cobros
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	5

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Coordinar el trabajo de las personas que conforman el Departamento de Cobros. Resguardar los egresos de la empresa y gestionar los cobros oportunamente.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Coordinación del trabajo realizado por el personal parte del Departamento de Cobros de la empresa.	Asignar a los gestores de cobros la cartera que tiene que gestionar, asignando una meta de cobro mensual. Posteriormente, le da seguimiento al cumplimiento de la meta. Verificar que se entregue la meta a cumplir a motocobros a primera hora. Apoyo con la asignación de la ruta a cobros (por dirección o zona). Generar reportes diarios de comisión. Cierre diarios de caja chica. Reporte al gerente general.
Supervisar el trabajo realizado por los motocobros	Verificar resultados de ruta por medio del reparto de gestor telefónico (ellos traen el efectivo, no lo reciben solo lo liquidan) (ella reporta mensualmente) Generar nueva meta para los motocobros.
Manejo de información de clientes	Dividir carteras: Clientes comerciales, agencias, gobiernos y afiliados. Visitar cliente con mora (con más de 120 días) Analizar cuentas de los clientes, para detectar cualquier anomalía. Solucionar problemas o reclamos del cliente (externados al gestor de cobros o a ella). Atención al cliente interno y externo (cuando sea necesario).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Área comercial	Servicio al cliente interno, solución de problemas.	X		
Área financiera	Entregar liquidación y solicitar depósito de bancos.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Solventar cualquier inconveniente o necesidad que puedan presentar	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Cambios de su área que afecten otras áreas (Ej. Ofrecer plan de pago al cliente) Asignación de zona a motocobradoros.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Cambios de procesos establecidos

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas (graduado)
Conocimientos técnicos y habilidades	Capacidad de análisis de créditos Capacidad para realizar gestiones de cobros corporativos e institucionales Coordinación de Rutas de Cobros Capacidad de asumir roles de liderazgo Elaboración de Informes de resultados Capacidad de Planificación y Organización Ética y Honestidad Manejo intermedio de Microsoft Office (sobre todo Microsoft Excel) Conocimientos básicos contables (facturación, etc.) Conocimiento intermedio de Leyes Tributarias Conocimiento de nomenclatura y numeración urbana (nomenclatura de calles)
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 años de experiencia en puesto de Jefatura en Gestión de Cobros, o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 25 a 50 años de edad Sexo: Masculino o Femenino

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Gestor de Cobros
Departamento	Departamento de Cobros
Puesto al que se reporta	Jefe de Cobros
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Realizar cobros a clientes a los que se les ha prestado servicios por parte de la empresa, así como solventar situaciones relacionadas a esto (cambio de crédito fiscal a factura, dudas respecto a productos, etc.). Programar ruta de cobros a los mensajeros encargados de realizar la cobranza a clientes.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Gestionar el cobro a clientes por servicios brindados.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar llamadas telefónicas a clientes para el cobro por servicios brindados por parte de la empresa y gestionar cualquier inconveniente surgido.- Envío de factura a clientes, según el día indicado, así como brindar el seguimiento correspondiente hasta que se efectúa el pago.- Cubrir la meta mensual de la cartera de clientes asignados, así como que van incorporándose.
Asignación de ruta de clientes a visitar para realizar cobros a mensajeros.	<ul style="list-style-type: none">- Organización de la ruta de clientes a visitar para realizar cobros, por parte de los mensajeros. El diseño de las rutas se realiza diariamente y por sector (tanto para San Salvador, como para el interior del país).- Programación de pagos (día y fecha), verificando estados de documentación (facturas sólo para entrega, para trámite, entrega de quedan, cobros, etc.).
Liquidación de la ruta diaria realizada por los mensajeros.	<ul style="list-style-type: none">- Registrar y clasificar el estado de la documentación entregada (facturas, quedan, cantidad de pago realizado por cliente y el tipo de documentación utilizada, ya sea cheque o dinero en efectivo).

	- Cuadrar los cheques y efectivo recibido, para su posterior entrega a Contabilidad.
--	--

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefa Dpto. Cobros	Programación de visitas fuera de San Salvador	X		
Motocobrador	Asignación de ruta de clientes a visitar para realizar cobros.	X		
Ejecutivas de Venta	- Obtener información de contacto para clientes a los cuales se realizará cobros. - Apoyo para acceso a clientes (en caso que no puedan ser contactados)			
Contabilidad	- Recibimiento de facturas para entregar a clientes - Entrega de efectivo recolectado por parte de mensajeros	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Realizar el cobro de servicios brindados por parte de la empresa	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	- Repartición de manera equitativa ruta de clientes a visitar a los mensajeros. - Priorización de clientes para realizar cobros
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	- Anulación de facturas a clientes - Requerimientos especiales que pidan los clientes respecto a pagos o documentos (facturas, etc.)

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría (5° año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	Manejo intermedio de Microsoft Office (sobre todo Microsoft Excel) Conocimientos básicos contables (facturación, etc.) Conocimiento intermedio de Leyes Tributarias Conocimiento de nomenclatura y numeración urbana (nomenclatura de calles) Capacidad de análisis de créditos Capacidad para realizar gestiones de cobros corporativos e institucionales Coordinación de Rutas de Cobros Capacidad de Planificación y Organización Iniciativa Ética y Honestidad
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 años de experiencia Gestión de Cobros o en plazas similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Femenino Edad: 24 a 35 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Motocobrador
Departamento	Departamento de Cobros
Puesto al que se reporta	Jefa de Cobros
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Realizar cobros a domicilio a clientes por servicios prestados. Entrega de documentos según solicitado, así como, efectuar pagos de préstamos por parte de la empresa.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Efectuar el cobro de servicios prestados a clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el cobro de facturas y documentación a domicilio, según la cartera de clientes asignados. - Recibir cheques, notas de abono y dinero en efectivo por parte de los clientes y realizar su posterior entrega. - Liquidar la ruta realizada al final del día.
Tramitar documentación de la empresa que sea necesaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar pagos referentes a la empresa, según sea la necesidad. - Realizar los pagos de los préstamos personales a los diferentes bancos correspondientes.
Transportar documentación entre empresas de Grupo Borja.	Realizar la entrega de documentación y correspondencia requerida entre las diferentes empresas que forman parte del Grupo Borja.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Jefe Dpto. de Cobros	Supervisión del trabajo, así como notificación de situación que lo amerite.	X		
Gestora de Cobros	Asignación de ruta de clientes a los que debe realizar los cobros, así como gestiona estos.	X		

Asistente financiera	Entrega del dinero en efectivo recolectado en los pagos.	X		
Mensajeros	Apoyo y soporte en cualquier inconveniente presentado.	X		
Ejecutivos de Ventas	Apoyo para realizar cobros a clientes cuando se necesario (localización, etc.)		X	
Jefe Dpto. Circulación	Realización de reparación/mantenimiento de las motocicletas.			X

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	Efectuar cobros de servicios brindados por parte de la empresa.	X		
Bancos	Realización de depósitos y pago de préstamos.	X		
Empresas Grupo Borja	Entrega de documentación y correspondencia entre empresas del Grupo Borja.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Ordenación de la ruta entrega de clientes a visitar (siempre priorizando a los clientes indicados).
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Priorizar la visita de clientes, determinando una fecha y horario específico, según sea la necesidad.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Educación Media, Bachillerato (Indispensable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Manejo de nomenclatura y numeración urbana (nomenclatura de calles) Licencia de conducir para motocicleta. Edad: 25 a 40 años Nivel Académico: bachiller: Ético y Honrado Capacidad de trabajo bajo presión Organizado
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 años como cobrador de mora a domicilio o puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Masculino Edad: 23 a 45 años de edad Motocicleta propia

**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**

DIRECCIÓN COMERCIAL

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Director comercial
Departamento	Dirección comercial
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	10

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Planificar, dirigir y coordinar las actividades de ventas y comercialización de la empresa.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega, los presupuestos para campañas de promoción de ventas.	Que la empresa sea competitiva en comparación de otras empresas del mismo rubro.
Representar a la empresa u organización en convenciones de ventas y comercialización, ferias de muestras y otros foros.	Que la empresa sea presentada nacional o internacionalmente para un mayor alcance.
Concretar los canales comerciales de la empresa u organización, su estructura, tamaño y rutas	Lograr las mejores rutas de venta y negocios.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Ejecutivo de ventas	Verificar la realización de la venta.	x		
Jefe de ventas directas	Coordinar la realización de ventas a nuevos y antiguos clientes.	x		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Cientes	Establecimiento de negocios.		X	

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Realizar estrategias de ventas de acuerdo al estudio de mercado.
	Realiza planes de marketing y presupuestos.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	El cierre definitivo de un negocio/venta con los clientes.
	Establecer precios competitivos y que generen margen adecuado de ganancia a la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciatura en Mercadeo. - Maestría en mercadeo.
Conocimientos técnicos y habilidades	-Técnicas actuales de Marketing, - Realización de planes de marketing, presupuestos e informes de ventas.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1-5 años en puestos afines
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: de 30 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Gerente de ventas directas
Departamento	Dirección comercial
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Coordinar las ventas de los servicios que ofrece el periódico de forma directa con los usuarios.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Coordinar el trabajo a realizar por las ejecutivas de ventas.	Que puedan alcanzar los niveles de venta esperados por la empresa
Llevar el control de las metas de las ejecutivas de venta.	Que cada ejecutiva reciba sus bonificaciones acorde a las ventas realizadas.
Supervisar las carteras de clientes	Mantener o Ampliar la cartera de clientes.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Ejecutivo de ventas	Verificar la realización de la venta.	X		
Gerente general	Ampliar la cartera de clientes			x
	Realizar modificaciones en las bonificaciones			x

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Cientes	Establecimiento de negocios.	x		

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Repartir las carteras de clientes entre las vendedoras acorde a los objetivos a alcanzar.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Búsqueda y consolidación de nuevos clientes
	Cambios en la distribución y entrega de bonos con las ejecutivas de ventas.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciatura en Mercadeo o administración de empresa
Conocimientos técnicos y habilidades	-Técnicas actuales de Marketing, - Fluidez verbal y persuasión.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1-5 años en puestos afines
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: de 30 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Gerente de ventas agencias
Departamento	Dirección comercial
Puesto al que se reporta	Gerente General
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Coordinar las ventas de los servicios que ofrece el periódico a través de agencias de publicidad y marketing.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Coordinar el trabajo a realizar por las ejecutivas de ventas.	Que puedan alcanzar los niveles de venta esperados por la empresa
Llevar el control de las metas de las ejecutivas de venta.	Que cada ejecutiva reciba sus bonificaciones acorde a las ventas realizadas.
Mantener contacto con las agencias y ampliar la cartera.	Mantener o Ampliar la cartera de clientes o agencias.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Ejecutivo de ventas	Verificar la realización de la venta.	X		
Gerente general	Ampliar la cartera de clientes			x
	Realizar modificaciones en las bonificaciones			x

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Agencias	Establecimiento de planes de negocios.	x		

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Repartir las carteras de clientes entre las vendedoras acorde a los objetivos a alcanzar.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Búsqueda y consolidación de nuevos clientes o agencias de publicidad.
	Cambios en la distribución y entrega de bonos con las ejecutivas de ventas.
	Búsqueda de nuevas agencias de publicidad.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciatura en Mercadeo internacional o administración de empresa
Conocimientos técnicos y habilidades	-Técnicas actuales de Marketing, - Conocimiento del mercado nacional e internacional - Manejo de redes sociales - Capacidad de negociación. - Manejo de grupos.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1-5 años en puestos afines
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: de 30 a 40 años

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Ejecutiva de Ventas
Departamento	Departamento Dirección Comercial
Puesto al que se reporta	Gerente de ventas directas
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Aplicar estrategias en servicios de venta y post venta con los clientes del periódico.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Contactar a clientes según las metas.	Estar pendiente de los pedidos de los clientes del periódico, para mantener los márgenes de ventas.
Brindar atención a los clientes según lo requiera.	Atender los pedidos usuales y nuevas peticiones de los clientes a fin de continuar las relaciones de trabajo que favorezcan a la empresa.
Reportar las ventas al jefe inmediato para que se haga efectiva la venta.	Que se realice adecuadamente la venta y se mantengan los márgenes de venta fijos esperados.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Gerente de Ventas directas	Reporte específico de ventas realizadas para su adecuada resolución.	X		

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Contactar con los clientes del periódico para recibir los pedidos.
	Realizar informes de ventas para que se proceda a efectuar la venta.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Reportar la cancelación de una venta que ya se haya iniciado.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Bachillerato en cualquiera de sus ramas. (Requerido) Formación en Ejecutivo de ventas u otros similares. (Deseable)
Conocimientos técnicos y habilidades	Ordenado y organizado. Ético y Honrado. Conocimiento en Técnicas de venta. Conocimiento en atención al cliente.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 años en puestos como vendedor (preferiblemente con periódicos)
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 23 a 50 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Gerente de suplementos.
Departamento	Dirección Comercial.
Puesto al que se reporta	Director comercial.

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Coordinar la venta de suplementos en los diferentes departamentos del país, controlando los plazos de entrega y además.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Supervisar la venta de suplementos en los diferentes departamentos.	<ul style="list-style-type: none">- Establecer metas de venta para trasladarla a los empleados.- Revisar semanalmente la venta que realizan los empleados para mantener las metas propuestas.
Coordinar el envío del producto al cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Verificar antes del envío que el producto sea según el pedido.- Aprobar el envío luego de la verificación.
Aprobar nuevos suplementos o cancelarlos.	<ul style="list-style-type: none">- Aprobar el trato de venta de suplementos a nuevos clientes.- negociar con un cliente en caso de querer la cancelación del servicio para buscar la mejor resolución.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Directora Comercial	- Tomar decisiones sobre la cancelación de ventas por incumplimientos, etc.			

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Clientes	- En caso de negociación por cancelación.		x	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Aprobación de venta de suplementos con nuevos clientes.
	Establecer metas de venta de suplementos.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Suspender servicio brindado a clientes por incumplimientos.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en Mercadotécnica o Administración de Empresas. Maestría en Mercadeo o similares.
Conocimientos técnicos y habilidades	- Con liderazgo - Persuasivo - Capacidad de negociación - Responsable - Excelente presentación personal - Excelente relaciones interpersonales
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	3 a 5 año de experiencia como gerente de ventas o similares (preferiblemente en el rubro de periódicos o revistas)
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 30 a 40 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Corrector de edictos
Departamento	Dirección Comercial
Puesto al que se reporta	Director Comercial
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	Ninguna

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Corregir los edictos que se publican en el periódico, según el pedido del cliente y normas ortográficas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Verificar la correcta redacción de los edictos.	- Corregir los errores que puedan encontrarse en la redacción de los edictos, tomando en cuenta el pedido del cliente y las reglas gramáticas y ortográficas.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Ejecutivas de ventas	Le brindan la información para elaborar el edicto.	x		
Diseñador gráficos	Diagrama la información.	x		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
No tiene				

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Corrección de la redacción.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Eliminar un edicto ya redactado.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Bachillerato en cualquiera de sus ramas.
Conocimientos técnicos y habilidades	Normas de ortografía y gramaticales. Habilidad para digitar. Conocimiento en Office básico.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año en puestos de digitador o similares.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc.)	Edad: 20 a 40 años de edad

**MANUAL DE
DESCRIPCION DE
PUESTOS**

FINANZAS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Gerente Financiero
Departamento	Finanzas
Puesto al que se reporta	Gerente general
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	6

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Administrar de forma eficiente el capital dentro de un equilibrio de riesgo y rentabilidad para la empresa.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Supervisar las operaciones y el desarrollo financiero de la empresa	Que todo el desarrollo financiero de la empresa se esté desarrollando óptima y legalmente.
Estimar costos y ganancias de los productos de la empresa.	No generar pérdidas en las acciones de la empresa
Prever las tendencias del mercado financiero y elaborar planes de acción en base a ellos.	Lograr estar en un mercado activo económicamente que genere ganancia a la empresa
Evaluar periódicamente los procesos financieros de la empresa y hacer cambios de ser necesarios.	Evaluación de pagos, indemnizaciones, vacaciones etc.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Asistente administrativa financiera	Coordinación de documentación, reuniones y labores administrativas.	X		
Contador de costos	Evaluación del estado financiero en referencia a gastos de la empresa		X	
Asistente contable	Evaluación del estado financiero en relación a ingresos y egresos administrativos.		X	

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Cientes / Asociados	Mantener relaciones profesionales en pro de la productividad del periódico.		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Evaluación de costos y estados financieros de la empresa
	Estimaciones de mercados y productos.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Búsqueda de nuevos mercados financieros o colocación de productos nuevos.
	Eliminación de costos o ingresos de determinadas situaciones.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciado en Economía o Contaduría Pública. - Post grado en manejo de finanzas.
Conocimientos técnicos y habilidades	- Sobre redacción de estados financieros - Conocimiento sobre mercados bursátiles - Conocimiento de costos y estimaciones de productos. - Manejo avanzado de Excel y bases de datos.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	Entre 3 a 5 años en puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 25 a 50 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Contador de costos
Departamento	Finanzas
Puesto al que se reporta	Gerente de finanzas
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Coordinar los registros contables que estén relacionados con los costos, coordinar las provisiones mensuales. Verificar las conciliaciones de las cuentas de materia prima, conciliaciones de cuentas de productos en proceso.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Orienta los movientes de ingresos y egresos de las materias primas.	Que los costos en gastos de las materias primas queden registrados.
Estructurar y mantener actualizado el plan de cuentas de la contabilidad de costos	Mantener registros contables de costos elaborados correctamente.
Determinar precios de venta de los artículos producidos y mantener informada a la gerencia comercial sobre cualquier variación actual o futura de costos	Evaluar cuales son los mejores precios de venta en base a los costos de los materiales con los que se realizan.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Gerente financiero	Coordinación y presentación de informes de costos		X	
Cotizador	Para evaluar los artículos de materia prima necesarios	X		
Asistente contable	Evaluación del estado financiero en relación a ingresos y egresos administrativos.	X		
Gerente general	Entrega de reportes y análisis.			X

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Proveedores	Estimaciones de costos de materia prima		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Supervisión de costos, revisión de facturas de materias primas.
	Presentación de análisis generales de costos.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Búsqueda de nuevos proveedores o productos con un costo más accesible

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado en Contaduría Pública. - Post grado en contabilidad de costos
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre redacción de estados financieros - Conocimiento sobre costos y balances financieros - Conocimiento de costos y estimaciones de productos. - Manejo avanzado de Excel.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	Entre 3 a 5 años en puestos similares
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 25 a 50 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Asistente Financiera
Departamento	Departamento de Contabilidad
Puesto al que se reporta	Gerente Departamento de Contabilidad
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene
Fecha de elaboración	22 de mayo de 2018

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Efectuar el pago directo de cada uno de los empleados presentes en la planilla de la empresa. Administrar y supervisar los activos y pasivos con los cuales cuenta la empresa.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Administración de planillas de pago de los empleados de la empresa	<ul style="list-style-type: none">- Verificar que los datos incorporados al sistema sean reales y actualizar cambios surgidos (ingresar o eliminar personas de la planilla).- Procesar Información para la planilla de pago de sueldo, incluyendo adicionales, comisiones y horas extras del personal de la empresa, para así efectuar el pago correspondiente.- Procesar información para la planilla y hacer efectivos los descuentos dirigidos a AFP, ISSS.- Procesar información referida a jubilaciones de empleados de la empresa.- Procesar información para pago de planilla de personal eventual contratado en la empresa.
Realización del balance de la empresa	<ul style="list-style-type: none">- Control de las líneas rotativas de los bancos para determinar con el crédito que cuenta la empresa.- Llevar un control diario del flujo de efectivo con el que cuenta la empresa

Supervisión y administración de los activos la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar de manera diaria las cuentas de banco de la empresa para identificar los depósitos realizados por los clientes y transferirlos al Dpto. de Cobros. - Recibir el dinero recolectado por los cobradores y mensajeros del pago de los clientes. - Realización de remesas del dinero en efectivo recibido.
Supervisión y administración de los pasivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el pago a los proveedores que abastecen a la empresa. - Elaboración de desembolsos financieros.
Otras funciones administrativas relacionadas al desempeño del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de constancias de sueldo a empleados. - Control del estado de los seguros de los automóviles de la empresa, seguro de catástrofe y seguros de vida y salud de ciertos empleados. - Realización de compras del supermercado de los artículos de uso dentro de la empresa (víveres, etc.). - Control del estado de los artículos de papelería y realizar las compras de los artículos necesarios. - Realización de pagos del local de la empresa ubicado en San Miguel.

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Gerente Financiera	Jefatura inmediata	X		
Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de datos de la empresa. - Autorización de pagos. 	X		
Auxiliar Contable	Apoyo en desarrollo de funciones	X		
Personal de la empresa	Realización de pagos de sueldos.			X

Gerente Recursos Humanos	Obtención de información de personal de la empresa	X		
Encargado de Bodega	Entrega de efectivo para compra de materiales y solicitud de materiales de papelería.	X		

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Proveedores	Realización de pago de servicios provistos a la empresa.			
Bancos	Depósito y recepción de pagos.	X		
Fondo de Pensiones	Manejo de información referida a jubilaciones			X
Clientes	Contacto eventual cuando sea necesario respecto a la realización de pagos a la empresa.			X

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Realizar cambios de planillas según movimientos del personal de la empresa.
Decisiones consultadas (Que requieren aprobación previa por parte del supervisor)	Cambiar el proceso establecido para el pago de sueldos.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en economía o licenciatura en contaduría pública.
Conocimientos técnicos y habilidades	- Honrado. - Organizado. - Enfocado al detalle. - Conocimientos para elaboración de balance general.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 años como asistente financiero o puestos similares.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 25 a 35 años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Facturación
Departamento	Finanzas
Puesto al que se reporta	Gerente financiero
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Calendarizar y entregar las diversas facturas; confirmar la recepción y fecha de pago de las mismas; hacer control de consumos.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Recepción de facturas y control de todas las facturas.	Que todo el desarrollo financiero de la empresa se esté desarrollando óptima y legalmente.
Verificación de productos acorde a la factura recibida.	No generar pérdidas en las acciones de la empresa

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Asistente administrativa financiera	Presentar informes o alguna situación que deba ser tratada con el gerente financiero			
Contador de costos	Evaluación del estado financiero en referencia a gastos de la empresa o de errores en los procesos de adquisición de materia prima		X	
Bodega	Entrega de facturas de las compras de materia prima		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Recepción y orden de facturas. Calendarización en informes y entregas de cuentas.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Sobre errores en las compras o facturación de productos.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Bachillerato opción contaduría o estudiante de Lic en contaduría publica (5 año o egresado)
Conocimientos técnicos y habilidades	- Conocimiento sobre recepción y ordenamiento de facturas. - Organizado y proactivo - Uso de sistemas Excell y bases de datos.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año en puestos similares.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 20 a 50 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Asistente administrativo
Departamento	Finanzas
Puesto al que se reporta	Gerente financiero
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Brindar apoyo y asistencia operativa para el buen funcionamiento y gestiones de la Gerencia Financiera en los Procesos Administrativos y Manejo de Documentación, Controles y Seguimientos de las Áreas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Estar pendiente de documentación entregada por los encargados de áreas.	Llevar controles de registro de las documentaciones entregadas y su distribución.
Ordenar fechas y agendas de reuniones.	Preparar e informar sobre las reuniones de la gerencia financiera.
Asistir a reuniones, toma de apuntes y creación de actas.	Asistir a las reuniones y realizar las actas e informes para los usos que sean pertinentes.
Preparación de correspondencia	Prepara la correspondencia a agencias externas, cheques de pagos y otros.
Apoyo en otras áreas que demande la empresa.	Brindar apoyo en áreas como contador de costos o facturación cuando esto sea requerido

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Gerente Financiero	Todas las solicitudes que se le hagan.		X	
Contador de costos	Cubrir o ayudar con los procesos de costos.			x
Facturación	Cubrir o ayudar con los procesos de facturación.			x

Contactos (externos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Empresas parte del Grupo Borja y Fundación Borja	Tramites financieros.		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Recepción de documentos.
Decisiones consultadas (Que requieren de coordinación con otros colegas de la misma o diferente área de trabajo)	Creación de agendas o programación de fechas.
	Cuando se encuentren errores en costos o facturaciones.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	- Licenciatura en Administración de Empresas (estudiante de 3° año en adelante)
Conocimientos técnicos y habilidades	- Herramientas de oficina. - Manejo de paquete Office (Avanzado) - Conocimientos Legales - Excelente Ortografía y Redacción - Experiencia en administración y servicio a clientes. - Capacidad de Análisis. Con buenas relaciones interpersonales, responsable, comprometida con el trabajo, honesta y discreta. Muy ordenada, con interés de conseguir un trabajo estable a largo plazo. Excelente Presentación Personal.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	2 años en puestos de asistencia de puestos gerenciales o de dirección
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Sexo: Femenino Edad: 24 a 45 años de edad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	Auxiliar contable
Departamento	Departamento de Contabilidad
Puesto al que se reporta	Gerente financiera
No. de personas bajo su cargo (si aplica)	No tiene
Fecha de elaboración	10 de abril de 2018

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Registrar gastos y contabilizar los cobros realizados a los clientes, para posteriormente validar y realizar el balance de estos. Centralización de las cajas chicas pertenecientes a los departamentos asignados de la empresa.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y RESULTADOS ESPERADOS

Responsabilidades principales	Resultados finales esperados
Supervisar estados de cobros	- Contabilizar de manera diaria los reportes de cobros, tanto referidos a "Diario El Mundo", como Editorial Bavaria.
Administración de cajas chicas pertenecientes a la empresa	- Contabilizar efectivo presente en las diferentes cajas chicas manejadas por los distintos departamentos de la empresa. - Contabilizar efectivo presente en caja chica de Editorial Bavaria. - Realizar el corte de caja chica que se encuentra en recepción.
Registro de combustible	Llevar un registro del combustible utilizado en la empresa.
Supervisión de estado de periódico entregado.	- Control de voseo: verificación que el periódico entregado sea el indicado.

	Ingresar las devoluciones de los periódicos no vendidos.
Otras funciones administrativas relacionadas al desempeño del cargo.	- Supervisar la venta del papel que se vende a las recicladoras (peso y pago por ellos).

RELACIONES LABORALES

Contactos que se requieren para desempeñar eficientemente esta posición (que no sean el supervisor directo o los subordinados directos).

Contactos (internos)	Motivo para contactar	Frecuencia de contacto (Marque con "X")		
		Diaria	Semanal	Mensual
Recepción	- Recibir facturas entregadas a la recepcionista - Realizar corte de caja chica	X		
Dpto. Circulación	- Listado de distribución de periódico. - Manejo caja chica - Estado de consumo de combustible	X		
Encargado de Bodega	Consulta sobre registros (órdenes de compra) Verificación de papel que se vende para reciclar		X	

LIBERTAD PARA ACTUAR: Toma de decisiones

Decisiones autónomas (Que no requieren de previa autorización)	Solicitud de estados de cobro a los departamentos.
Decisiones consultadas (Que requieren aprobación previa por parte del supervisor)	Determinar el monto para aperturar caja chica.

PERFIL DEL PUESTO

Áreas	Requisitos
Educación (especificar nivel de estudio que se requiere y especialidad)	Licenciatura en contaduría pública.
Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Honrado.- Ético.- Organizado.- Enfocado al detalle.- Analítico.- Habilidad numérica.- Control de caja chica.-Archivación de Facturas.
Experiencia Laboral (Especificar años de experiencia y áreas de expertis que se requiere)	1 año como auxiliar contable o puestos similares.
Otros requisitos (Ej.: poseer vehículo, etc)	Edad: 25 a 35 años.

Anexo 4: Manual de incentivos no remunerados



Manual de Incentivos **no** remunerados.

Fernando Andrés **Amaya Perdomo**

Erika Ivette **Herrera Herrera**

Karla Stephanye **Rivas Palma**

Octubre 2018

CAPITULO I

Justificación

JUSTIFICACION

Toda empresa para mantenerse competitiva hoy en día necesita imaginación y creatividad para generar nuevas ideas y esto solo se logra a través del talento humano. El talento humano es la fuente más valiosa por su capacidad de generar riqueza intelectual que junto con los recursos materiales y físicos disponibles puede conducir al logro de los objetivos organizacionales y personales.

Pero el ser humano es complejo y la empresa debe implementar estrategias con el fin de producir cambios dentro de la organización que eviten el conformismo y desmotivación del personal y que afecten el rendimiento empresarial.

Los incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer el rendimiento empresarial, pues son instrumentos de motivación que aportan bienestar social y/o emocional al empleado que lo impulsan a un cambio individual o colectivo.

El Diario el Mundo como búsqueda de bienestar del personal y rendimiento empresarial pone en marcha el Plan de incentivos no remunerados con el fin de crear condiciones favorables en el desarrollo del trabajo, así como para reconocer o premiar los resultados del desempeño sobresaliente a nivel individual, fortaleciendo la cultura del reconocimiento y la excelencia laboral.

Es así, como a través de la formulación de este plan de incentivos laborales para el personal del Diario el Mundo se busca motivar y propiciar la iniciativa de los empleados hacia la realización de acciones que conduzcan a una mayor calidad en la prestación de servicios, estimulando comportamientos que se ajusten al bienestar individual y colectivo.

Así, quien muestre interés, reflejado en su excelente nivel de desempeño laboral, se hará merecedor del reconocimiento correspondiente.

CAPITULO II

Objetivos

OBJETIVOS

General:

Mantener el nivel de motivación de los empleados por medio de incentivos no remunerados para que mantengan la eficacia en sus labores.

Específicos:

- Reforzar positivamente las conductas y acciones que realiza el empleado en las funciones de su cargo, para que se vuelvan una constante en su comportamiento.
- Beneficiar al empleado y a su familia con incentivos no remunerados.
- Establecer un modelo de estimulación laboral que fomente la excelencia en todos los colaboradores.
- Fomentar el uso de incentivos de índole no remunerado como una nueva forma de motivar a los empleados.

CAPITULO III

Políticas y normas del uso del programa de capacitación de la empresa plantosa S.A de C.V

3.1 POLÍTICAS DE USO

1. Todo empleado/a, independientemente del nivel del nivel del cargo, tendrá oportunidad de que se le apliquen los criterios para obtener un incentivo de este manual.
2. El presente manual de incentivos estará sujeto a la evaluación posterior a su aplicación.
3. Las fuentes primarias para la evaluación de este manual serán los cambios de actitud y formas de producción de los empleados de la empresa.
4. Para la revisión y adecuación del presente documento, se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general para efectos de socialización.
5. El cuidado íntegro del presente manual estará encargado al departamento de Recursos humanos de la empresa DIARIO EL MUNDO.
6. El catálogo de incentivos del presente manual podrá ser revisada, evaluada y modificada por el personal del departamento de Recursos Humanos.
7. Los incentivos contenidos en el presente manual se darán a conocer a todo el personal del Diario El Mundo.
8. En caso de pérdida o deterioro del presente manual se reportará inmediatamente al encargado de sección o área de su custodia.

3.2 NORMAS DE USO

1. A todo empleado que habiendo cumplido los requisitos establecidos en este manual se le debe autorizar el incentivo correspondiente, independientemente el nivel jerárquico del cargo que ocupa.
2. Debe realizarse una evaluación de la efectividad del manual, posterior a su creación.
3. Debe evaluarse la efectividad del programa basándose en los cambios objetivos de los empleados sometidos a dicho proceso.
4. Es de carácter obligatorio la participación de las jefaturas inmediatas para su evaluación.
5. Es de carácter obligatorio que el área o sección de personal del departamento de Recursos Humanos mantenga la custodia exclusiva y el cuidado integral del presente programa.
6. La revisión, evaluación y modificación es obligación del departamento de Recursos Humanos.
7. El departamento de Recursos Humanos debe dar a conocer y asegurarse que todos los empleados conozcan cuales son los incentivos contenidos en el presente manual.
8. En caso de deterioro del manual se debe informar inmediatamente al departamento encargado de su custodia, y serán responsables en caso de extravío.

3.3 ÁMBITO DE USO*

El Manual de Incentivos no remunerados es de uso exclusivo de la sección de personal del departamento de Recursos Humanos de la empresa DIARIO EL MUNDO. La participación de sus beneficios será exclusiva al personal que labora en dicha institución sin importar su posición en la empresa.

***Este manual será revisado y actualizado anualmente durante los últimos tres meses del año.**

4.1. NATURALEZA DE LOS INCENTIVOS

Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones, ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos; por lo tanto:

- Para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producir ciertos rendimientos en forma de incentivos o recompensas.
- Para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimiento es decir, las aportaciones de las personas.

4.1.1 INCENTIVOS NO MONETARIOS O NO REMUNERADOS

Chiavenato (2009), explica que una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su participación en la organización y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y recursos personales como decisión de desempeño.

Los incentivos que este manual establece son incentivos no monetarios (tangibles e intangibles) y son aquellas recompensas donde no intervienen moneda de curso legal sino que estímulos que van orientados a las necesidades personales sociales del empleado para que este sienta una retribución emocional a su trabajo.

4.2 CONDICIONES PARA GANAR UN INCENTIVO

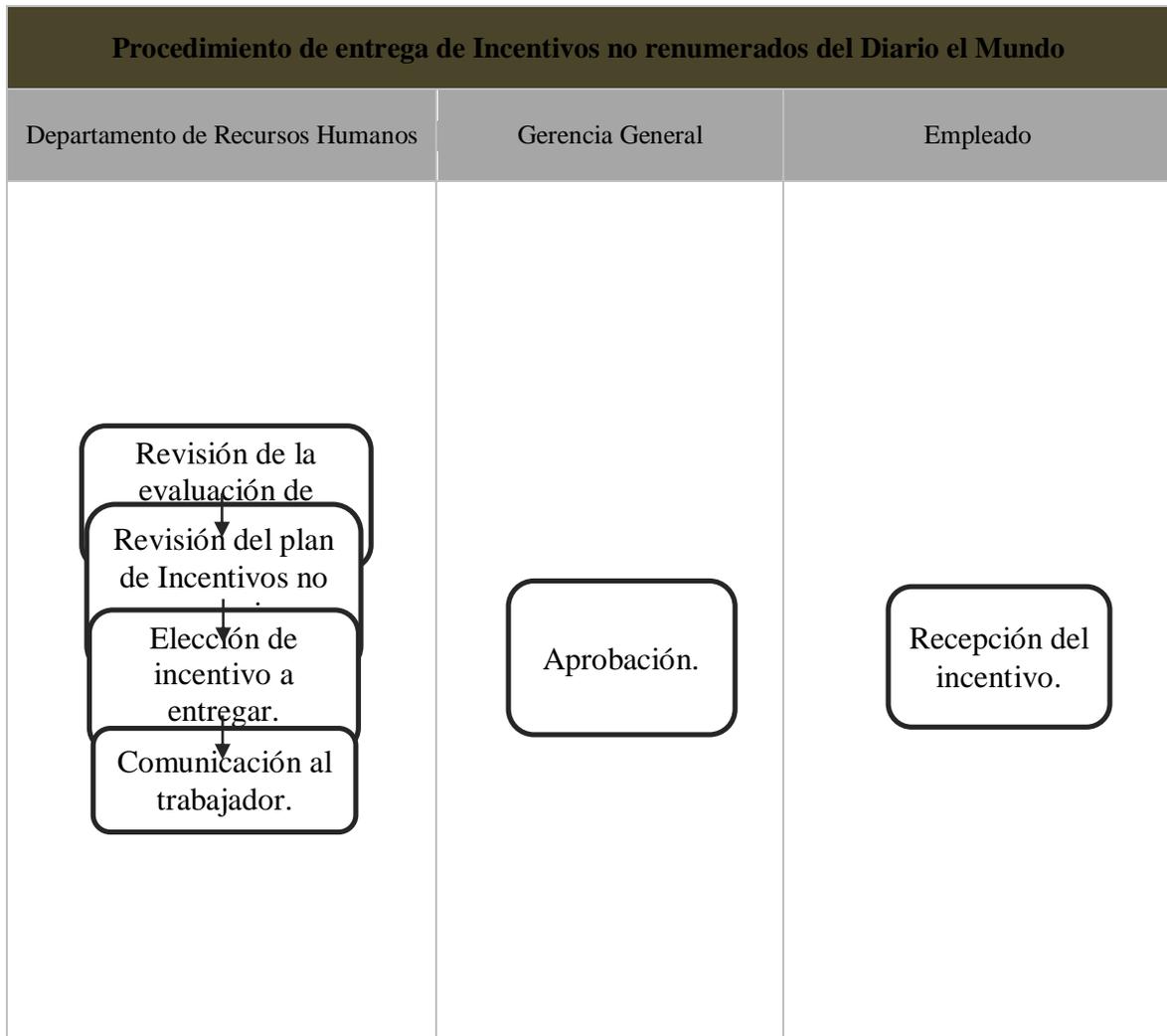
1. Para participar del Programa de Incentivos, se requiere formar parte del personal del Diario el mundo sin importar su nivel jerárquico.
2. Tener un año de estar laborando en la institución.
3. Tener buenos resultados en la evaluación de desempeño que sean igual o mayor a 85 puntos.

No podrán participar quienes estén eventualmente cubriendo periodos de incapacidad o maternidad.

4.3 CATALOGO DE INCENTIVOS.

Incentivo	Descripción
1. Un día adicional sumado a la vacación anual del empleado.	Mayor o igual a 90 pts
2. Un día libre remunerado al año.	
3. Dos viernes libres por la tarde.	
4. Media jornada libre el día de cumpleaños.	Mayor o igual a 85 pts
5. Flexibilidad de horario: otorgar permisos para entrar una hora después o salir una hora antes.	
6. Otorgar tarjeta de descuento en productos de Bebemundo, Juguetón Alsasa.	Mayor o igual a 80 pts
7. Regalos, objetos para el hogar, camisetas, objetos para los hijos, etc. (Juguetón)	
8. Reconocimientos especiales para empleados que se encuentren estudiando y completen sus estudios.	No se determinan según puntaje.
9. Reconocimiento por constancia a empleados con más de 10 años laborando.	

4.4 PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE INCENTIVOS



5. FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

No.	Elementos a Evaluar	Rangos paramétricos					Calificación
		10	8	6	4	2	
1	Cumplimiento de metas.						
2	Trabajo en equipo y cooperación.						
3	Puntualidad y asistencia.						
4	Orden de archivos y documentos.						
5	Cortesía y buen trato al personal y clientes.						
6	Planificación de Actividades.						
7	Presentación personal.						
8	Iniciativa.						
9	Cantidad de Trabajo.						
10	Calidad de trabajo.						
	Resultado Final						

OBSERVACIONES: _____

FECHA: _____

F. _____

Firma del evaluador

F. _____

Firma del evaluado

Anexo 5: Plan Anual de capacitaciones



Plan anual de capacitaciones

Fernando Andrés Amaya Perdomo

Erika Ivette Herrera Herrera

Karla Stephanye Rivas Palma

Octubre 2018



El Plan Anual de Capacitaciones constituye la forma principal de mejora y formación constante de los empleados de Diario El Mundo.

Este manual es de dominio del departamento de Recursos Humanos, con la previa aprobación de la Gerencia General. Todo uso externo deberá ser aprobado por las personas encargadas.

Introducción

El Plan Anual de Capacitaciones constituye una herramienta necesaria para el aprendizaje y mejora de los procesos de los empleados de la empresa. El manual se enfoca a la capacitación constante de dos componentes: habilidades para la vida / técnico.

El Plan Anual de Capacitaciones está diseñado para que cada área de la empresa reciba como mínimo una capacitación trimestral, lo que se convertiría en 4 capacitaciones anuales por área.

De igual forma cuenta con un marco conceptual en el cual se pueden conocer cuáles son los beneficios de las capacitaciones y las etapas para desarrollar capacitaciones exitosas. Se presenta un diseño de carta metodológica que puede ser modificada para la planificación de todas las áreas de la empresa que se deben capacitar.

Por ultimo este plan también cuenta con una hoja de evaluación de capacitaciones lo cual es importante para comprender los logros y reconocer mejoras necesarias, todo desde el punto de vista de aquellos quienes son formados en dichas capacitaciones.



Justificación

Diario el Mundo es una empresa que en sus 52 años de labor siempre ha ido a la vanguardia de la innovación en el campo editorial, entregando a sus lectores la mayor y más amplia información.

Pero esta actitud innovadora ha sido solamente posible al mantenerse en un periodo de evolución constante. Esta evolución no es solamente enfocada a mejoras en el equipo técnico sino también entregarles a los empleados –motor principal de esta empresa- las herramientas necesarias para desarrollar sus capacidades.

La capacitación eficaz, constante e integral es una de las ramas fundamentales para lograr el éxito de Diario el Mundo es por lo tanto que se ha creado un Plan Anual de Capacitaciones, el cual busca fortalecer áreas individuales o grupales ya sea de carácter técnico o general del desarrollo humano en las cuales puedan existir carencias.

Este Plan Anual de Capacitaciones también busca incentivar a los empleados de todas las áreas a descubrir en ellos el potencial para desarrollar de manera óptima sus actividades pero también busca que puedan lograr un nivel de reflexión intrapersonal para su desarrollo familiar y social.

Objetivos

Objetivo general:

- Desarrollar el potencial de los trabajadores de Diario el Mundo a través de un sistema eficaz, constante e integral de capacitaciones internas de tipo técnico y de habilidades para la vida que traiga mejoras en el desempeño laboral.

Objetivos específicos:

- Impartir de forma trimestral jornadas de capacitaciones técnicas o de habilidades para la vida.
- Contribuir a la mejora del clima laboral y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los empleados.

Metas

- Que cada área reciba una capacitación cada trimestre en base a las necesidades perceptibles en esa área.
- Alcanzar a capacitar en por lo menos 4 ocasiones a finales de cada año a cada área de la empresa.
- Aumentar el nivel de inversión en un 25% en el área de capacitaciones.



Componentes

Técnico:

El componente técnico es todo aquel trabajo que desarrolla un empleado que esta exclusivamente ligado a sus habilidades y destrezas de forma práctica. Al capacitar a los empleados en este componente lo que se busca es actualizar esas destrezas ya sea con nuevo equipo para el cumplimiento de su trabajo o enseñándole estrategias de acción diferentes a las que el/la empleado/a conoce.

Las capacitaciones del componente técnico se impartirán a través de INSAFORP o con instituciones afines a los trabajos desarrollados por las diferentes áreas.

Habilidades para la vida:

Este componente se basa en la capacidad del empleado de mantener relaciones interpersonales sanas y adecuadas. Y en el desenvolvimiento en su vida personal, familiar, social etc.

Al desarrollar las diferentes habilidades para la vida se espera que las personas alcance un nivel de vida óptimo y puedan sentirse satisfechos con sus labores creando así un ambiente laboral armónico y agradable con el respeto, la confianza y el compañerismo sean los pilares fundamentales.

Este componente será impartido por personal interno o externo de la empresa conocer del comportamiento humano y las relaciones interpersonales.

Marco conceptual del Plan Anual de Capacitaciones

La capacitación se refiere a los conocimientos teóricos y prácticos que adquiere una persona, las cuales permiten incrementar su desempeño dentro de una organización. La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente.

En el área de capacitaciones deben tenerse en cuenta estos tres factores:

1. La participación total: Identificación de las necesidades específicas de capacitación, la identificación de las alternativas para satisfacer las necesidades específicas de entrenamiento precisadas por cada trabajador y su jefe inmediato.
2. La rentabilidad: Lo gastado para entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo erogado.
3. La instrumentación: En los programas de capacitación se deben impartir cursos efectivos de entrenamiento, validados por su utilidad y entrenar a instructores competentes para optimizar tiempo, costos y resultados de la capacitación.

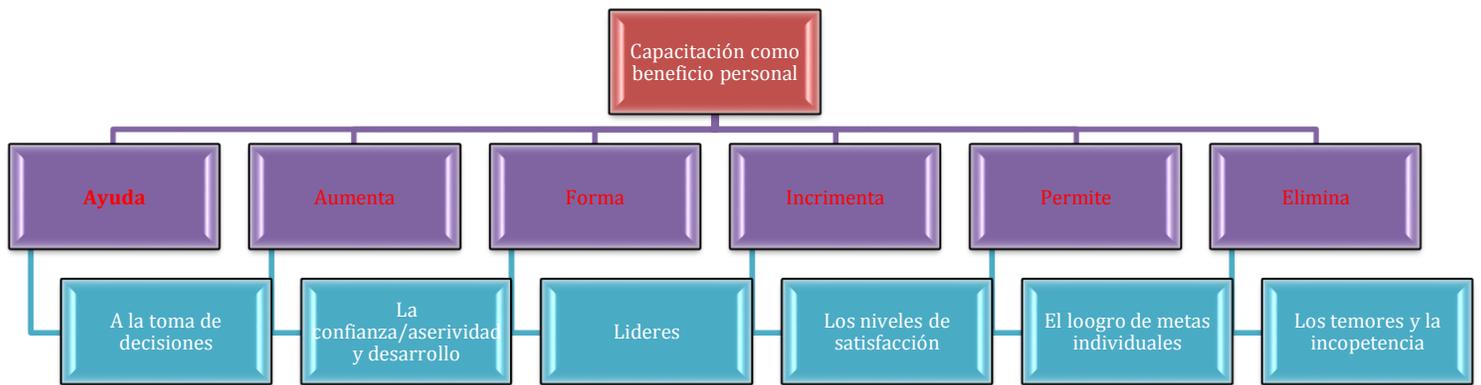
⁴Etapas de la capacitación



⁴ Etapas de la capacitación (Carillo, 2012)

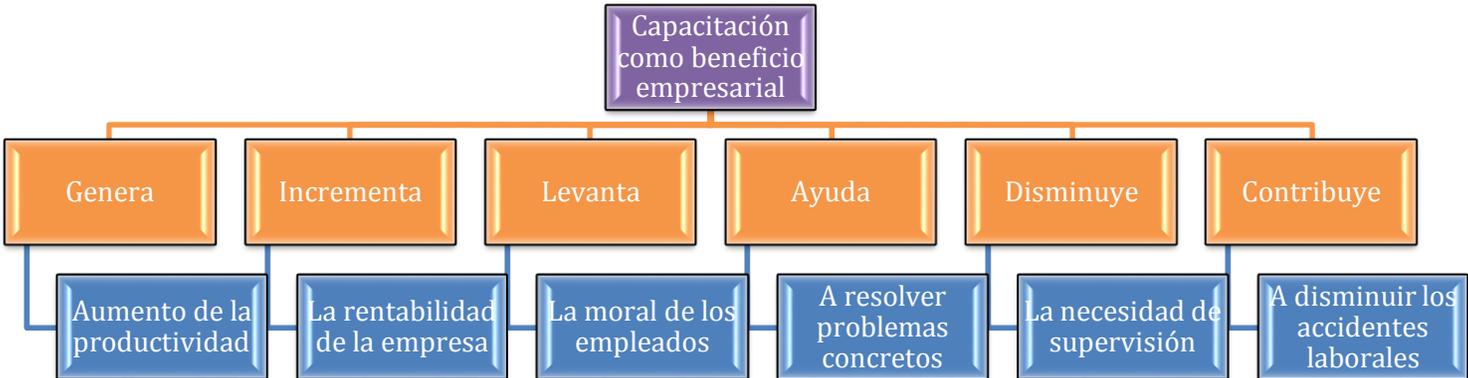
⁵Beneficios de las capacitaciones

Desde el punto de vista humano la capacitación permite que el colaborador potencie sus competencias y habilidades, lo cual se reflejara en su rendimiento laboral, y por consiguiente en el cambio organizacional como plataforma para el lanzamiento de procesos más sólidos con maximización de ganancias y reducción de costos e infraestructura o equipo.



⁵ Capacitaciones como beneficio personal (Qian, Li & Zhou, 2008)

Desde la perspectiva empresarial las capacitaciones también generan grandes beneficios a corto, mediano y largo plazo. Al mantener a los empleados en adquisición constante de nuevos conocimientos se rompen las barreras del confort y la pacibidad y se puede entrar al mundo de proactividad y el compromiso con las funciones que se realizan.



Propuesta de carta metodológica para desarrollo del Plan Anual de Capacitaciones para el área "X" de Diario el Mundo

Meses	Componente	Temática a impartir	Cantidad de participantes	Duración en horas	Lugar	Competencias a desarrollar	Impartida por	Materiales / Costos
Enero	Habilidades para la Vida	Asertividad y Resolución efectiva de conflictos	25 personas.	8 horas presenciales. 2 horas de actividades en casa	A definir	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Asertividad. Escucha activa 	A definir	*
Febrero								
Marzo								
Abril								
Mayo	Formación técnica	Actualización de bases de datos	15 personas (o las relacionadas al área)	6 horas presenciales	Insaforp	Manejo de Excel 2018	A definir	
Junio								
Julio	Formación técnica	Sistemas Online de ventas	Personal ligado al área de ventas	6 horas teóricas 6 horas practicas	Insaforp	<ul style="list-style-type: none"> Características de las ventas online Manejo de plataformas digitales Redes sociales y las ventas 		
Agosto								
Septiembre								
Octubre	Habilidades para la vida	El autocuidado	25 personas	8 horas teórico/practicadas	A definir	<ul style="list-style-type: none"> Modificación de hábitos poco saludables 	A definir	

						<ul style="list-style-type: none"> Control y manejo del estrés 		
Noviembre								
Diciembre								
Comentarios: se utilizara apoyo de profesionales para impartir las temáticas del componente de habilidades para la vida. *La lista de materiales y costos se enviara al departamento de contabilidad.								

Evaluación de capacitación

El mecanismo de evaluación de los procesos de capacitación estará a cargo del personal de recursos humanos. Las evaluaciones se harán inmediatamente después del finalizar el proceso de capacitación.

¿Qué se busca evaluar?

1. Adquisición de nuevos conocimientos:
 - Brindar información actualizada que aporte nuevos mecanismos de formación.
2. Modificación de esquemas pre establecidos
 - Propiciar cambios en las maneras de ver y hacer las cosas.
3. Ampliación de temáticas
 - Reforzar conocimientos ya adquiridos o contrastarlos con puntos de vista diversos para volverlos más enriquecedores.
4. Utilidad de los contenidos adquiridos
 - Que las temáticas puedan ser aplicables en los campos de acción de los empleados.
5. Comprensión de dialéctica
 - Que los conocimientos brindados sean sencillos y coherentes para el conocimiento de todos los asistentes.

Formato de hoja de evaluación

LOGO	HOJA DE EVALUACIÓN EDITORIAL DIARIO EL MUNDO
-------------	---

Nombre de la capacitación:	
Fecha:	
Impartida por:	

INDICACIONES

Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación.

Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias sobre este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
3. Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación que podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%

Si su respuesta es menor del 50% explique si las razones para ello están relacionadas con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo.

--

4. Como evaluaría a la/as persona/as que impartieron la capacitación.

Malo	Regular	Bueno	Excelente

5. El ambiente en el cual recibió la capacitación fue:

Malo	Regular	Bueno	Excelente

6. El tipo de metodología utilizado en la capacitación fue:

Malo	Regular	Bueno	Excelente

7. Recomendaría a otras personas asistir a esta capacitación:

Si lo haría.	No lo haría.		

8. Después de recibir esta capacitación que otro tipo de temáticas considero adecuadas para reforzar los conocimientos adquiridos.

--

“Si quieres tener un año de prosperidad, cultiva granos. Si quieres tener diez años de prosperidad, siembra árboles. Si quieres tener cien años de prosperidad, cultiva personas.”

¡Gracias por su participación!

Anexo 6: formatos de entrevistas de jefaturas y empleados

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Entrevista dirigida a Gerentes del Periódico “Diario El Mundo”

Objetivo: Conocer la percepción de los gerentes del periódico “Diario El Mundo” sobre las funciones que desempeña el Departamento de Recursos Humanos así como su papel en la optimización de las actividades de la empresa.

Parte I

Datos Generales

Nombre de la Gerencia: _____

Desde cuando labora en la empresa: _____ Cargo: _____

Sexo: _____ Edad: _____

Parte II

Conocimientos Generales sobre el Departamento de Recursos Humanos

1. ¿Conoce las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la empresa?

2. ¿De qué forma se relaciona el Departamento de Recursos Humanos con su Departamento?
(en cuestión de procesos inherentes a su trabajo)

3. ¿Considera importante la función que realiza el Departamento de Recursos Humanos en la empresa?

4. ¿De qué forma realizaban los procesos de reclutamiento, selección, manejo de planillas, ausencias (vacaciones, incapacidades), antes de la existencia del Departamento de Recursos Humanos?

Reclutamiento y Selección de Personal

5. ¿Solicita la ayuda del Departamento de Recursos Humanos al tener una vacante disponible en su Departamento?

6. ¿Cuál es el papel que desempeña el Departamento de Recursos Humanos al momento que su Departamento solicita cubrir una vacante?

7. Al contratarse nuevos empleados ¿se realiza un proceso de inducción al puesto? ¿Quién lo realiza?

Manuales Administrativos

8. ¿Sabe de la existencia de manuales de uso administrativos que utilice la empresa? ¿Cuáles son estos manuales?

9. ¿Alguna vez ha hecho usted uso de alguno de estos manuales? ¿En qué situación?

10. ¿Considera que es necesaria la creación de otros manuales administrativos? ¿De qué tipo los considera necesarios?

Capacitaciones

11. ¿Considera importante que ud. y sus empleados asistan a capacitaciones sobre temáticas encaminadas al mejoramiento de sus labores?

12. ¿Ha asistido ud. o sus empleados a alguna capacitación? ¿De qué tipo de capacitación?

Promociones, Incentivos y Sanciones

13. ¿De qué forma reconoce ud. la labor de sus empleados? ¿Se reconoce a nivel general de la empresa o únicamente por Departamentos?

14. ¿Realizan promociones (ascensos) o nivelaciones salariales con su personal? ¿De qué forma las realizan?

15. Ante una falta o incumplimiento del trabajo por parte de un empleado, ¿de qué forma se sanciona?

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Escala de Opinión dirigida a colaboradores del periódico “Diario El Mundo”

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores del periódico “Diario El Mundo” sobre las funciones que desempeña el Departamento de Recursos Humanos así como su papel en la optimización de las actividades de la empresa.

Parte I

Datos Generales

Nombre del Departamento al que pertenece: _____

Desde cuándo labora en la empresa: _____

Cargo: _____ Sexo: _____ Edad: _____

Indicaciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas relacionadas a su valoración sobre la función del Departamento de Recursos Humanos. Marque con una “X” la opción que se acerque más a su opinión. Recuerde, no existen preguntas buenas o malas. Solo puede marcarse una casilla por pregunta.

N°	Pregunta	Necesita mejorar	Bueno	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
Aspectos generales del Departamento de Recursos Humanos					
1	¿Cómo catalogaría la realización de los procedimientos relacionados a la Departamento de Recursos Humanos, antes de la creación de esta?				
2	¿Cómo catalogaría el desempeño de la referente del de Departamento de Recursos Humanos en la actualidad?				

3	¿Cómo ha sido la influencia del establecimiento del referente del Departamento de Recursos Humanos para el mejoramiento de procesos en la empresa?				
4	¿Cómo considera el papel del referente del Departamento de Recursos Humanos en la optimización del potencial de los empleados?				
Sobre Reclutamiento y Selección					
5	¿Cómo califica su proceso de reclutamiento y selección para desempeñar su puesto?				
6	¿Cómo evaluaría su proceso de inducción a la empresa?				
Capacitaciones, promociones y sanciones					
7	¿De qué manera califica los procesos de capacitación?				
8	¿Cómo considera que se manejan los ascensos y promociones en la empresa?				
9	¿Cómo considera que es el manejo de las faltas y sanciones de los empleados en la empresa?				
Relaciones laborales					
10	¿Cómo considera la influencia de la labor de la referente del Departamento de Recursos Humanos en la mejora del ambiente laboral?				