



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
CONTABILIDAD**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**"ANÁLISIS, EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL FACTORING".**

**POR:
LICDO. FEDERICO J. DOMÍNGUEZ Z.**

2000

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
CONTABILIDAD**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS.**

**"ANÁLISIS, EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL FACTORING"**

**POR:
LICDO. FEDERICO J. DOMÍNGUEZ Z.**

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el
grado de Maestría en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.**

2000

10 AGO 2000

DEDICATORIA

A ti ¡oh **Dios**, nuestro Padre! que inspiras y realizas todos los buenos deseos, por haberme dado la sabiduría y cumplir una meta más en mi vida.

A mis queridos padres **Javier** y **Herlinda**, por haberme inculcado el espíritu de lucha y superación, lo que hoy se ve reflejado en este triunfo.

A mi hermano **Osva**, quien en todo momento me exhortó en todos mis esfuerzos por alcanzar la meta anhelada.

Muy especial a mi hermana **Felicidad**, quien fue testigo de mi constante lucha por salvar los obstáculos que la vida impone, en el arduo bregar de la superación personal.

A todos mis compañeros y amigos que me tendieron su mano franca he aquí el resultado de mi dedicación, a sabiendas que mi triunfo también es de ellos.

Fede.



AGRADECIMIENTO

Oh **Dios**, fuente de todo bien, principio de nuestro existir y de nuestro obrar; recibe mi humilde agradecimiento por todos los beneficios, y haz que al don de tu benevolencia corresponda el generoso empeño de nuestra vida al servicio de tu gloria.

A mi amigo entrañable, **Demóstenes Moreno**, quien con su bondad fue el medio para que esta investigación fuera una realidad. Que **Dios** derrame sobre él muchas bendiciones y le permita seguir con ese espíritu generoso.

Al **Lic. Hernando Arias**, por darme la oportunidad de realizar este trabajo de investigación, que sin duda ayudará a todos los que laboran en la empresa que él dignamente dirige.

A mis profesores ¡Oh divinos maestros!, faros que guiaron mis pasos e inquietudes; quienes depositaron la palabra de oro que alumbra mi camino y anega mi vida. En especial a la **Dra. Gladys Román de Ríos** y al **Prof. Adolfo Ceballos**, quienes con su vasta experiencia supieron orientarme y transmitir todos sus conocimientos, los cuales quedarán gravados para siempre, **Dios** los Bendiga.

A todo el personal que labora en la empresa Capital Factoring, mi más profundo y eterno agradecimiento, ya que amablemente, me concedieron las entrevistas que complementan esta investigación y muy en especial a la **Licda. Mireya Bonilla**, y la **Sra. Ariadna González** por todas sus atenciones.

Que **Dios** y la Patria los ilumine por los senderos del bienestar y el progreso.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EN ESPAÑOL SUMMARY

Página

CAPÍTULO PRIMERO INTRODUCCIÓN

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	6
1. Aspectos Generales del Factoring	6
2. Antecedentes de la Empresa	13
3. Ubicación	16
4. Disposiciones Legales	16
B. JUSTIFICACIÓN	17
1. Planteamiento del Problema	20
2. Objetivos Generales	21
3. Objetivos Específicos	21
4. Aspectos Metodológicos	22
5. Marco de la Investigación	32
6. Descripción de los Capítulos	35

CAPÍTULO SEGUNDO LA EMPRESA DEDICADA AL FACTORING

A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	38
1. Organigramas	40
2. Objetivos	40
3. Políticas	44
4. Servicios que Presta	45

CAPÍTULO TERCERO
APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A. LA ENCUESTA	47
1. Objetivos de la Encuesta	48
2. Variables de la Encuesta	48
a. Descripción	49
b. Comunicación	49
c. Salario	50
d. Moral de Personal	51
e. Evaluación del Desempeño	51
f. Aspectos Legales	52
g. Motivación	52
h. Capacitación	52
i. Administración del Tiempo	53
j. Trabajo en Equipo	54
3. Diseño y Redacción del Formato	54
4. Formato de la Encuesta	56
5. Limitaciones de la Encuesta	61
B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	61
1. Hipótesis de Trabajo	62
2. Población y Muestra	63
3. Recolección de Datos	64
4. Tabulación	64
C. RESULTADOS POR VARIABLES E INDICADORES	68
1. Concentración de Resultados	68
2. Resultados Técnicos por Variables	70
3. Gráficos	70

CAPÍTULO CUARTO
PROPUESTA: ANÁLISIS, EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DEDICADA AL
FACTORING.

A. INFORMACIÓN BÁSICA DEL MANUAL DE ANÁLISIS	
DESCRIPTIVO DE PUESTO	85
1. Datos Generales	85

2. Usos del Análisis, Evaluación, Clasificación y Descripción de Puestos	89
3. Instrucciones Generales para el uso del Manual de Análisis, Evaluación, Clasificación y Descripción de Puestos	92

B. MANUAL DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DEDICADA AL FACTORING	94
---	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	198
Recomendaciones	200

BIBLIOGRAFÍA	201
---------------------	-----

ANEXOS

**ÍNDICE DE CUADROS
Y
ÍNDICE DE FIGURAS**

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
CUADRO No.I	Variables e Indicadores Para la Elaboración de la Encuesta	58
CUADRO No.II	Tabulación de la Encuesta	67
CUADRO No.III	Concentración de Resultados	69
CUADRO No.IV	Clasificación de los Puestos de Trabajo de Mayor a Menor Importancia.	88
CUADRO No.V	Trabajadores Encuestados por Cada Puesto de Trabajo	94

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
FIGURA No.1	Esquema Comparativo de la Situación Actual vs el Pronóstico	19
FIGURA No.2	Organigrama Actual	42
FIGURA No.3	Organigrama Propuesto	43
FIGURA No.4	Diseño de Cuestionario	59
FIGURA No.5	Gráfica de la Variable No.1 Descripción	74
FIGURA No.6	Gráfica de la Variable No.2 Comunicación	75
FIGURA No.7	Gráfica de la Variable No.3 Salario	76
FIGURA No.8	Gráfica de la Variable No.4 Moral de Personal	77
FIGURA No.9	Gráfica de la Variable No.5 Evaluación del Desempeño	78
FIGURA No.10	Gráfica de la Variable No.6 Aspectos Legales	79
FIGURA No.11	Gráfica de la Variable No.7 Motivación	80
FIGURA No.12	Gráfica de la Variable No.8 Capacitación	81
FIGURA No.13	Gráfica de la Variable No.9 Administración del Tiempo	82
FIGURA No.14	Gráfica de la Variable No.10 Trabajo en Equipo	83

ÍNDICE DE ANEXOS

		Página
ANEXO No.1	Cuestionario para la Descripción y Análisis de Puestos	207
ANEXO No.2	Respuestas de la Encuesta Realizada por los Trabajadores de la Empresa Dedicada al Factoring	218

RESUMEN

El Análisis, Evaluación, Clasificación y Descripción de Puestos, constituye uno de los instrumentos que facilita el camino a la implantación de un sistema científico de la Administración de Recursos Humanos, ya que al incluir información sobre ocupaciones existentes de la empresa y definir las funciones generales y específicas de cada puesto, así como los requisitos mínimos de educación formal, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para su desempeño, aporta elementos esenciales para hacer efectivos los programas y actividades que deben cumplirse en la empresa.

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa dedicada al factoring, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Panamá, con sucursales en David y Aguadulce.

El factoring es un mecanismo financiero que permite convertir sus ventas al crédito en ventas al contado, obteniendo liquidez inmediata.

Para recopilar la información se utilizó una combinación de métodos: cuestionario, entrevistas y observación directa. El Cuestionario fue elaborado de acuerdo a las necesidades de la empresa. También se efectuaron entrevistas individuales y observaciones directas en cada puesto de trabajo y en todo el entorno de la empresa.

Por otro lado, se realizaron encuestas de actitud, la cual se aplicó a una muestra de 15 trabajadores, para determinar el grado de satisfacción en determinados aspectos.

Los resultados obtenidos en esta investigación son satisfactorios, ya que las unidades administrativas de la empresa analizada, luego de evaluar la información obtenida de los puestos procedieron a validar la misma, lo cual nos lleva al logro de nuestros objetivos. Dichos resultados se expresan en Cuadros y Gráficas para una mayor comprensión.

Cabe señalar, que este trabajo está dividido en cuatro capítulos y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos.

SUMMARY

The Analysis, Evaluation, Classification, and Job Descriptions constitute one of the instruments to facilitate ways to the implementation of a scientific system of the Administration of Human Resources, due to the fact that we include information about existent jobs in the enterprise and define the general functions of each job, the simple requirements of the formal education, experience, knowledge, and abilities necessary to give the essential elements to begin the programs and activities to fulfill our objectives in the company.

This investigation was made in a private company related to factoring, located in Panama city, with branches in David and Aguadulce.

Factoring is a financial mechanism that allows to convert your credit sales in cash sales, in order to obtain liquidity immediately.

To compile the information, I used a combination of methods: collection of information through questionnaires, interviews and direct observation.

The questionnaires were elaborated according to the necessities of the company. I also made individual interviews and direct observations to each worker and to other people within the enterprise.

On the other hand, we also made surveys of personal attitudes, which we applied to 15 workers, to determine their satisfaction or insatisfactions in some aspects of human resources.

The results obtained from this investigation are satisfactory, because the administration of the company, after the evaluation of the results began to validate them, and this was precisely the goal of our objectives. These results can be observed in the charts and graphics to obtain a better comprehension of the subject.

It is important to say that this work was divided in four chapters and finally you can find its conclusions, recommendations and an appendix of the whole work.

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

La técnica conocida como Análisis, Evaluación y Clasificación de puestos así como su Descripción, es y será de gran importancia para todas las empresas, pues, les permite organizar eficaz y eficientemente los trabajos emprendidos, por tal razón, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

He realizado este trabajo de investigación, con el propósito de brindarle a la empresa analizada, un instrumento útil para el desarrollo armónico de las labores que allí se realizan. En efecto, al contar con un manual descriptivo puestos se evitan los problemas de relaciones laborales y humanas entre los compañeros y superiores, ya que cada uno tendrá señaladas debidamente sus funciones dentro del puesto que ocupa. Por otra parte, permitirá elevar la imagen de organización y profesionalismo que contribuirá a engrandecer su reconocido prestigio.

Cabe señalar, que la elección de este tema obedece a que, si no conocemos exactamente cuál es el contenido de cada puesto de trabajo, será imposible encontrar la persona adecuada para ocuparlo y asignarle la retribución que equitativamente merezca, tampoco se podrá organizar la actividad empresarial, ni

prevenir los riesgos que la tarea conlleve, si no se ha determinado previamente qué hace, con qué, dónde, cuándo y el por qué de cada tarea.

El mayor interés de esta investigación es que sea comprendida y valorada en su justa medida, en el sentido de que todo logro tiene su principio en una idea; la nuestra es la de ofrecer un instrumento que sirva de base para todas las labores de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del recurso humano que labora en esta empresa dedicada al factoring.

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

1. ASPECTOS GENERALES DEL FACTORING

Algunos autores llegan a afirmar que la idea de confiar a unos especialistas la tarea de ocuparse de los deudores “factoring” tiene su origen en las prácticas comerciales, principalmente marítimas, que existían en Babilonia (1792-1750 A.C.).

¿ Qué es el Factoring ?

Es un mecanismo financiero que le permite convertir sus ventas al crédito en ventas al contado, obteniendo liquidez inmediata.

También se define como el adelanto de dinero otorgado a una persona natural o jurídica, producto de la adquisición de un documento negociable emitido por la venta o la prestación de un servicio, bajo la denominación de “Cuentas por Cobrar” y que se encuentran ya facturadas.

Los Fenicios, pueblo de mercaderes, fundaron numerosas “factorías” a lo largo de la costa del Mediterráneo, en cada una de las cuales instalaron un agente, que representaba un patrón quien era responsable de los negocios tratados en su sector.

El “factoring” ha subsistido durante la Edad Media y el ímpetu de la profesión continuó a lo largo de los siglos XVI y XVII con una gran tendencia a especializarse y circunscribirse al sector de los textiles. Durante el siglo XVII fue creada en Londres la Casa de los Factores encargada de financiar el almacenamiento de las mercancías procedentes de las colonias y de crear por primera vez el papel financiero del factor.

Desde entonces su expansión ha sido fulgurante. Después de haber conquistado los Estados Unidos, se implantó sólidamente en Canadá, Cuba y Méjico.

La sucesión evolucionada de aquellas actividades reformadas y estructuradas, han convertido al “factoring” en una alternativa financiera que

permite a las pequeñas, medianas y grandes empresas, ceder parte o el total de su cartera y obtener a cambio, anticipos financieros; así como también, los servicios administrativos de gestión y cobranzas, donde el factor cubre el riesgo de éstas y su financiamiento por una comisión.

En la actualidad los servicios de “factoring” son ofrecidos a todo tipo de empresas en cualquier plaza o territorio. A la vez, esta modalidad permite que las personas naturales o jurídicas que emiten facturas al crédito eviten la limitación momentánea del flujo de efectivo y dispongan rápidamente de los recursos monetarios, para continuar desarrollando sus actividades. De este modo, el empresario puede mantener un adecuado manejo de su capital de trabajo.

La figura del “factoring” es poco conocida en Panamá y no existe legislación sobre la materia. Debido a esta falta de regulación no se cuenta con información estadística; sin embargo, en los últimos años, se ha generalizado su uso como alternativa de financiamiento, dando origen a, aproximadamente, diez empresas que brindan este servicio. Entre ellas, Multicredit & Finance, Inc. , Bancolat Factoring, Panafactoring y Factor Global Inc., consideradas las principales competidoras de la empresa en estudio.

El “factoring” es una alternativa financiero-administrativa que permite al empresario, cualquiera que sea su actividad, ceder su cartera por vencer y obtener a cambio de ésta, anticipos financieros sin crear endeudamiento, así como también los servicios administrativos de gestión y cobranzas, posibilitándole un adecuado manejo de sus flujos de caja.

No hay que esperar hasta que el comprador pague las facturas y en ese instante tener el dinero efectivo en sus manos, sino que mediante los anticipos de fondos, gozará de capital de trabajo antes de que venza el plazo de crédito otorgado a los compradores, lo cual le permitirá optimizar su capacidad instalada, incrementar sus ventas, en fin mantener activo su aparato productivo. Por otra parte, proporciona además, todos los servicios relacionados con la administración de su cartera, esto es, el análisis e investigación de créditos, labor de cobranzas e informes gerenciales.

El empresario debe estar consciente de que el esperar por su dinero le cuesta demasiado, ya que en una economía abierta y competitiva, si su empresa no está creciendo y expandiéndose, estará perdiendo terreno frente a la competencia.

Estos cuatro servicios básicos: administración de la cartera, cobro, cobertura de insolvencia y anticipo sobre los créditos cedidos, constituyen, con todas las combinaciones posibles entre ellos, la esencia y la mejor definición de lo que es el factoring.

El “factoring” se dirige a todo tipo de empresas cualquiera que sea su sector y su tamaño, cuyo proceso de facturación genere créditos exigibles (a corto plazo). No obstante, dadas las claras ventajas del producto, cada vez es más frecuente encontrar grandes empresas que optan por subcontratar la gestión de su cartera de clientes a un factor.

Los términos más frecuentemente empleados en una operación de factoring son los siguientes:

El Factor (Cesionario): es la organización financiera que compra las facturas de sus clientes, en el momento de su creación, con todos los servicios que implica esta diligencia.

El Cedente (Cliente): es la persona natural o jurídica que utiliza los servicios de factoring cediendo su cartera al factor y recibiendo a cambio los servicios financieros y administrativos que éste les ofrece.

El Deudor: es la persona natural o jurídica, empresa privada o estatal, que compra los productos o servicios del cliente; tiene la obligación transferida al factor, a su cargo.

Los servicios que comúnmente ofrecen las empresas de Factoring son:

- Gestión de la cuenta de clientes
- Factoring con y/o sin recurso
- Factoring internacional
- Financiación de la cuenta de clientes
- Gestión de pagos a proveedores

Características generales:

- Facturas que pueden cederse a la compañía de factoring
- Las que procedan de ventas entre empresas
- De ventas que tengan carácter receptivo (más de una factura en el mismo año).
- Con condiciones de cobro dentro del corto plazo y mediante cualquier instrumento de cobro.

Modalidades de Factoring:

En función del destino de las ventas:

- Factoring Nacional: cuando el cliente y compradores residen en el mismo país.
- Factoring de Exportación: cuando el cliente y compradores residen en distintos países.

En función del riesgo de insolvencia de los deudores:

- Factoring sin recurso: la compañía de factoring asume el riesgo de insolvencia de los deudores.
- Factoring con recurso: el cliente asume el riesgo de insolvencia de los deudores.

Ventajas para el cliente:

Aumenta:

- La posibilidad de incrementar las exportaciones.
- La eficacia en los cobros.
- El flujo de tesorería.
- La consolidación de la clientela.
- La posibilidad de mejorar las condiciones de venta.
- El tiempo del personal para tareas más productivas (producir y/o vender).

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa en investigación empezó a funcionar el 13 de septiembre de 1993 en las oficinas del Banco Germánico (hoy día Dresdner Bank) y estaba integrada por una persona, la cual fungía como presidente y gerente general. Esta persona tuvo la iniciativa de crear una empresa que pudiese contribuir al desarrollo socio económico de nuestro país, a través de una actividad que es muy poco conocida en Panamá (factoring) y que ayudara a los pequeños comerciantes que no tienen la facilidad de obtener una línea de crédito en un Banco.

Luego en octubre del mismo año, se decidió contratar una secretaria y un asistente administrativo.

Las operaciones fueron creciendo y fue necesario la contratación en marzo de 1994 de una contadora, la cual se encargaría de llevar un control contable de todas las transacciones que se realizaban.

En octubre de 1994, las actividades aumentaron aún más, debido a la buena aceptación por parte de la clientela, por lo que dicho crecimiento lleva consigo la contratación de más empleados y la adquisición de un local más amplio en el Edificio Troncoso Lacayo Porras ubicado en calle 50.

Posteriormente, en 1996 con el deseo de establecer controles y procedimientos que conlleve una buena organización de la empresa, se procedió a la centralización de los documentos para brindar un mejor servicio a los clientes, lo que provocó cambiar de ubicación a la Calle 39 No.345 entre Avenida Justo Arosemena y Avenida México, dirección en la cual se encuentra hoy día.

Con la intención de expandir los servicios en el interior del país, se crea en 1998 la Sucursal de Aguadulce y en 1999 la Sucursal de Chiriquí; ambas cuentan con dos empleados.

Cabe señalar, que el presidente y actual gerente de la empresa, nunca pensó que el crecimiento se iba a dar tan rápido, lo cual se atribuye a la gran experiencia financiera que él posee y también a la calidad del recurso humano que lo

acompañía, quienes han demostrado capacidad y eficiencia en el desarrollo de las operaciones.

Actualmente, la empresa cuenta con 19 empleados incluyendo los de las sucursales.

Además, se han creado diferentes gerencias con funciones asignadas a cada una, lo cual nos demuestra, que ésta, es una empresa que se preocupa por tener una buena estructura organizacional, manteniendo así, bien definido los niveles jerárquicos para un mejor funcionamiento de esta empresa en crecimiento.

3. UBICACIÓN

La empresa dedicada al factoring se encuentra ubicada en la ciudad de Panamá en la calle 39, No.345 entre Avenida Justo Arosemena y Avenida México; con sucursales en Aguadulce en la Avenida Alejandro Tapia, frente al Parque

Rodolfo Chiari y en Chiriquí en el Edificio Microtechnology, frente al Estadio Kenny Serracín, Avenida Obaldía.

4. DISPOSICIONES LEGALES

La empresa investigada dedicada al factoring es una Sociedad Anónima organizada, existente de conformidad con las leyes de la República de Panamá, constituida mediante Escritura número 6829 del 10 de agosto de 1993, de la Notaria Quinta del Circuito de Panamá inscrita a la Ficha 276114, Rollo 39569, Imagen 0060, de la sección de Micropelículas Mercantil del Registro Público el 12 de agosto de 1993.

La figura del factoring es poco conocida en Panamá y no existe legislación sobre la materia. Por esta razón, la empresa en estudio se rige por la Ley 32 de 26 de febrero de 1927, mediante la cual se reglamentan las Sociedades Anónimas.

B- JUSTIFICACIÓN

La elaboración de esta investigación, es importante, ya que al conocer cabalmente la información relativa a los puestos, se podrán organizar las actividades de la empresa.

La mayoría de las empresas, deben contar hoy día con un análisis, evaluación y clasificación de puestos así como con su descripción respectiva, lo cual se considera indispensable por las ventajas que nos ofrece en nuestro medio de trabajo, tanto para los altos directivos, como para los supervisores, los trabajadores y, por ende, para el desarrollo de las funciones de Recursos Humanos. El mismo permite en todo momento saber con exactitud las funciones correspondientes de todos los empleados, así como los requisitos necesarios para ocupar los distintos puestos dentro de la empresa. Es una herramienta importante para las labores de Recursos Humanos, ya que ayuda a satisfacer necesidades y facilita la ejecución de programas, tales como: reclutamiento, selección, contratación de personal, entre otros.

Muchos de los problemas de carácter administrativo, producción y de relaciones humanas que se presentan en las empresas, son originados por la tendencia de los trabajadores a despreciar o dejar de reconocer la naturaleza exacta de las responsabilidades que les han sido asignadas. Esta situación podrá ser producto del desconocimiento de sus funciones.

Por lo anteriormente mencionado es importante señalar que, la empresa dedicada al factoring, lugar donde se hiciera la investigación, carecía de un análisis, evaluación y clasificación de puestos, así como de sus respectivas descripciones de puestos, lo que dificultaba el buen funcionamiento de la misma.

A continuación, se dan a conocer los elementos esenciales de la situación actual y el pronóstico de la investigación, a saber.

Figura No. 1 Esquema Comparativo de la Situación Actual vs Pronóstico.

Situación Actual	Pronóstico
Reclutamiento y Selección del Recurso Humano.	Determinar si la empresa cuenta con todos los requisitos necesarios de cada cargo, para llevar a cabo las actividades de reclutamiento y selección del recurso humano.
Adiestramiento o Capacitación del Recurso Humano.	Conocer adecuadamente las obligaciones y responsabilidades de todos los puestos que permitan implantar programas exitosos de adiestramiento.
Evaluación del Desempeño.	Comparar el rendimiento real de los empleados en relación a las responsabilidades o funciones asignadas a cada puesto.
Comportamiento Organizacional y Relaciones Laborales.	Mejorar las relaciones laborales entre los empleados, ya que cada uno tendrá señaladas debidamente sus funciones dentro del puesto que ocupa.

Fuente : Por el autor de la investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Concretizando se puede formular el problema así:

¿ De qué forma el análisis, evaluación y clasificación de puestos, así como sus descripciones, contribuyen a mejorar la organización de la empresa en cuanto al reclutamiento, selección, capacitación, motivación y evaluación del recurso humano?.

Tomando como base las variables de la pregunta planteada se descomponen en pequeñas preguntas que dan las bases a la sistematización del problema, de la siguiente manera:

- a) ¿De qué modo afecta la falta de un manual descriptivo de puestos en el proceso de selección del recurso humano?
- b) ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de evaluación del desempeño o rendimiento en los últimos años?
- c) ¿Qué impacto tendrá la existencia de un manual descriptivo de puestos en la capacitación y motivación del personal?
- d) ¿Cómo mejorará la comunicación y el trabajo en equipo con el manual descriptivo de puestos?

2. OBJETIVO GENERAL

Puntualizar todos los puestos, para que sirvan como referencia a los directivos y a los empleados en el conocimiento de las funciones específicas de cada puesto.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Desarrollar la combinación de métodos de análisis, evaluación y clasificación ocupacional, a fin de obtener información pertinente y específica de cada puesto.
- b) Capacitar al personal en la utilización de análisis, evaluación, clasificación y descripción de puestos, con el fin de aumentar la productividad.
- c) Identificar las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de puestos.
- d) Desarrollar la descripción de los puestos investigados mediante la utilización de la información obtenida de los mismos.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Normalmente, es conocido que los trabajos de investigación son el producto de una larga cadena de métodos y técnicas que el investigador debe efectuar de una manera ordenada y lógica para lograr la armonía en todas las partes, de tal forma que sea fácil alcanzar los objetivos establecidos, y por la naturaleza del trabajo mismo no puede excluirse de ella.

Esta sección abordará, en consecuencia, aspectos sobre la metodología utilizada en la confección de este trabajo de investigación.

“Metodología es la estrategia utilizada para comprobar una hipótesis o un grupo de hipótesis. En otras palabras, sería el plan de trabajo, o el diseño de la investigación, y responde a la pregunta, ¿ Qué esquema debe escoger para someter a prueba la (s) hipótesis que trata(n) de explicar el problema que deseo investigar”.¹

En la actualidad, las políticas de recursos humanos buscan condicionar el

¹ Chow, Napoleón. **Técnicas de Investigación Social**. Tercera Edición. Editorial Universitaria Centroamericana. Costa Rica. 1982. Pág.9

alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, para impedir que empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planificación, en la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; a la vez la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionado directa o indirectamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen; pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

Tomando en consideración lo antes expresado, se tomó la decisión de elaborar un Análisis, Evaluación, Clasificación y Descripción de Puestos de una empresa dedicada al factoring, para así facilitar las funciones de todos los empleados de la empresa, ya que en toda Administración de Recursos Humanos este instrumento es indispensable.

El lugar donde se llevó a cabo la investigación es una empresa dedicada al factoring, la cual está conformada por sucursales en Aguadulce, Provincia de Coclé y en David, Provincia de Chiriquí.

La información de los puestos que se obtuvo en esta investigación será válida para toda la población de empresa.

Se excluye el uso del azar al momento de seleccionar la muestra en aquellos puestos ocupados por más de un sujeto, la cual fue escogida a través de un determinismo intencional por la persona que se encarga de realizar las funciones de recursos humanos.

Existen diferentes métodos que pueden emplearse para la obtención de datos; en un análisis de puestos MORSCH, en 1964 diseñó una lista de nueve técnicas: método de entrevistas de observación, método de entrevistas individuales, método de entrevistas de grupo, método de conferencia técnica, método del diario, método de participación en el trabajo y método de incidentes críticos.

Los mejores resultados al efectuar el análisis, evaluación y clasificación, así como sus descripciones de puestos, se obtiene mediante una combinación de métodos, tomando en cuenta las necesidades de la empresa.

Así, para cumplir con nuestra investigación en la empresa dedicada al factoring, se emplearon las siguientes técnicas:

MÉTODO DEL CUESTIONARIO

Este método habitualmente se utilizaba para obtener información sobre ocupaciones. Combinado con otros métodos es muy útil, pero como único medio

no es responsable, ya que la información recibida, a menudo, se encuentra incompleta.

MÉTODO DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES

Se selecciona a ocupantes representativos de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas, fuera de la situación real de trabajo. La técnica es pesada, costosa y requiere mucho tiempo, pero puede obtenerse por medio de este método un cuadro muy completo de trabajo.

MÉTODO DE ENTREVISTA DE OBSERVACIÓN

Éstas pueden llevarse a cabo en el lugar mismo de trabajo. El entrevistador reúne datos proporcionados por quien ocupa el puesto. Se emplean métodos normales de entrevista, mientras el empleado cumple con su trabajo. El entrevistador observa e interroga al empleado, tratando de obtener una descripción completa del trabajo.

Es importante señalar, que además de las técnicas mencionadas anteriormente, también se aplicó una encuesta con la finalidad de determinar el grado de satisfacción de los trabajadores en diversos aspectos que componen a la empresa. Ésta se explicará posteriormente.

El cuestionario elaborado para este estudio consta de las siguientes partes:

DATOS GENERALES

Puesto

Ubicación

Jornada de Trabajo

Relaciones Internas

Relaciones Externas

DESCRIPCIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

SUPERVISIÓN RECIBIDA

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Escolaridad

Conocimientos

Manejo de Equipos

Experiencia Exigida

Idiomas

Factores de Personalidad

Habilidades y Destrezas

Esfuerzo Físico y Mental

Responsabilidades

Bienes

Información Confidencial

Supervisión Ejercida

Condiciones de Trabajo

Ambiente

Tipo de Trabajo y Actividad

Riesgo Personal de Accidentes

Enfermedades Profesionales

Medidas de Seguridad y Equipo de que se Dispone

Para la confección del instrumento que se utilizó en la investigación, se establecieron ciertos controles tendientes a sustentar la validez del mismo. Éstos fueron:

- Revisión exhaustiva de los análisis descriptivos existentes en nuestro medio, así como la bibliografía referente al tema en mención.

- Consultas con el personal de la empresa que se investiga con la finalidad de que aportaran opiniones o sugerencias acerca de la elaboración del mismo.
- Revisión del instrumento por el profesor asesor el cual es un especialista en el área de Recursos Humanos.

Para realizar esta investigación se llevó a cabo una serie de fases las cuales se describirán a continuación:

FASE I

Se revisó y se recopiló información del material bibliográfico existente, en las bibliotecas de la Universidad de Panamá, de la Universidad Santa María La Antigua, así como documentos obtenidos durante los años de estudio y facilitados por otras personas.

FASE II

Se solicitó la autorización oficial a la Gerencia de la empresa investigada, para llevar a cabo esta investigación, la misma fue concedida, a través de una nota la cual se adjuntó en el proyecto de tesis.

FASE III

Se procedió a la elaboración del instrumento, apoyado éste en entrevistas y observaciones directas. Este instrumento se confeccionó según las necesidades de la empresa, para su mejor desenvolvimiento; así como los requisitos que exigían los puestos de la empresa que se iba a investigar.

Al elaborar el instrumento se efectuó una revisión exhaustiva de los trabajos que se han realizado referentes a análisis descriptivo de puestos en nuestro medio, así como la utilización de libros y referencias de especialistas en Administración de Recursos Humanos.

FASE IV

Una vez terminado lo relacionado al diseño del instrumento, se procedió a solicitar la lista de la población y, por ende, de los puestos que existen en la empresa, población esta, que contaba con diecinueve (19) trabajadores y con dieciséis (16) puestos distintos, incluyendo las sucursales.

FASE V

Una vez escogida la población y la muestra, se llevó a cabo la aplicación del instrumento, así como la realización de las entrevistas y las observaciones directas necesarias para la recopilación de la información que se necesitaba para esta investigación.

Cabe señalar, que cada uno de los cuestionarios fue aplicado y completado en presencia del autor de la investigación, el cual aclaró todas las inquietudes o dudas que se presentaron en el desarrollo del mismo.

FASE VI

Una vez obtenida toda la información referente a los puestos, fue revisada por los Gerentes de cada uno de los Departamentos, para la evaluación y darle validez a la misma.

FASE VII

Luego de evaluar la información, se procedió a redactar la información obtenida, en el perfil ocupacional elegido según los datos que se tomaron en cuenta en la elaboración del instrumento.

5. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

El MARCO TEÓRICO es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la

investigación. Está completamente determinado por las características y necesidades de la investigación.

Algunas de las funciones del marco teórico son las siguientes:

- Permite decidir sobre qué datos serán captados y cuáles son las técnicas de recolección más apropiadas. Impide que se recojan datos inútiles que harían más costosa la investigación y dificultarían el análisis.
- Impide que pasen inadvertidos al investigador algunos aspectos sutiles que no pueden ser captados a partir del sentido común o de la experiencia.
- Orienta al investigador en la descripción de la realidad observada y su análisis. En la medida en que los contenidos del marco teórico se correspondan con la descripción de la realidad, será fácil establecer las relaciones entre esos dos elementos, lo cual constituye la base del análisis.
- Como se expresa en forma escrita, es un documento que puede ser sometido a la crítica y puede ser complementado y mejorado.

El MARCO CONCEPTUAL tiene como función definir el significado de los términos (lenguaje técnico) que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento científico (observación descripción, explicación y predicción). Esta investigación se apoya en un estudio explicativo, pues se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado, esto es, la

identificación y análisis de las causales, variables independientes y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables o sea variables independientes. Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación.

Este estudio como nivel de conocimiento y de explicación acepta una fase previa de descripción y ésta a su vez de un conocimiento exploratorio, por lo que se puede definir el estudio como exploratorio, descriptivo y analítico.

Como EXPLORATORIO, se considera que este trabajo se realizó tomando en cuenta los trabajos por otros investigadores y además, porque la información no escrita que poseían personas que por su relato, pudieron ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias.

El carácter DESCRIPTIVO, se refiere a que en esta investigación nos hemos ocupado de describir características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación. También porque se ha acudido a utilizar técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas, y los cuestionarios.

Es ANALÍTICO, ya que toda la información que se recopila, se procede a analizar, para detectar deficiencias o fallas lo cual nos lleva a hacer sugerencias y recomendaciones en beneficio de la empresa investigada.

6. DESCRIPCIÓN DE LOS CAPÍTULOS

El Primer Capítulo denominado INTRODUCCIÓN, recoge el MARCO CONCEPTUAL donde se detallan las generalidades de la empresa, la justificación que recoge el planteamiento del problema; los objetivos generales; los objetivos específicos, los aspectos metodológicos y el marco de la investigación.

El MARCO TEÓRICO REFERENCIAL que se presenta en el Segundo Capítulo, denominado LA EMPRESA DEDICADA AL FACTORING, nos señala la estructura organizacional de la empresa, la que incluye el organigrama, los objetivos de la empresa, las políticas y los servicios que presta.

En el Capítulo Tercero titulado **APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA**, se dan a conocer las etapas de la encuesta “**SATISFACCIÓN LABORAL**”, la cual encierra los objetivos, las variables, a la vez el diseño y redacción del formato, el formato y las limitaciones de la encuesta. También aparece la aplicación de la encuesta, resaltando la hipótesis de trabajo, la población y muestra, la recolección de los datos y la tabulación. Igualmente, se presentan los resultados por variables e indicadores, señalando la concentración de resultados, los resultados técnicos por variables y los gráficos.

El Capítulo Cuarto, presenta la **PROPUESTA: ANÁLISIS, EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DEDICADA AL FACTORING**, donde se señala la información básica del manual de análisis, evaluación, clasificación y descripción de puestos, en la misma se expone los datos generales, los usos y las instrucciones generales para el uso del manual de análisis, evaluación, clasificación y descripción de puestos. También se presenta el manual de análisis, evaluación, clasificación y descripción de puestos de una empresa dedicada al factoring.

Finalmente, se dan a conocer las **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍAS y ANEXOS**.

CAPÍTULO SEGUNDO

LA EMPRESA DEDICADA AL FACTORING

A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el propósito de dar a conocer cuál es la situación administrativa actual de la empresa, se procede a presentar la estructura organizacional de la empresa, en donde se detallarán los objetivos cada uno de los Departamentos existentes:

Gerencia General:

Objetivo:

- Administrar, supervisar y hacer cumplir los planes, programas de acción, objetivos y metas de la empresa.

Departamento de Crédito

Objetivos:

- Mantener viva la imagen positiva y sólida de la empresa.
- Promocionar todos los servicios que se pueden ofrecer a los posibles clientes.
- Recopilar información general para promover el servicio en un momento determinado.

Departamento de Operaciones.

Objetivo

- Lograr un proceso de investigación previo a la aceptación de una transacción, no sólo vale la pena investigar una cuenta, hay que conocer al cliente y lograr obtener una información razonable que nos permita identificar un posible riesgo o lograr un buen cliente.

Departamento de Cobros.

Objetivo:

- Velar y procurar recuperar el dinero de las facturas o recibos de cuentas contra el Tesoro Nacional o Empresas Privadas entregadas al cliente producto del crédito otorgado.

Departamento de Contabilidad.

Objetivos:

- Lograr que los estados financieros muestren la realidad de la empresa para la toma de decisiones financieras.
- Procurar el control de las operaciones en términos financieros, tributarios y laborales.

1. ORGANIGRAMA

La manera más común de describir una organización es con un organigrama, tal y como lo muestra la Figura No.2 denominada Organigrama Actual, el cual nos presenta los diferentes puestos existentes, indicando la responsabilidad y subordinación de cada uno. Además, considero importante proponer un Organigrama, el cual se ha elaborado tomando como referencia la clasificación de los puestos de trabajo y se ha adicionado un puesto (Gerencia de Operaciones), porque se estima conveniente para el mejor funcionamiento de la empresa, (Ver Figura No.3)

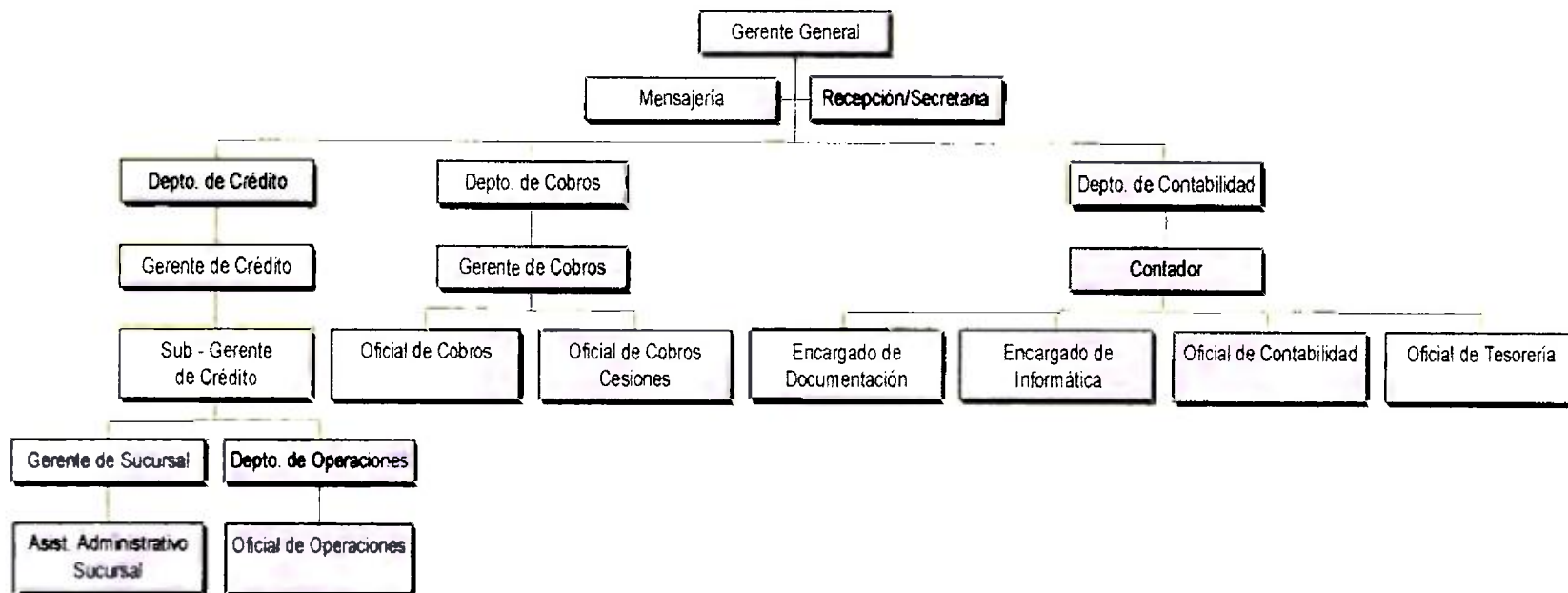
2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La empresa dedicada al factoring tiene fijado los siguientes objetivos los cuales se enmarcan en todas las operaciones que se realizan:

- a) Diversificar los servicios financieros, lo cual conlleva incrementar los servicios financieros en la Casa Matriz y en las Sucursales.
- b) Abrir una nueva sucursal en la provincia de Chiriquí.

- c) Mantener las utilidades obtenidas en el año 1998.
- d) Adquirir un nuevo local en la Calle Cincuenta y que el mismo lleve el nombre de la empresa.
- e) Crear el Departamento de Administración y Recursos Humanos.
- f) Confeccionar el Reglamento Interno de la empresa.
- g) Lograr una comunicación directa con las sucursales a través del programa Frame Relay.

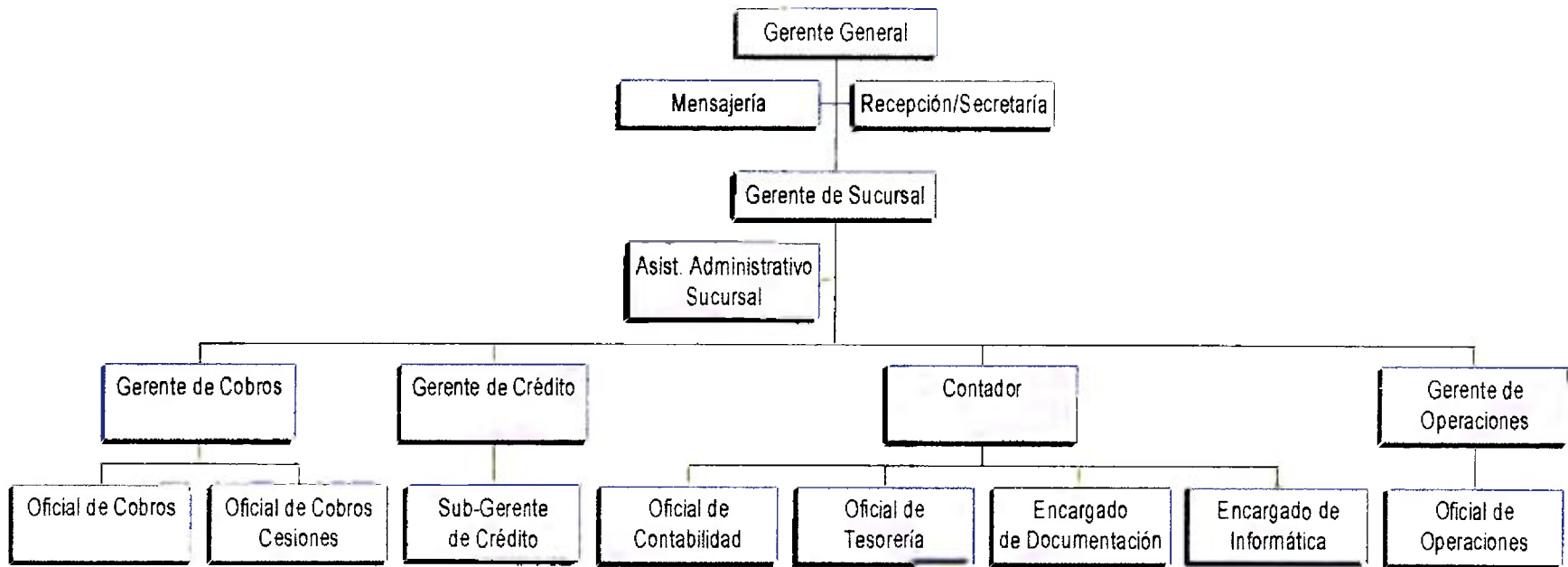
Figura No.2 Organigrama Actual



FUENTE: Por el Autor de la Investigación

Figura No.3

Organigrama Propuesto



FUENTE: Por el Autor de la Investigación

3. POLÍTICAS

- a) Ofrecer un servicio eficiente y eficaz al cliente.
- b) Cooperar con los clientes en el trámite o consecución de documentos necesarios para hacer efectivo el servicio.
- c) Contribuir al desarrollo socioeconómico del país.
- d) Mantener una buena imagen con los accionistas, acreedores y proveedores.
- e) Dirigir el servicio a aquellas personas o pequeños comerciantes que no tienen la oportunidad de mantener una línea de crédito en un Banco.
- f) Mantenerse acorde a los avances tecnológicos, con la finalidad de prestar siempre un buen servicio.
- g) Realizar todas las funciones con eficiencia y eficacia, ya que esta empresa debe mantener una buena imagen al pertenecer a la Bolsa de Valores.
- h) Realizar ajustes salariales a los empleados de acuerdo a su desempeño y a una evaluación previa.
- i) Preocuparse por el bienestar del empleado. Muestra de ello, es la existencia de un seguro de hospitalización para todos los empleados.
- j) Dar aguinaldo a los empleados al finalizar el año.

4. SERVICIOS QUE PRESTA

- Compra de las ventas al crédito (facturas y cuentas) contra la empresa privada y el gobierno.
- Financiamiento de contratos con (Licitaciones).
- Financiamiento de órdenes de compra.
- Pago a proveedores en el extranjero para la compra de mercancía y equipos, con financiamiento a cliente local.
 - Aperturas de cartas de crédito.
 - Transferencias.
- Administración y gestión de cuentas por cobrar.

CAPÍTULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A. LA ENCUESTA

Una de las técnicas que se utilizó como método de recolección de datos es la encuesta, la cual es aplicada a una muestra del universo de trabajadores que laboran en la empresa dedicada al factoring.

Uno de los métodos más confiables y económicos para obtener información sobre lo que piensan y sienten las personas, es a través de las **ENCUESTAS DE ACTITUD**. La palabra actitud describe la serie de compleja de creencias, sentimientos y tendencias en el comportamiento de una persona respecto a otra persona o a una cosa. Estas encuestas de actitud, por lo general, pueden ser aplicadas a todas las personas e implican la administración de un cuestionario diseñado especialmente para tal fin, con el cual se intenta medir las opciones de la persona en relación a diferentes aspectos relacionados con el tema de investigación. (**CHRUDEN Y SHERMAN (1990)**).

1. OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

Entre los principales objetivos que persigue la encuesta, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Conocer las opiniones de los trabajadores, acerca de su satisfacción laboral dentro de la empresa.
- b) Analizar las causas que provocan la insatisfacción laboral de los trabajadores.
- c) Recibir información valiosa que ayude a mejorar el desarrollo de las funciones dentro de la empresa.

2. VARIABLES DE LA ENCUESTA.

Teniendo claro el propósito y objetivos de la investigación, que se señala en el primer capítulo, el siguiente paso es la preparación de una lista de estudio, de todas aquellas áreas o variables que se consideran esenciales para llevar a cabo el proyecto, como las que se detallan a continuación:

a). DESCRIPCIÓN.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados, para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y lo objetivo del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades.

b). COMUNICACIÓN.

Trato o correspondencia de información entre dos o más personas. Vehículo o canal de información. Participación y transmisión de ideas, conocimientos, información o actividades. Los medios de comunicación, oral y escrita, tienen características favorables y desfavorables; en consecuencia, se utilizan juntos la mayoría de las veces, para que las cualidades favorables de cada uno puedan complementar a las del otro. Además, es posible que recurra a apoyo visuales para

complementar las comunicaciones, tanto orales como escritas. No sólo la comunicación facilita las funciones, sino que relaciona también, la empresa con sus medios externos.

c). SALARIO

El Código de Trabajo establece que el salario es la retribución que el empleador debe pagar al trabajador con motivo de la relación de trabajo, y comprende no sólo lo pagado en dinero y especie, sino también las gratificaciones, percepciones, bonificaciones, primas, comisiones, participación en las utilidades y todo ingreso o beneficio que el trabajador reciba por razón del trabajo o como consecuencia de éste. También señala que, el salario estipulado debe ser proporcional a la cantidad y calidad del trabajo y no podrá ser inferior al que se fije como mínimo.

d). MORAL DE PERSONAL

Son todos los factores o condiciones internas que impiden el buen desenvolvimiento de las funciones asignadas. Se le pregunta al empleado como se siente con las condiciones de trabajo existentes, al igual, como se solucionan las quejas presentadas.

e). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO O RENDIMIENTO

Es la sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona, por lo tanto ésta debe ser objetiva para lograr buenos resultados.

f). ASPECTOS LEGALES

Asuntos o temas los cuales están relacionados con la ley y con todo lo que tiene que ver con lo que ésta requiere, organizar, permitir o prohibir.

g). MOTIVACIÓN

Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Se le pregunta a los empleados si sienten que su trabajo es reconocido y a la vez el reconocimiento y distinción de sus valores personales.

h). CAPACITACIÓN

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y

habilidades en función de objetivos definidos. Es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado, para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

William McGehee señala que la capacitación consiste:

“Son todas las actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo de un conocimiento técnico completo, la inculcación de aptitudes administrativas muy elaborada y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles”.²

i). ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Está relacionada a la capacidad de los empleados para organizar las actividades o funciones diarias dentro del tiempo estipulado para cumplir con los objetivos propuestos. Incluye además, el tiempo que destina cada trabajador para mantener al día las funciones encomendadas, las cuales son parte de su responsabilidad.

² McGehee, William. **Capacitación: Adiestramiento y Formación Profesional**. Segunda Edición. Editorial Limusa. México. 1992. Pág.14.

Esta administración del tiempo se relaciona también con la capacidad de organización de la empresa al distribuir las funciones entre los empleados, lo cual juega un papel importante en el cumplimiento de los objetivos.

j). TRABAJO EN EQUIPO

Es el trabajo o la función coordinada de un grupo de personas con objetivos comunes en el cual hay aportes y participación democrática de todos, para lograr el objetivo planeado. Se le pregunta que tipo de relación posee con sus compañeros de trabajo y la cooperación que reciben de ellos cuando falta uno a su puesto.

3. DISEÑO Y REDACCIÓN DEL FORMATO

El formato ha sido diseñado de acuerdo a las variables que se consideran más relacionadas a la satisfacción de los empleados que laboran en la empresa. Existen diez variables (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 0) y cada variable contiene dos

indicadores (0 y 1) para cada una de las cuales hay una pregunta enumerada con dos dígitos. El número posterior corresponde a la variable y el anterior al indicador.



Se han elaborado 20 preguntas y se encuentran ordenadas de tal forma, que después de cada nueve preguntas aparece intercalada una pregunta correspondiente a la misma variable. Este sistema de ordenamiento ha sido creado con dos propósitos específicos:

- a) Que al hallarse en forma salteada las preguntas de una misma variable, los empleados no se percatan que existe relación entre ellas, de manera que permita mayor espontaneidad sin que se pierda el seguimiento de la encuesta.
- b) Facilitar y agilizar la tabulación de los datos recabados a través de la investigación.

De acuerdo a la redacción del cuestionario las preguntas han sido formuladas en una forma clara para facilitar la comprensión por parte del

encuestado. Se ha utilizado el **método de escala** el cual se elige entre **cinco** posibles respuestas o alternativas, la que sea la más adecuada.

Además, se ha elaborado la **tabla de valorización** subdividida en los siguientes niveles, a saber:

No. 1	Nunca
No. 2	Algunas Veces
No. 3	Frecuentemente
No. 4	Casi Siempre
No. 5	Siempre

Cada pregunta de la encuesta se ha confeccionado tomando como referencia el Cuadro I.

4. FORMATO DE LA ENCUESTA

El diseño del formato de la encuesta que tiene como base la “ **Satisfacción Laboral**” está ordenado de la siguiente manera: **primero**, aparece el

encabezamiento con el nombre de Universidad de Panamá , Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Maestría en Administración de Empresas con Especialización en Administración de Recursos Humanos y el título de la encuesta que servirá como guía para realizar este trabajo (Satisfacción Laboral); **en segundo lugar**, aparece una introducción donde se plantea la finalidad de la encuesta y la necesidad de obtener respuestas confiables; luego aparece la parte introductoria donde se explica lo que representa cada número en la tabla de valorización; seguidamente aparece la explicación de la forma como deben ser contestadas las preguntas y **finalmente** se dan a conocer las 20 preguntas que conforman la encuesta (Ver Figura No.4).

Cuadro No. I CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA.

Variables	Indicadores
1 Descripción	01 Manuales 11 No Documentación
2 Comunicación	02 Información sobre el trabajo 12 Relación Jefe – Empleado
3 Salario	03 Salario Mínimo 13 Salario Base
4 Moral de Personal	04 Condiciones de Trabajo 14 Quejas
5 Evaluación del Desempeño o Rendimiento	05 Objetiva 15 Tiempo
6 Aspectos Legales	06 Conocimiento de la Ley 16 Reglamento de la empresa
7 Motivación	07 Reconocimiento y Distinción 17 Actitud hacia el Trabajo
8 Capacitación	08 Entrenamiento 18 Oportunidades
9 Administración del Tiempo	09 Organización del Trabajo 19 Tiempo para realizar el Trabajo
0 Trabajo en Equipo	10 Integración 20 Cooperación con otros Puestos

Fuente: Por el autor de la Investigación.

Figura No. 4 Diseño de Cuestionario

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN
EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

“SATISFACCIÓN LABORAL”

En la encuesta que se presenta a continuación, encontrará usted **veinte frases** sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades en su trabajo.

Para que esto sea posible se requiere de un alto espíritu de honestidad y sinceridad, así como la **mejor cooperación** de parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada una de las frases y decida que tan satisfecho se siente usted con relación a los siguientes aspectos. Califique todas las frases **encerrando con un círculo** el número que corresponda a lo que usted siente. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

- No.1.** Encierre en un círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es **NUNCA** o sea, que no refleje lo que usted piensa que debe ser.
- No.2.** Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es **ALGUNAS VECES** o sea, cuando ese aspecto refleja varias cosas que usted piensa que no deben hacer.
- No.3.** Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es **FRECUENTEMENTE** o sea, cuando usted no se halla conforme.
- No.4.** Encierre en un círculo el número 4 cuando usted considere que la respuesta es **CASI SIEMPRE** o sea, cuando ese aspecto está de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.
- No.5.** Encierre en círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es **SIEMPRE** o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA					
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona Dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

5. LIMITACIONES DE LA ENCUESTA

Al realizar una encuesta de actitud se presentan algunas dificultades, como es la de obtener información exacta acerca de las reacciones de los encuestados, ya que algunos se abstienen de contestar con verdadera franqueza.

Además, se puede presentar la desconfianza que puede despertar en los encuestados por el hecho de que les cuestionen sobre sus propios conocimientos y opiniones.

B- APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

El procedimiento de aplicación de la encuesta a los entrevistados es un paso fundamental. El objetivo de la aplicación debe establecer condiciones óptimas bajo las cuales los instrumentos de la investigación sean administrados de tal manera que los procedimientos de aplicación no influyan en los resultados de la encuesta.

1. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Se desea saber la influencia que han tenido las variables tales como: descripción, comunicación, salario, moral de personal, evaluación del desempeño, aspectos legales, motivación, capacitación, administración del tiempo y trabajo en equipo en la administración de recursos humanos de la empresa dedicada al Factoring.

Por medio del uso de la hipótesis, se desglosan las variables mediante un proceso de deducción lógica en indicadores (Ver Cuadro I, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables. Los indicadores pueden medirse por preguntas que se incluyen en los instrumentos que se diseñan, para la recopilación de la información, en nuestro caso las preguntas de la encuesta, que aparecen en la Figura No.4.

2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población algunas veces llamada universo, se puede considerar como el total de elementos por ejemplo, empleados de la empresa, sobre la cual se quiere hacer una inferencia basándonos en la información relativa a la muestra. Esta última se puede definir como parte de la población que se selecciona, se mide y se observa (WEIRES (1986)).

Por ejemplo, la población que se desea investigar está compuesta de la siguiente manera: 19 trabajadores de la empresa dedicada al factoring.

$$\begin{aligned} N &= \text{Universo} = 19 \\ n &= \text{Muestra} = 15 = 79\% \end{aligned}$$

$$\% = \frac{n}{N} \cdot 100 = \frac{15}{19} \cdot 100 = 79 \%$$

Como se puede observar, la muestra es aleatoria, pues existe la misma oportunidad de ser investigada; se puede considerar representativa porque abarca el 79% sobre el total, por tal razón se puede considerar confiable.

3. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

En las 15 entrevistas realizadas se explicó el propósito de la encuesta y se les solicitó a cada entrevistado su colaboración; luego se procedió a leer las instrucciones que anteceden a las preguntas, haciendo énfasis en que en cada uno de los niveles de satisfacción por elegir le correspondía una calificación diferente, (Ver figura No.4).

4. TABULACIÓN

La tabulación es necesaria para toda clase de estudio cuando se tiene como objetivo cuantificar y analizar datos obtenidos por medio de la encuesta. Tabulados todos los datos de la encuesta, la investigación ha llegado hasta el punto en que las respuestas se puedan agrupar en forma de totales que sean iguales o pertenezcan a la misma clasificación. Estos totales se dispondrán entonces en tablas de frecuencia o tabularán para su análisis e interpretación.

Para lograr lo antes expuesto, se utilizará la **ESCALA DE LIKERT**, que presentan afirmaciones y el sujeto responde con la intensidad que esté de acuerdo, según una escala de cinco puntos, basados en los siguientes pasos:

- a) Agregar una lista de afirmaciones sobre la actitud o creencia pertinente.
- b) Administrar una prueba de los ítems a una muestra de la población meta.
- c) Calificar la prueba. Cada ítems positivo recibe una calificación entre 5 y 1.

Es decir: De acuerdo completo = 5, acuerdo = 4
 Neutralidad =3, Desacuerdo =2 y
 Desacuerdo Completo = 1

d) Sumar las calificaciones de todos los ítems individuales de cada sujeto, para obtener los puntajes totales.

- e) Se calcula la correlación, para cada ítem, entre las calificaciones otorgadas a cada ítem y el total de cada puntaje.

En el Cuadro II, que recibe el nombre de “HOJA DE TABULACIÓN”, recoge el columnario que es la serie de encabezamientos de columnas que van horizontalmente a lo largo de la parte superior del cuadro. Para los efectos de este trabajo, el columnario indica el número de preguntas, el puntaje y los puntajes totales que incluyen la tabla de valorización, subdividida en los niveles siguientes:

1 y 2 : Nunca / Algunas Veces

3: Frecuentemente

4 y 5: Casi Siempre / Siempre

0: Sin Respuesta

Las filas son las respuestas a las preguntas que están tabulando y en general aparecen en el lado izquierdo de la tabla. En este caso, las filas indican el número de las 20 preguntas de la encuesta y que a su vez representan las diez áreas objeto de la investigación.

Cada una de las respuestas obtenidas fueron marcadas con un cotejo en la columna de puntaje donde se encuentran los diferentes niveles de aceptación de acuerdo a la tabla de valorización. Se procedió a tabular en igual forma todas las encuestas. Luego se sumó el total de respuestas de cada pregunta anotándose en la columna total de puntajes, respectivamente.

Cuadro No. II HOJA DE TABULACIÓN

N = NUNCA
 AV = ALGUNAS VECES
 F = FRECUENTEMENTE
 CS = CASI SIEMPRE
 S = SIEMPRE
 S/R = SIN RESPUESTA

No.PREG	PUNTAJES				PUNTAJES TOTALES			
	1-2 N/AV	3 F	4-5 CS/S	0 S/R	1-2 N/AV	3 F	4-5 CS/S	0 S/R
01	IIIIIIII	II	IIII		8	2	5	0
02	IIIII	III	IIIII		6	3	6	0
03	III	IIII	IIIIIIII		3	4	8	0
04	IIIIIIII	II	III	I	8	2	4	1
05	IIIIII	III	III		7	4	4	0
06	III	III	IIIIII	I	4	3	7	1
07	IIII	III	IIIIII		5	3	7	0
08	IIIII		IIIIIIII		6	0	9	0
09	I	IIII	IIIIIIII		1	5	9	0
10	I	III	IIIIIIII		1	3	11	0
11	III		IIIIIIII	I	3	0	11	1
12	IIIIII	II	IIIII		7	2	6	0
13	III	II	IIIIIIII		4	2	9	0
14	IIIIIIII	I	IIII		9	1	5	0
15	III	IIII	IIIII	I	4	4	6	1
16	IIIII	III	IIII	I	6	3	5	0
17	IIII	II	IIIIII		5	2	8	0
18	II	III	IIIIIIII		2	3	10	0
19	II		IIIIIIIIII		2	0	13	0
20	IIIIIIIIII	I			14	1	0	0

Fuente: Confeccionado por el autor de la investigación en base a los resultados de la encuesta.

C. RESULTADOS POR VARIABLES E INDICADORES.

1. CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS

El mecanismo de valorización utilizado en el Cuadro No.III **CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS** es el siguiente:

- a) El nombre y número de área; que aparece en la primera columna.
- b) En la segunda columna se da el número de preguntas agrupadas en sus respectivas áreas, es decir, por ejemplo, que la pregunta 04 y 14 tenga como último dígito el mismo número.
- c) En la tercera columna se da a conocer el total de respuestas por preguntas, para cada área, según el nivel de satisfacción donde se incluye la columna sin respuesta.
- d) Se procedió en la cuarta columna a pasar los puntajes totales de la hoja de tabulación.
- e) Finalizando en la quinta columna con los porcentajes.

Cuadro No. III CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS.

VARIABLE	No. de PREG.	TOTAL DE RESPUESTA POR PREGUNTAS				PUNTAJES CLASIFICACIÓN DE RESPUESTA				TOTALES PORCENTAJES			
		1-2	3	4-5	0	1-2	3	4-5	0	1-2	3	4-5	0
		N/AV	F	CS/S		N/AV	F	CS/S					
DESCRIPCIÓN	01	8	2	5	0	11	2	16	1	37	7	53	3
	11	3	0	11	1	/	/	/	/				
	TOTAL	11	2	16	1	30	30	30	30				
COMUNICACIÓN	02	6	3	6	0	13	5	12	0	43	17	40	0
	12	7	2	6	0	/	/	/	/				
	TOTAL	13	5	12	0	30	30	30	30				
SALARIO	03	3	4	8	0	7	6	17	0	23	20	57	0
	13	4	2	9	0	/	/	/	/				
	TOTAL	7	6	17	0	30	30	30	30				
MORAL DEL PERSONAL	04	8	2	4	1	17	3	9	1	57	10	30	3
	14	9	1	5	0	/	/	/	/				
	TOTAL	17	3	9	1	30	30	30	30				
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO O RENDIMIENTO	05	7	4	4	0	11	8	10	1	37	27	33	3
	15	4	4	6	1	/	/	/	/				
	TOTAL	11	8	10	1	30	30	30	30				
ASPECTOS LEGALES	06	4	3	7	1	10	6	12	2	33	20	40	7
	16	6	3	5	1	/	/	/	/				
	TOTAL	10	6	12	2	30	30	30	30				
MOTIVACIÓN	07	5	3	7	0	10	5	15	0	33	17	50	0
	17	5	2	8	0	/	/	/	/				
	TOTAL	10	5	15	0	30	30	30	30				
CAPACITACIÓN	08	6	0	9	0	8	3	19	0	27	10	63	0
	18	2	3	10	0	/	/	/	/				
	TOTAL	8	3	19	0	30	30	30	30				
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	09	1	5	9	0	3	5	22	0	10	17	73	0
	19	2	0	13	0	/	/	/	/				
	TOTAL	3	5	22	0	30	30	30	30				
TRABAJO EN EQUIPO	10	1	3	11	0	15	4	11	0	50	13	37	0
	20	14	1	0	0	/	/	/	/				
	TOTAL	15	4	11	0	30	30	30	30				

Fuente: Confeccionado tomando como referencia la información obtenida de la Hoja de Tabulación.

2. RESULTADOS TÉCNICOS POR VARIABLES

Durante el proceso analítico de esta investigación los datos se descomponen en pequeñas unidades que se someten a un examen cuidadoso, para luego ser armados nuevamente en un patrón significativo, como se puede ver en el Cuadro No.III, que recoge los puntajes y porcentajes finales que dan las bases para la confección de los gráficos, que se presentan en el siguiente punto.

3. GRÁFICOS

La figura No.5 recoge la gráfica que representa la Variable No.1 **Descripción**, en donde 16 de 30 (16/30) que equivale el 53 % de siempre. Lo anterior refleja que los encuestados indicaron que siempre la existencia del manual de descripción de puestos ayudará a los empleados en el desarrollo de sus labores.

La figura No.6 recoge la gráfica que contempla la Variable No.2 **Comunicación**, en donde 13 de 30 (13/30) que equivale el 43%, indican que

nunca hay una buena comunicación entre el jefe y los empleados, ya sea al dar instrucciones o al comunicar las quejas.

La figura No.7 recoge la gráfica de la Variable No.3 **Salario**, la cual señala que 17 de 30 (17/30) fueron siempre, lo que representa un 57%. Esto refleja que la empresa se preocupa por el aumento del salario de los empleados.

La figura No.8 recoge la gráfica de la Variable No.4 **Moral de Personal**, en donde 17 de 30 (17/30) que representa el 57% de nunca. Esto indica que los encuestados manifestaron que no se sienten satisfechos con las condiciones de trabajo, además, no están conformes con la forma en que se solucionan las quejas.

La figura No.9 recoge la gráfica de la Variable No.5 **Evaluación del Desempeño o Rendimiento**, donde 11 de 30 (11/30) respuestas fueron nunca, lo que refleja el 37%. Los encuestados indicaron que la evaluación del desempeño no es clara y no se toma en cuenta el buen desempeño, sino la simpatía que tenga el jefe hacia el empleado.

La figura No.10 recoge la gráfica que representa la Variable No.6 **Aspectos Legales**, en donde 12 de 30 (12/30) que representa el 40% de siempre. Los encuestados determinaron que conocen los deberes y derechos establecidos por la empresa.

La figura No.11 contempla la gráfica de la Variable No.7 **Motivación**. Señala que 15 de 30 (15/30) respuestas que reflejan un 50% de siempre, es decir, que dentro de la empresa se demuestra la cooperación entre los compañeros, así como también, la empresa motiva a los empleados por la labor que desempeña.

La figura No.12 recoge la gráfica que representa la Variable No.8 **Capacitación**, en donde el 19 de 30 (19/30) respuestas equivalentes al 63% de siempre. Los encuestados manifestaron que se sienten satisfechos con la capacitación recibida por parte de la empresa para ejecutar más eficientemente las funciones del puesto.

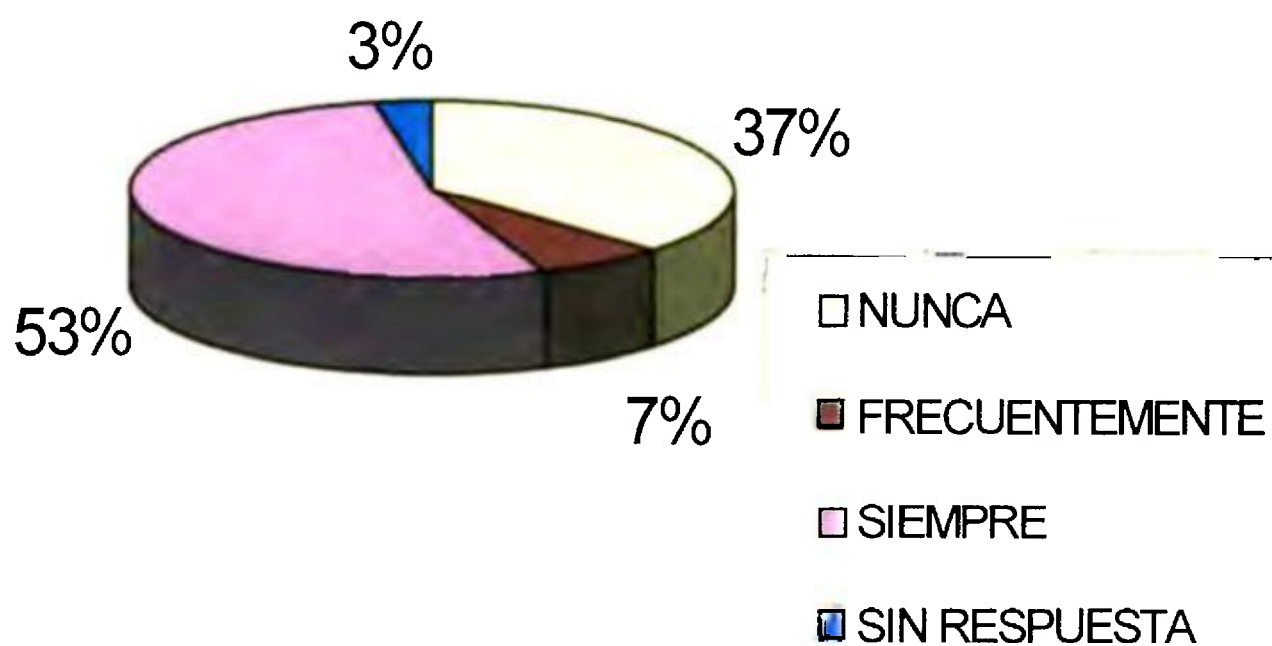
La figura No.13 recoge la gráfica de la Variable No. 9 **Administración del Tiempo**, la cual señala que 22 de 30 (22/30) respuestas, lo que equivale a un 73%.

Esto señala, que los encuestados siempre distribuyen el trabajo en la jornada de labores, por tal razón, dedican el tiempo que sea necesario a fin de mantener al día el trabajo asignado.

La figura No.14 representa la gráfica de la Variable No.10 **Trabajo en Equipo**, en donde 15 de 30 (15/30) respuestas que reflejan el 50% de nunca, lo cual indica que los encuestados no presentan dificultades para trabajar en equipo y se integran con facilidad al grupo de trabajo.

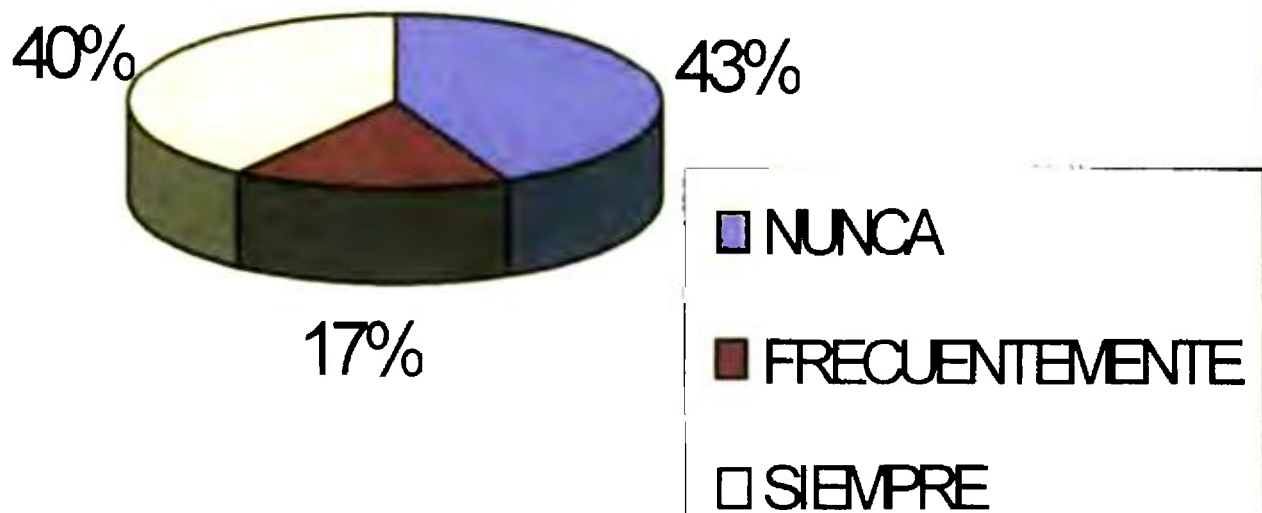
Es importante señalar, que las figuras No.6, No.8 y No.14, contienen los resultados porcentuales de las tres variables que reflejan mayor puntuación de nunca. Además, las figuras No.7, No.12 y No.13, contienen los resultados porcentuales de las tres variables que reflejaron mayor puntuación de siempre.

FIGURA No.5 GRÁFICA DE LA VARIABLE No.1 DESCRIPCIÓN



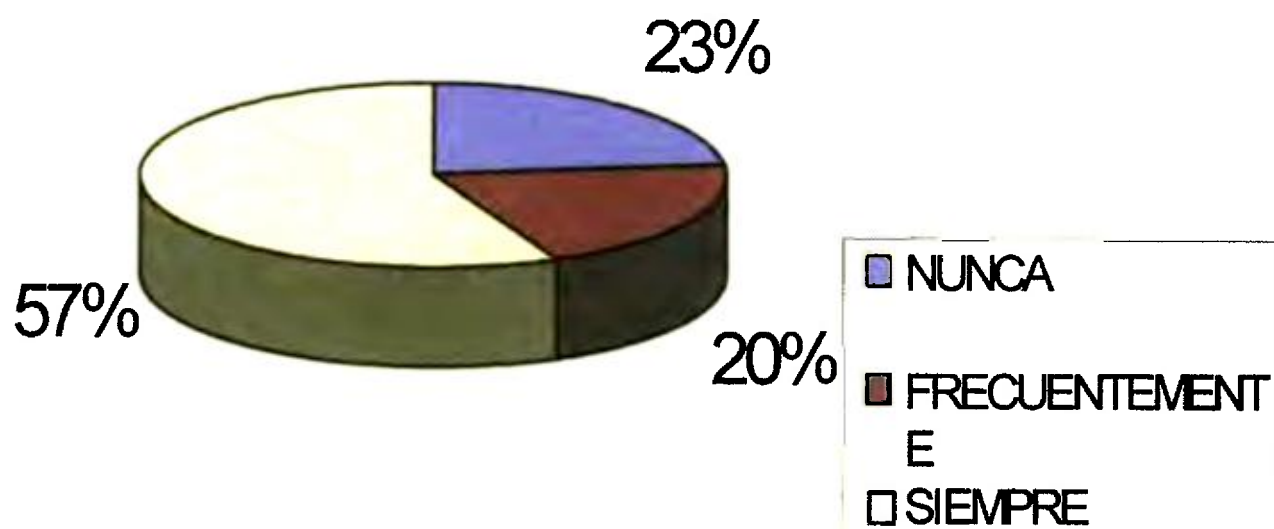
FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados.

FIGURA No.6 GRÁFICA DE LA VARIABLE No.2 COMUNICACIÓN



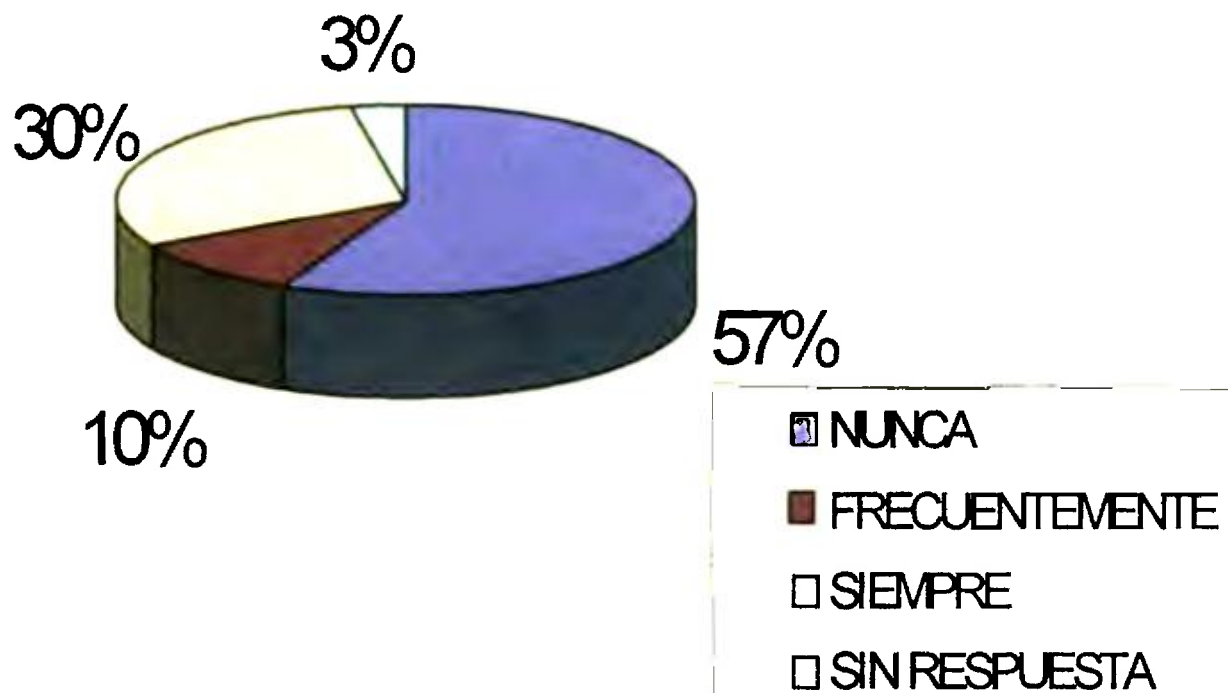
FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados.

FIGURA No.7 GRÁFICA DE LA VARIABLE No.3 SALARIO



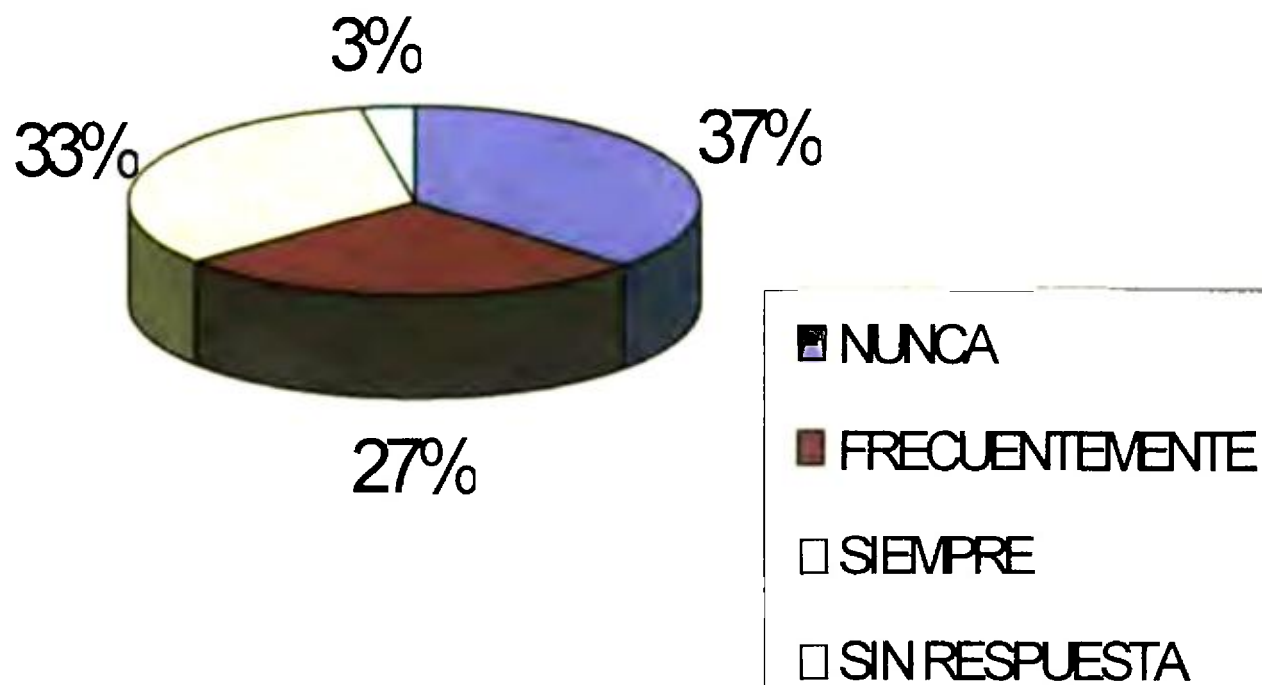
FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados.

FIGURA No.8
GRÁFICA DE LA VARIABLE No.4
MORAL DE PERSONAL



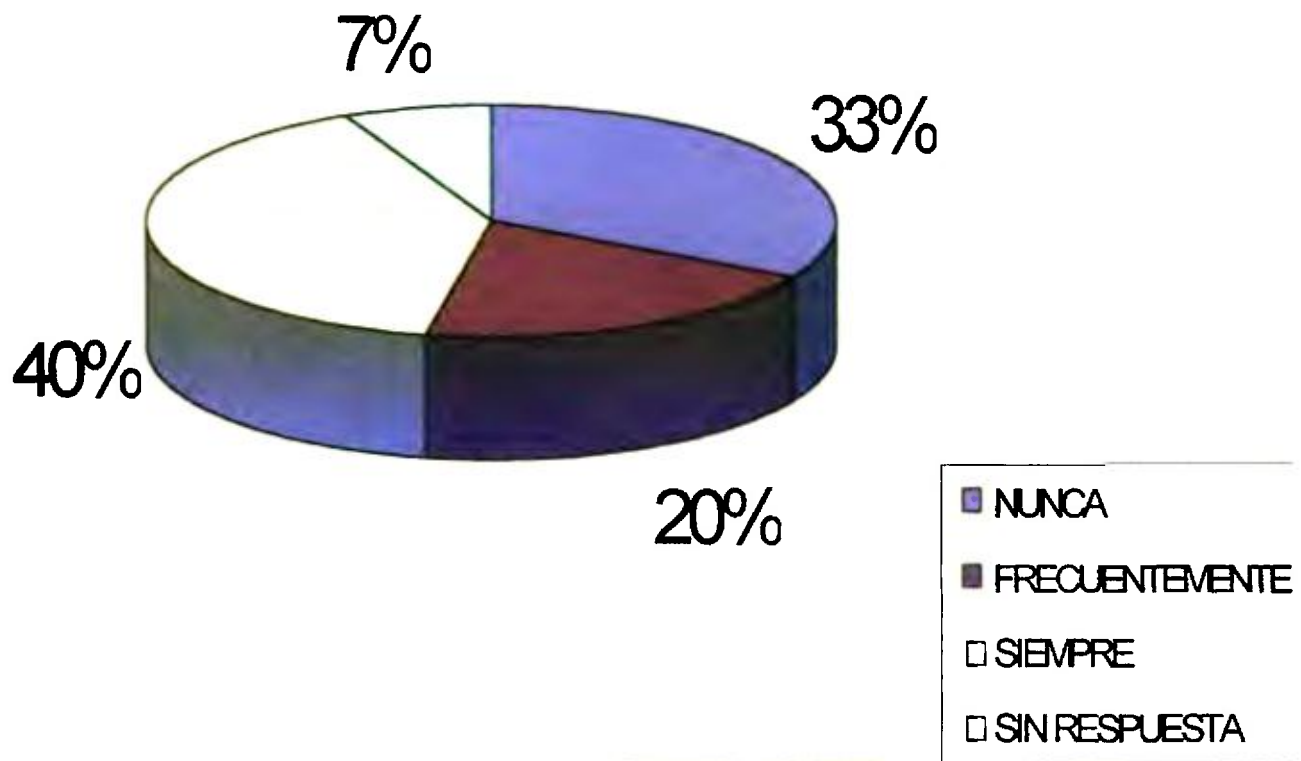
FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados.

FIGURA No.9 GRÁFICA DE LA VARIABLE No.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO O RENDIMIENTO



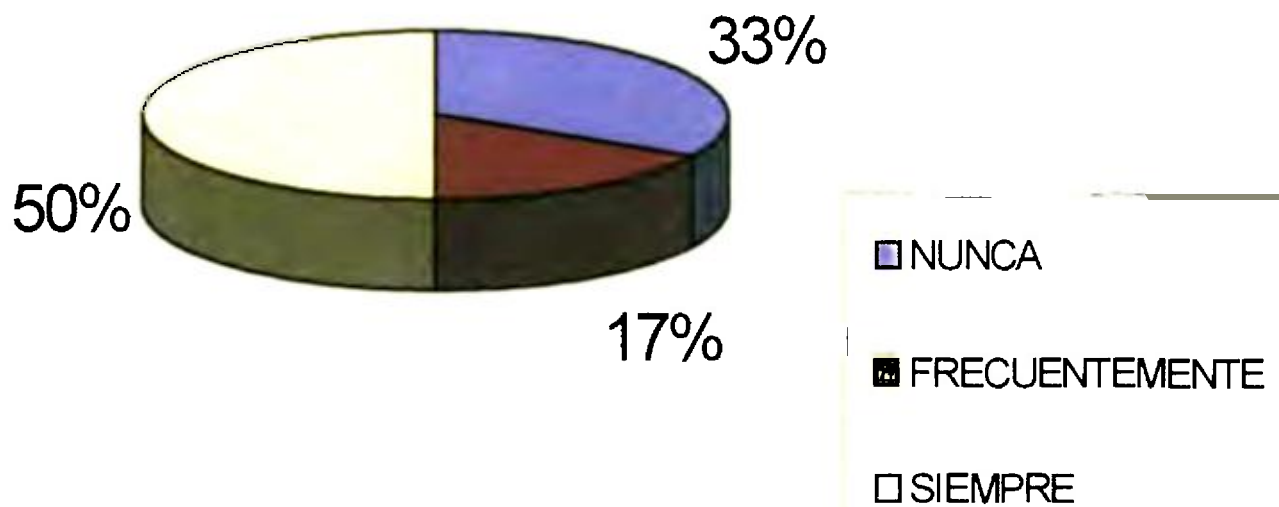
FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados.

FIGURA No.10
GRÁFICA DE LA VARIABLE No.6
ASPECTOS LEGALES



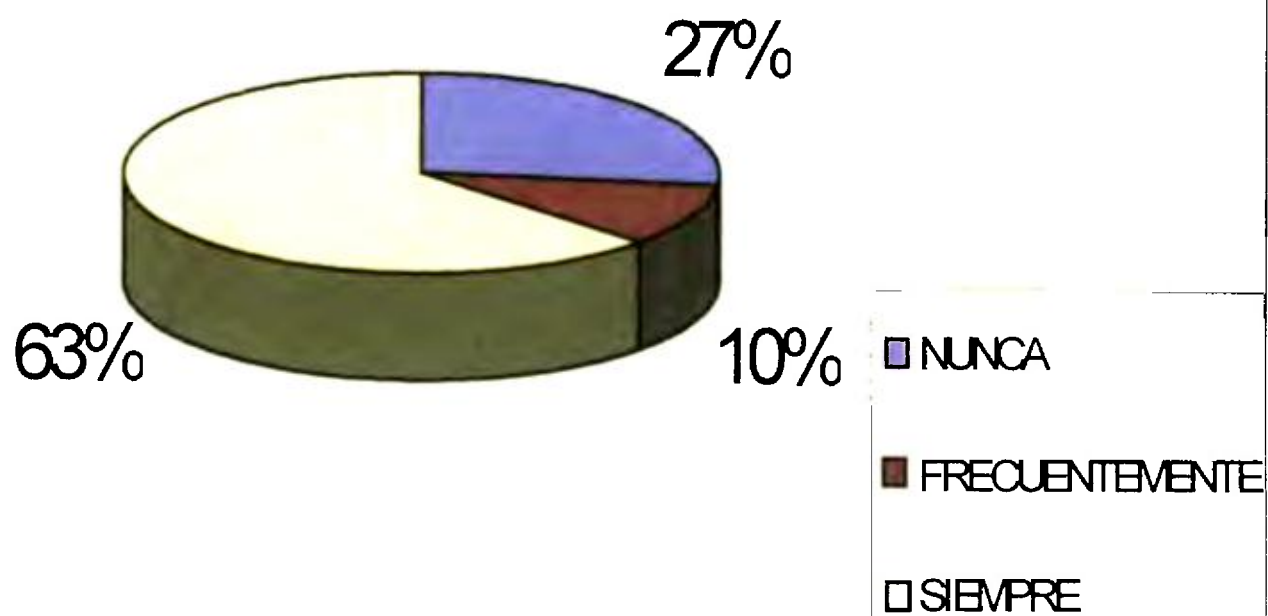
FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados.

FIGURA No.11 GRÁFICA DE LA VARIABLE No.7 MOTIVACIÓN



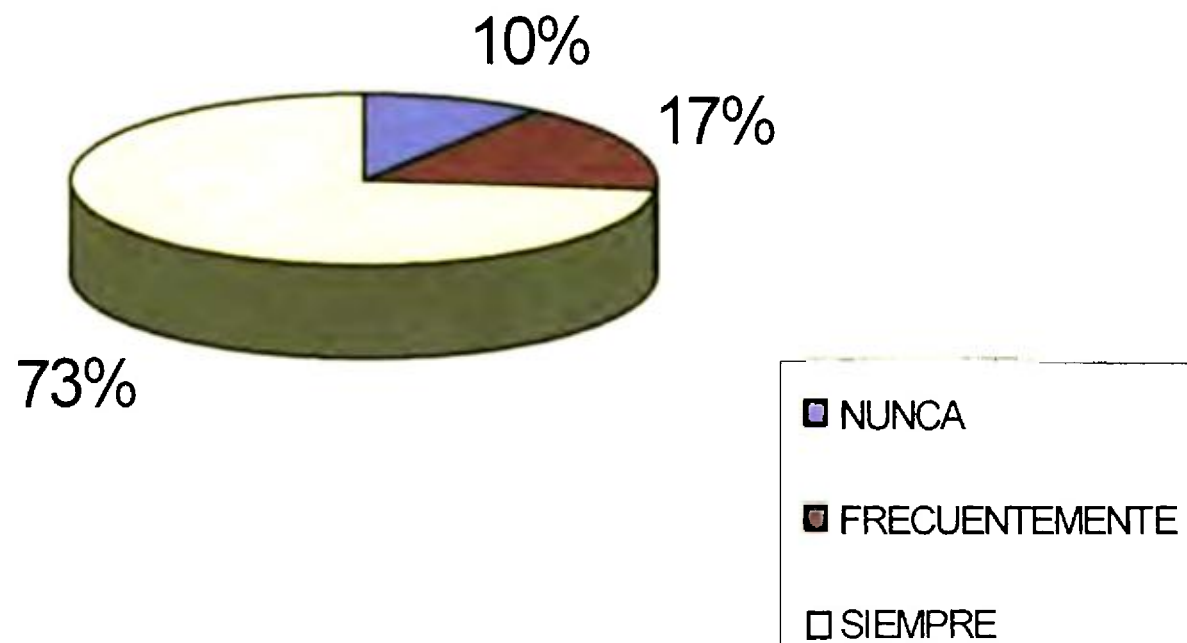
FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados.

FIGURA No.12 GRÁFICA DE LA VARIABLE No.8 CAPACITACIÓN



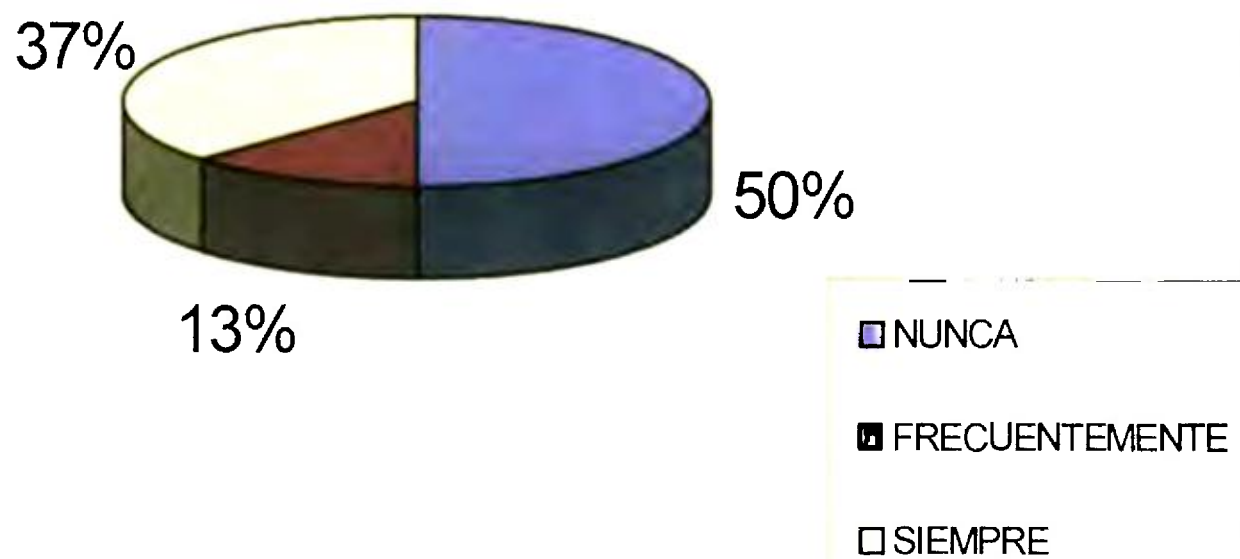
FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados.

FIGURA No.13 GRÁFICA DE LA VARIABLE No.9 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados

FIGURA No.14 GRÁFICA DE LA VARIABLE No.10 TRABAJO EN EQUIPO



FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia el Cuadro III de Concentración de Resultados

CAPÍTULO CUARTO

**PROPUESTA: ANÁLISIS, EVALUACIÓN,
CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
DE UNA EMPRESA DEDICADA AL FACTORING.**

A. INFORMACIÓN BÁSICA DEL MANUAL DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

1. DATOS GENERALES.

En este punto incluimos toda la información que se recogió en cada uno de los puestos entrevistados en la empresa dedicada al factoring.

El manual ha sido elaborado a partir de normas y procedimientos de administración de recursos humanos establecidos por los expertos en la materia.

Tiene como objetivo servir como punto de partida a todos los empleados, en el conocimiento de sus funciones; además, de contribuir a aumentar la productividad en todos los departamentos de la empresa.

El mismo contiene información básica sobre diversos puestos de la empresa dedicada al factoring, enunciando a su vez los datos generales, la descripción general y específica del puesto; la supervisión recibida; la especificación del puesto (escolaridad, conocimientos, manejo de equipos, la experiencia exigida, idiomas, los factores de personalidad, las habilidades y destrezas, el esfuerzo físico y mental, las responsabilidades y la supervisión ejercida), así como también las condiciones de trabajo (ambiente, tipo de trabajo y actividad, riesgos de accidentes, enfermedades profesionales y las medidas de seguridad y equipo de que se dispone).

El Análisis, Evaluación, Clasificación y Descripción de Puestos se realizó, tomando como referencia la estructura organizacional existente en la empresa, (Ver Figura No.2), por lo que, luego de elaborar el mismo consideré necesario realizar algunos cambios en cuanto a los niveles jerárquicos y fue así, como se clasificaron los puestos y se confeccionó el organigrama propuesto (Ver Figura No.3).

Los puestos se han clasificado de mayor a menor importancia dentro de la estructura organizacional, lo cual facilitará establecer la escala salarial de la

empresa. Para realizar dicha clasificación se les ha otorgado grados a cada puesto.

La clasificación es como sigue:

Cuadro No.IV CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA.

<i>PUESTO</i>	<i>GRADO</i>
1- Gerente General	7
2- Gerente de Sucursal	6
3- Gerente de Departamento: <ul style="list-style-type: none">• Gerente de Cobros• Gerente de Crédito• Contador	5
4- Sub-Gerente	4
5- Encargado de Informática	4
6- Asistente Administrativo de Sucursal	3
7- Oficial de Cobros	3
8- Oficial de Cobros /Cesiones	3
9- Encargado de Documentación	3
10- Oficial de Contabilidad	3
11- Oficial de Tesorería	3
12- Oficial de Operaciones	3
13- Secretaria	2
14- Mensajero	1

La información que se va a presentar fue recopilada a través de la aplicación de métodos de análisis ocupacional previamente establecidos como lo son: la observación, entrevistas, encuesta y cuestionario, los cuales se aplicaron a cada una de las personas entrevistadas que laboran en la empresa.

2. USOS DEL ANÁLISIS, EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.

El análisis de puestos constituye el proceso de obtener, analizar y registrar la información relacionada a los cargos. Proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realizan.

El desarrollo y aplicación de una eficiente Administración de Recursos Humanos, requiere de instrumentos técnicos que orienten y apoyen las actividades que se desarrollan en toda empresa.

Uno de los instrumentos básicos lo constituye el Manual de Análisis, Evaluación, Clasificación y Descripción de Puestos, ya que al incluir información sobre las ocupaciones existentes en la empresa y definir las funciones generales y

típicas de cada clase, así como los requisitos mínimos de educación formal, capacitación experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para su desempeño, aporta elementos esenciales para el efectivo desarrollo de los programas y actividades que deben cumplirse en toda empresa.

La Descripción de Puestos tiene como ventaja servir como objetivo a la Evaluación de los puestos, el que constituye un estudio científico que compara cada actividad dando a cada puesto su evaluación. El objetivo principal de la evaluación de puestos es servir como guía y base a la Administración de Salarios y se valorará al puesto y no al empleado.

El Manual de Análisis, Evaluación, Clasificación y Descripción de Puestos es utilizado en la empresa en diferentes actividades tales como:

- **Para el Reclutamiento y Selección:** los análisis de puestos se utilizan para determinar o identificar las exigencias del puesto y las cualidades específicas que se requieren a los trabajadores para ocupar los diversos puestos. La persona encargada de reclutamiento y selección en la oficina de recursos humanos, puede utilizarlo para ligar al trabajador con el tipo de puesto.

- **Para la Evaluación del Desempeño:** los análisis de puestos proporcionan los datos necesarios sobre ocupaciones, para desarrollar un método objetivo de evaluación del rendimiento de empleado en el puesto. El análisis permite relacionar las aptitudes y capacidades demostradas por el trabajador, con los factores ocupacionales, con el objetivo de mostrar adecuadamente el comportamiento y rendimiento del empleado.
- **Para el Adiestramiento y Capacitación:** un programa exitoso de adiestramiento depende, en parte, de una información detallada con respecto a los puestos involucrados. Los trabajadores no pueden entrenarse o capacitarse adecuadamente a no ser que la naturaleza, obligaciones, responsabilidades y otros factores similares a los puestos para los cuales son entrenados sean bien conocidos.
- **Para la Mejor Utilización de los Trabajadores:** el análisis de puestos proporciona información completa sobre la naturaleza de todos los puestos en una empresa, fija las bases para establecer planes de organización eficientes.

- **Para Mejorar la Comunicación en la Empresa:** el análisis y descripción establece muy claramente los niveles jerárquicos dentro de la empresa, lo que permite utilizar correctamente los canales de comunicación entre todo el personal que labora en la empresa.

- **Para Mejorar las Relaciones Laborales y Humanas en la Empresa:** el manual de análisis, evaluación, clasificación y descripción de puestos permite mejorar las relaciones laborales en la empresa, ya que cada uno tendrá señalada las funciones dentro del puesto que ocupa.

3. INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL USO DEL MANUAL DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Antes de que el análisis de un puesto pueda ser de utilidad para cualquier empresa, debe indicar la naturaleza exacta de las labores involucradas.

El propósito esencial de esta sección es explicar cómo utilizar el manual de análisis, evaluación, clasificación y descripción de puestos, el cual contiene los deberes, conocimientos, experiencia, responsabilidades, entre otras.

Para facilitar el buen uso del mismo, la información ha sido ordenada; tomando como referencia la clasificación de mayor a menor importancia de los puestos.

<i>PUESTO</i>	<i>GRADO</i>
Gerente General	7
Gerente de Sucursal	6
Gerente de Departamento:	5
• Gerente de Cobros	
• Gerente de Crédito	
• Contador	
Sub-Gerente	4
Encargado de Informática	4
Asistente Administrativo de Sucursal	3
Oficial de Cobros	3
Oficial de Cobros /Cesiones	3
Encargado de Documentación	3
Oficial de Contabilidad	3
Oficial de Tesorería	3
Oficial de Operaciones	3
Secretaria	2
Mensajero	1

**B. MANUAL DE ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE
PUESTOS DE UNA EMPRESA DEDICADA AL
FACTORING.**

**Cuadro No. IV TRABAJADORES ENTREVISTADOS POR
CADA PUESTO Y DEPARTAMENTO.**

DEPARTAMENTO	PUESTO	TRABAJADORES ENTREVISTADOS
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Recepcionista- Secretaria• Mensajero	1 1 1
Cobros	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia de Cobros• Oficial de Cobros• Oficial de Cobros (Cesiones)	1 1 1
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Contador• Oficial de Contabilidad• Oficial de Tesorería• Encargado de Informática• Encargado de Documentación	1 1 1 1 1
Crédito	<ul style="list-style-type: none">• Gerente de Crédito• Sub-Gerente de Crédito• Gerente de Sucursal• Asistente Administrativo/Cobros	1 1 1 1
Operaciones	<ul style="list-style-type: none">• Oficial de Operaciones	2

Total de Puestos: 16

Total de Empleados Entrevistados: 17

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Gerente General

GRADO: 7

DEPARTAMENTO:

Gerencia General

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Autorizar todas las transacciones, toma de decisiones de la empresa, fiscalizar el área de cobros y supervisar las nuevas cuentas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Fiscalizar el área de cobros.	✓			Acercándose al departamento y haciendo las consultas respectivas.	No se puede medir.
2- Revisar los estados financieros.		✓		Observando los informes presentados por el Departamento de Contabilidad.	5 minutos
3- Supervisar las nuevas cuentas.		✓		Pidiendo información al Departamento de Crédito acerca de las referencias del cliente con el cual se inicia la negociación.	5 minutos
4- Tomar todas las decisiones de la empresa.	✓			De acuerdo a como se presentan las situaciones.	No se puede medir.
5- Buscar las estrategias y proyecciones a seguir en la organización.		✓		Dependiendo de lo que se quiere, tomando en cuenta la misión y visión que tiene el negocio.	No se puede medir
6- Efectuar reuniones con los Oficiales de Crédito de los Bancos, con los Abogados, con los Accionistas y Auditores.		✓		En la oficina o en un restaurante de la localidad, dependiendo de los temas a tratar.	No se puede medir

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere Maestría en Administración de Empresas, Finanzas o Economía.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere tener una trayectoria de siete años en el área financiera. Tener experiencia de tres años en el manejo de personal.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, memorizar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, manejar, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, calculadoras, fotocopidora, fax y computadora (Word, Excel), además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas y sobre todo tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar

decisiones, capacidad de comunicación verbal y escrita y coordinación de los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona ejerce supervisión a dieciocho trabajadores, es decir, a todos los que conforman la empresa.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, impresora, lápices, plumas, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Cartas, contratos, pagarés, facturas, órdenes de compra, cheques, dinero en efectivo, etc.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, costos, decisiones de alto nivel, investigaciones especiales, políticas de la empresa, registros contables, salarios, planillas y nuevos proyectos.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro y fuera de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie, sentado y caminando. Además, es necesario utilizar el vehículo para realizar la mayor parte de las funciones.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes, aunque existe posibilidad considerable de accidente vehicular.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe considerable posibilidad de enfermedad en la vista por la constante lectura y uso continuo de la computadora.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe sistema de alarma contra robo e incendio. Existe un guardia de seguridad las veinticuatro horas del día. Además, se cuenta con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- No existe jornada establecida.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con la Junta Directiva.

Bajo su nivel, con todos los puestos existentes en la organización.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los Oficiales de Créditos de los Bancos para solicitar líneas de créditos; con los clientes para mercadear el negocio; con los accionistas para informar acerca de las operaciones de la empresa; con los auditores externos para pedir asesoría acerca de operaciones especiales, consultas sobre nuevos proyectos y asesoría financiera.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Gerente de Sucursal

GRADO: 6

DEPARTAMENTO:

Crédito

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Difundir el factoring a nivel de la provincia, de tal forma que todos los empresarios lo conozcan y sepan que es una alternativa de financiamiento, más rápida y con menos requisitos que los Bancos.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Buscar nuevos clientes para iniciar transacciones	✓			En el automóvil	4 ó 5 horas
2- Investigar a los clientes.	✓			En la oficina con la documentación que se requiere para la negociación.	20 minutos
3- Redactar cartas a clientes nuevos.		✓		En la oficina utilizando la computadora.	30 minutos
4- Ir al Banco a realizar diversos trámites.		✓		En el automóvil	20 minutos
5- Cobrar cheques en las diversas instituciones públicas o empresas privadas.		✓		En el automóvil dirigiéndose al lugar indicado.	1 hora
6- Buscar documentos donde los clientes.		✓		En el automóvil dirigiéndose al lugar indicado	40 minutos
7- Atender clientes para tratar todo lo referente a la negociación.	✓			En la oficina, ya sea personalmente vía telefónica.	No se puede medir

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas o Mercadeo.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año mínimo de experiencia en mercadeo y finanzas.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, memorizar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, manejar, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, fax y computadora (Word, Excel); además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas, manejo de archivos y sobre todo tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar

decisiones, capacidad para delegar funciones, capacidad de comunicación verbal y escrita y coordinación de los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona ejerce supervisión al Asistente Administrativo.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, central telefónica, impresora, lápices, plumas, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Escrituras, contratos, pagarés, facturas, órdenes de compra, etc.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, costos, investigaciones especiales y políticas de la empresa.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro y fuera de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie, sentado, manejando y caminando. Además, es necesario utilizar el vehículo para realizar la mayoría de las funciones.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes. Aunque existe posibilidad considerable de accidente vehicular.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe remota posibilidad de enfermedades profesionales.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe sistema de alarma contra robo e incendio. Además, se cuenta con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional,

iniciativa, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m. y sábado de 9:00a.m. a 1:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente General, Gerente de Crédito y Sub-Gerente de Crédito. A nivel horizontal, con el Gerente de Cobros y Contador. Bajo su nivel, con el Oficial de Operaciones, Oficial de Cobros, Gerente de Sucursal, Oficial de Tesorería, Oficial de Contabilidad y Recepcionista.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes para hacer negocios y diversas transacciones, con los deudores para averiguar las cuentas por cobrar y con los Bancos en lo que concierne a los depósitos, consultas de depósitos y cuentas con doble endoso.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Gerente de Cobros

GRADO: 5

DEPARTAMENTO:

Gerencia de Cobros

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Lograr la pronta recuperación del capital otorgado a terceros, a través de la compra de facturas o financiamiento de contratos, además, supervisar que las gestiones que se realicen se hagan a tiempo, coordinar visitas, hacer recomendaciones para así evitar atrasos en el pago de dichos compromisos. Seguir las diligencias judiciales de los casos remitidos a los abogados y también asistir a reuniones de la gerencia para hacer presupuestos y planeaciones.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Llevar la agenda diaria de llamadas.	✓			Revisando el listado de cartera vigente de clientes.	15 minutos
2- Realizar llamadas telefónicas en orden de prioridad.	✓			De acuerdo a indicaciones marcadas en la agenda de trabajo, o siguiendo instrucciones de la gerencia.	4 horas aprox.
3- Supervisar las gestiones de cobros de las sucursales.			✓	Revisando la cartera de cobros.	30 minutos
4- Realizar reuniones con el personal bajo su mando.			✓	De acuerdo al desempeño de sus funciones y tratar de mejorar.	1 hora
5- Recibir los cobros obtenidos a través de los Oficiales de Cobro.	✓			A través del mensajero cobrador.	1 ½ hora
6- Confeccionar los reportes de cobros (mañana y tarde).	✓			Con los cheques cobrados y el reporte de cartera vigente.	1 hora
7- Organizar la documentación recibida de los clientes (cobros).		✓		Con las copias de los cheques cobrados.	½ hora
8- Hacer evaluaciones de desempeño al personal bajo su mando.	✓			Observando el comportamiento y actitudes de los Oficiales de Cobro.	
9- Revisar la documentación que se requiere para cobrar las cuentas.		✓		De acuerdo a la experiencia que se tenga con los cliente, o haciendo consultas a las diferentes dependencias.	15 minutos.
10- Confeccionar listado de pignoraciones para los Bancos.			✓	De acuerdo al reporte de cartera vigente y la condición de la cuenta comprada.	1 hora.
11- Llevar un control de los cheques devueltos y recuperar su cobro rápido.			✓	Con los cheques devueltos por el Banco.	20 minutos.
12- Solicitar los materiales y herramientas de trabajo del personal bajo su mando.		✓		De acuerdo a las necesidades de cada funcionario del departamento.	10 minutos.

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere tres años de estudios universitarios en Contabilidad.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año de experiencia en nociones de comercio, conocimiento de los controles contables con énfasis en cobros.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, concentración, ver, oír, hablar, sentarse, inclinarse, correr, arrodillarse, cargar, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de archivos, equipos tales como sumadoras, calculadoras, máquina de escribir, fax, computadora (Word, Excel, Power Point) y central telefónica. Además, tener conocimientos de aritmética, finanzas y sobre todo, tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar decisiones y capacidad para delegar funciones.

- Debe tener destreza en los dedos, coordinación de vista – mano y coordinación de todos los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona es responsable de supervisar diariamente el trabajo de los Oficiales de Cobros.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (computadora, archivos, calculadora, escritorio y silla).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Es responsable de cheques, letras de cambio, pagarés, cartas, memos, contratos de cesión de crédito y otros documentos.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, costos, registros contables, decisiones de alto nivel, políticas de la empresa, investigaciones especiales y nuevos proyectos.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.
- Las funciones se realizan en su totalidad en el interior de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio. Las actividades son realizadas la mitad de pie y la otra sentado, pero la mayor parte del tiempo la pasa caminando y levantando objetos.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de caídas, golpes y cortadas, pero hay media posibilidad de golpes y machucaduras.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- No existen posibilidades de enfermedades profesionales.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, liderazgo, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel con el Gerente General, bajo su nivel con Oficiales de Cobro, Recepcionista, Mensajero, Encargado de la Documentación y Oficiales de Operaciones. A nivel horizontal con el Gerente de Crédito y Contador .

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los diferentes Departamentos de Tesorería de las instituciones estatales, con los Departamentos de Asesoría de y Directores Administrativos de dichas instituciones para efectuar investigaciones especiales acerca de las cuentas.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Gerente de Crédito

GRADO: 5

DEPARTAMENTO:

Crédito

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Mercadear clientes para iniciar transacciones, además, de informar a la Gerencia General sobre el comportamiento de la cartera y velar por el buen funcionamiento de las operaciones.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Llamar a diferentes clientes para iniciar transacciones.	✓			A través del teléfono.	No se puede medir.
2- Visitar a los diferentes clientes.		✓		Asistiendo personalmente a cada una de las empresas o lugar donde se encuentre.	No se puede medir.
3- Confeccionar reportes para remitirlos a la Gerencia General.			✓	En la computadora tomando en cuenta la información que se tiene.	No se puede medir.
4- Supervisar las labores de la Sub- Gerencia , de los Oficiales de Operaciones y del Gerente de Sucursal.	✓			Orientando y verificando las labores que realizan.	No se puede medir

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCION BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de Licenciatura en Finanzas o carreras afines.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de dos años de experiencia financiera.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, memorizar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, inclinarse, encogerse, correr, impulsar, manejar, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, central telefónica, fax y computadora (Word, Excel); además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas, y sobre todo tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar

decisiones, capacidad para delegar funciones, capacidad de comunicación verbal y escrita, precisión y coordinación de los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona ejerce supervisión a cinco trabajadores: al Sub-Gerente de Crédito, a los Oficiales de Operaciones y a los Gerentes de Sucursales.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, impresora, sumadora, teléfono, lápices, plumas, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Facturas, cuentas de los clientes, cheques, contratos, pagarés, etc.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, costos, decisiones de alto nivel, políticas de la empresa, investigaciones especiales y nuevos proyectos.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro y fuera de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie, sentado y caminando. Además, en algunas ocasiones es necesario utilizar el vehículo para realizar algunas de las funciones.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes. Aunque existe posibilidad considerable de accidente vehicular.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe remota posibilidad de enfermedades profesionales.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente General.

A nivel horizontal, con el Gerente de Cobros y el Contador. Bajo su nivel, con el Oficial de Operaciones, Oficial de Cobros y Gerente de Sucursal.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes para iniciar las transacciones.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Contador

GRADO: 5

DEPARTAMENTO:

Contabilidad

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Analizar y registrar cada una de las transacciones de la empresa. El contador tiene la misión de procurar el control de las operaciones en términos financieros, tributarios y laborales.

Además, lograr que los estados financieros muestren la realidad de la empresa para la toma de decisiones financieras.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Revisar los estados de cuentas y facturas de los proveedores.		✓		Se verifica que las facturas, efectivamente no se hayan pagado y se compara con los estados de cuenta. De haber alguna discrepancia se trata de resolver.	10 minutos
2- Preparar la planilla pre-elaborada.		✓		Mensualmente, en base al salario de los trabajadores.	20 minutos.
3- Registrar en Diario General.		✓		Anotando en los comprobantes de diario las transacciones diferentes de cheques y slip de depósitos, como nota de débito y nota de crédito, devoluciones de intereses y retenido, transacciones entre compañías, la planilla, notaría, intereses, préstamos y otros refinanciamientos de factoring.	10 minutos
4- Elaborar detalles de todas las cuentas del balance para mantener un buen control y verificar los datos.		✓		Se confeccionan cuadros por cuenta y se anotan los datos que permitan identificar a que pertenece cada valor que hace el gran total que aparece en el Balance.	10 minutos
5- Firmar los documentos que se generan en el departamento.	✓				10 minutos
6- Delegar y supervisar a los asistentes del departamento.	✓			Se trata de distribuir las tareas de forma tal que el funcionamiento administrativo sea eficiente.	10 minutos
7- Atender a los auditores externos.		✓		Se realiza antes, durante y después de las auditorías preliminares y finales.	40 minutos
8- Apoyar al departamento en caso de que se ausente alguno de los asistentes.			✓	Dependiendo de la prioridad de las funciones.	8 horas
9- Dar seguimiento al personal de cómputo y centro de documentación.		✓		Durante el día dirigiéndose a cada uno de los puestos y pedir detalles del funcionamiento.	25 minutos

10- Asistir a los diversos asuntos administrativos de la organización.		✓		Se hacen las gestiones necesarias que competen al departamento.	20 minutos.
--	--	---	--	---	-------------

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de licenciatura en Contabilidad.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de tres años de experiencia en el ciclo completo de contabilidad.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, pararse, correr y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, calculadoras, máquina de escribir y computadora (Word, Excel). Además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas y sobre todo tener buena lectura y escritura. También se requiere leer, escribir y hablar el idioma inglés.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar

decisiones, capacidad para delegar funciones y capacidad de comunicación verbal y escrita; además, debe tener destreza en los dedos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona ejerce supervisión sobre el Oficial de Contabilidad, el Oficial de Tesorería, Encargado de Informática y Encargado de documentación.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, impresora, sumadora, teléfono, lápices, plumas, borradores, tijera, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Es responsable de facturas, cheques, y expedientes con documentos importantes.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, políticas de la empresa, decisiones de alto nivel, investigaciones especiales, registros contables, salarios, planillas y nuevos proyectos.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro y fuera de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie y sentado. También es necesario utilizar el vehículo para realizar algunas de las funciones fuera de la empresa.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de caídas y golpes.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe posibilidad elevada de enfermedades profesionales en la vista, por el uso continuo de la computadora, al igual que del sistema respiratorio.

MÉDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, liderazgo, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente General.

Bajo su nivel, con los Asistentes de Contabilidad, Cómputo, Centro de Documentación, Recepcionista y el Mensajero. A nivel horizontal, con el Gerente de Cobros y el Gerente de Crédito.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los Bancos para el movimiento de las cuentas, con los auditores para consultas y auditorías y con los proveedores, para tratar todo lo relacionado a pagos, quejas, consultas, etc.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Sub-Gerente de Crédito

GRADO: 4

DEPARTAMENTO:

Crédito

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Buscar clientes potenciales en el mercado, con la finalidad de que se puedan realizar transacciones en beneficio de la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Buscar clientes para iniciar transacciones.	✓			A través del teléfono, por medio de referencias o a través de visitas personales.	2 horas
2- Atender a los clientes, para tratar lo referente a consultas de saldos, nuevas negociaciones u ofrecer algún servicio.	✓			En la oficina	30 minutos
3- Analizar el crédito de los clientes.		✓		A través de referencias bancarias o referencias de la Asociación Panameña de Crédito.	30 minutos
4- Velar por el funcionamiento de las sucursales.			✓	A través de teléfono o mediante visitas periódicas a cada sucursal.	1 hora
5- Velar por las operaciones de la empresa.	✓			Mediante la realización de informes y/o a través de visitas diarias a los diferentes departamentos.	2 horas
6- Asistir al Gerente de Crédito en caso de ausencias.			✓	Dando respuesta a lo que se solicita en cada momento o tomando decisiones necesarias.	No se puede medir.

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de Licenciatura en Administración de Empresas o Finanzas.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año de experiencia en el manejo de crédito y cobros.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, memorizar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, manejar, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, fax y computadora (Word, Excel); además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas, y sobre todo, tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar

decisiones, capacidad para delegar funciones, capacidad de comunicación verbal y escrita y coordinación de los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona ejerce supervisión a cuatro trabajadores: a los Oficiales de Operaciones y a los Gerentes de Sucursales.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, impresora, sumadora, teléfono, lápices, plumas, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Facturas, cuentas de los clientes, cheques, dinero en efectivo, contratos, pagarés, etc.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, costos, decisiones de alto nivel, políticas de la empresa y nuevos proyectos.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro y fuera de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie, sentado y caminando. Además, en algunas ocasiones es necesario utilizar el vehículo para realizar algunas de las funciones.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes. Aunque existe posibilidad considerable de accidente vehicular.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe elevada posibilidad de enfermedad del sistema respiratorio y considerable posibilidad de enfermedad en la vista y sistema digestivo.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, orden y métodos, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente General y el Gerente de Crédito. Bajo su nivel, con el Oficial de Operaciones, Oficial de Cobros, Gerente de Sucursal, Recepcionista y Mensajero.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes para iniciar las transacciones, además, con la Asociación Panameña de Crédito en lo que concierne a las referencias de crédito de los clientes.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Encargado de Informática

GRADO: 4

DEPARTAMENTO:

Contabilidad

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Velar por el buen funcionamiento del sistema de cómputo de la empresa.
Administrar la red, soporte técnico, gestión de cotizaciones y desarrollo de programas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Actualizar el inventario del equipo y software.			✓	Manteniendo un registro del inventario con Ms Access.	1 hora aprox.
2- Brindar soporte técnico a toda la empresa.	✓			Atendiendo a todos los usuarios de la red, cuando así lo necesiten.	6 horas aprox.
3- Hacer cotizaciones de los diferentes equipos que requiera la empresa.		✓		A través de llamadas telefónicas a los diferentes proveedores.	15 minutos
4- Reparar los diferentes equipos cuando estén defectuosos.		✓		Cambiando la memoria, tarjetas, discos o cualquier otro componente.	1-2 horas aprox.
5- Confeccionar el cableado.			✓	Utilizando pinzas, conectores u otras herramientas.	10- 15 por tira
6- Darle el mantenimiento a los equipos.		✓		Mensualmente, haciendo una revisión rutinaria de todas las computadoras.	No se puede medir.
7- Eliminar todos los archivos no necesarios del servidor.	✓			Eliminando todos los archivos no necesarios para así conservar más espacio en el disco.	10 minutos.
8- Instalar los equipos nuevos que adquiera la empresa.			✓	Instalando los nuevos equipos en el lugar necesario para que el mismo tenga la utilidad requerida.	No se puede medir.
9- Configurar los equipos o software.		✓		Cada equipo tiene que ser instalado y adecuado a la necesidad para lo cual fue adquirido con cada uno de sus componentes	No se puede medir.
10- Administrar los recursos del servidor.	✓			Verificando cada día su utilización.	No se puede medir.
11- Administrar las colas de impresión.	✓			Resolver todos los problemas de impresión que se presenten en cada uno de los usuarios.	15 minutos.
12- Crear los diferentes proyectos de la empresa.			✓	Atendiendo las sugerencias del Gerente General y las necesidades de la empresa.	No se puede medir.
13- Informar y orientar a los usuarios de las nuevas técnicas utilizables.			✓	Luego de que son adaptables a la empresa se informa a cada usuario de las nuevas técnicas que podrán utilizar (email , etc.)	30 minutos.

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCION BÁSICA

Se requiere estudios universitarios como mínimo cuarto año de Ingeniería en Sistemas Computacionales.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año de experiencia en programación de clipper, seis meses en configuración de equipos y un año en administración de redes y cableado estructurado.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, inclinarse, encogerse, arrodillarse, correr, trepar, impulsar, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, central telefónica, fax y computadora (Clipper, SQL, Windows 95, Windows 98, Exchange Server); además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas, y sobre todo tener buena lectura y escritura. También se requiere leer, escribir y hablar el idioma inglés.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar decisiones, capacidad de comunicación verbal y escrita, precisión y coordinación de los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, impresora, sumadora, teléfono, lápices, plumas, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- No aplicable

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, costos, decisiones de alto nivel, políticas de la empresa, registros contables, investigaciones especiales, salarios, planillas y nuevos proyectos.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie, sentado, caminando, agachándose, inclinándose y trepándose.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes, aunque existe posibilidad media de choques eléctricos.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe posibilidad elevada de enfermedad en la vista por el uso continuo de la computadora y considerable del sistema respiratorio y alergias.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

- No se cuenta con el equipo necesario para tomar las medidas de seguridad que requiere el desempeño de sus labores las cuales son riesgosas.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, orden y métodos, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente General, Contador, Gerente de Crédito y Gerente de Cobros. A nivel horizontal, con Oficial de Operaciones, Oficial de Contabilidad, Oficial de Tesorería, Oficial de Cobros, y Encargado de Documentación.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes para darles información sobre las cuentas y sobre todo lo referente a los desembolsos de contratos.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Asistente Administrativo/Sucursal

GRADO: 3

DEPARTAMENTO:

Crédito

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Atender al público e informarle de todos los servicios que se ofrecen, de tal forma que se sientan satisfechos con dicha atención. Orientar a los clientes en las diferentes transacciones que conlleva la transacción de factoring. Asistir al Gerente de la sucursal en su ausencia.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Preparar citas para visitar a nuevos clientes.		✓		Vía telefónica, acordando el día y la hora	6 minutos
2- Atender la central telefónica.	✓			Atendiendo de forma muy cordial a la persona que llama.	No se puede medir.
3- Entrevistar a los clientes que se presentan a la sucursal.	✓			En la oficina, respondiendo todas las inquietudes que tenga. Además, orientar a cerca de todo lo concerniente al trámite de factoring.	30 minutos
4- Preparar la valija, que contiene la correspondencia hacia la Casa Matriz.	✓			Ordenando cada uno de los documentos con su respectivo destinatario y asunto.	20 minutos
5- Preparar la documentación correspondiente para cada transacción.		✓		Manteniendo todos los documentos actualizados, de tal forma que se pueda mantener un buen control de los términos establecidos en el trámite de cada cliente.	30 minutos
6- Archivar copias de cada contrato o pagaré.	✓			Ordenándolos y manteniendo un expediente de cada cliente.	15 minutos
7- Realizar cobros por teléfono.		✓		Llamando a cada cliente.	No se puede medir
8- Asistir al Gerente de la Sucursal en caso de ausencia.			✓	Atendiendo todos los asuntos que se presenten, dando siempre una respuesta efectiva.	No se puede medir

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere tres años como mínimo de estudios universitarios en Administración de Empresas, Finanzas o Mercadeo.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año mínimo de experiencia en mercadeo, finanzas y trato al público.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, memorizar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, manejar, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, calculadoras, máquina de escribir, central telefónica, fotocopidora, fax y computadora (Word, Excel); además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas, manejo de archivos y sobre todo tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar decisiones, capacidad de comunicación verbal y escrita y coordinación de los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, archivos, modulares, computadora, central telefónica, impresora, lápices, plumas, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Contratos, pagarés, facturas, órdenes de compra, etc.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, costos, investigaciones especiales y políticas de la empresa.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie, sentado y caminando.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe remota posibilidad de enfermedades profesionales.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe sistema de alarma contra robo e incendio. Además, se cuenta con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m. y sábado de 9:00a.m. a 1:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente de Sucursal, Gerente de Crédito y Sub-Gerente de Crédito.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes, para ofrecerles los servicios que se prestan y con las diversas instituciones públicas o empresas privadas para investigar las cuentas en trámite.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Oficial de Cobros

GRADO: 3

DEPARTAMENTO:

Gerencia de Cobros

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Dar seguimiento a cada una de las cuentas que adquiera la empresa, lo cual conlleva una investigación para determinar que la misma es factible. Además, realizar la gestión de cobros y solucionar las dificultades que se presenten en el trámite de la misma.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Revisar la agenda diaria.	✓			Revisando el listado de cartera vigente de clientes y la agenda de la semana anterior	15 minutos
2- Realizar llamadas telefónicas en orden de prioridad a las diferentes instituciones y empresas.	✓			Revisando el archivo de cada cuenta o de cada cliente	20 minutos
3- Realizar los cobros a las diferentes instituciones o empresas.	✓			Dirigiéndose personalmente a cada una de las instituciones o empresas.	1 hora
4- Enviar a los clientes los intereses de mora y el cobro de cuentas vencidas.		✓		Preparando los diferentes cálculos de cada cuenta.	15 minutos
5- Visitar las diferentes instituciones o empresas, para solucionar inconvenientes que presente el trámite de cada cuenta.	✓			Dirigiéndose personalmente luego de hacer las citas con las personas responsables de cada cuenta.	30 minutos
6- Solicitar los documentos necesarios para el retiro de los cheques.		✓		Llamando a los clientes para actualizar los documentos.	15 minutos
7- Hacer cartas de notificación o cesión de crédito.		✓		En la computadora, ya que se tienen cartas estándar y sólo se hacen los cambios referentes a montos y fechas.	15 minutos
8- Hacer reportes de cobros.		✓		En el formulario existente, el cual debe llenarse y hacer el cierre o la suma.	1 hora
9- Archivar todos los documentos, copias de cheques, memos, etc.	✓			Luego de sacar copias de cada documento se clasifican u ordenan.	3 horas
10- Asistir a la Gerencia en caso de ausencia.			✓	Dando respuesta o atendiendo cada uno de los casos en que sea necesario.	

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año de experiencia en relaciones con los clientes, trabajo bajo presión y sobre todo conocimientos de aritmética.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, inclinarse, correr, arrodillarse, cargar, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de archivos, equipos tales como sumadoras, calculadoras, máquina de escribir, fax, computadora (Word, Excel, Factoring, Correo Electrónico) y central telefónica. Además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad y sobre todo tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar

decisiones, capacidad para delegar funciones y capacidad de comunicación verbal y escrita.

- Debe tener destreza de pies, piernas y manos, coordinación de vista – mano y coordinación de todos los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, archivos, sumadora, teléfono, máquina de escribir, lápices, plumas, borradores, tijera, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Es responsable de facturas, cheques, cuentas, reportes de cobros, dinero en efectivo y expedientes con documentos importantes.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos y políticas de la empresa

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro y fuera de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas la mitad de pie y la otra sentado, pero parte de ellas las realiza caminando. También es necesario utilizar el vehículo para realizar algunas de las funciones.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe posibilidad media de caídas y golpes, pero hay baja posibilidad de raspaduras, quemaduras y machucaduras.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe posibilidad considerable de enfermedades profesionales de la vista por el uso continuo de la computadora, al igual que del sistema respiratorio.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, liderazgo, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel con el Gerente General, Gerente de Crédito, Contador, Gerente de Sucursal y Gerente de Cobros. Bajo su nivel con la Recepcionista y el Mensajero. A nivel horizontal con Oficial de Cobros/Cesiones y Oficiales de Operaciones.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes para notificarles el status de las cuentas y lo referente a los intereses de mora, con personal de las

diferentes instituciones o empresas para adquirir información de cuentas en los diferentes departamentos donde se tramitan.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Oficial de Cobros / Cesiones

GRADO: 3

DEPARTAMENTO:

Gerencia de Cobros

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Realizar la gestión de Cobros, desde el momento en que la cuenta es recibida en el Departamento de Crédito. Además, averiguar el status de la misma en las diversas instituciones públicas o empresas privadas. Dar seguimiento a cada una de las cuentas y solucionar las dificultades que se presenten en el trámite de la misma.

Preparar las cesiones, lo que conlleva hacer memorial y obtener la documentación necesaria del cliente, entregar la misma en las instituciones y empresas y darle seguimiento.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Averiguar el status de las cuentas en las diferentes instituciones públicas o empresas privadas.		✓		A través del teléfono o dirigiéndose personalmente.	1 día
2- Darle seguimiento a cada una de las cuentas, luego de que la misma es presentada.		✓		A través del teléfono o dirigiéndose personalmente.	1 a 2 días
3- Solucionar algún inconveniente que presente el trámite de las cuentas.		✓		A través del teléfono o dirigiéndose personalmente.	1 a 2 días
4- Realizar la presentación de las cuentas.			✓	Dirigiéndose personalmente.	1 día
5- Redactar el memorial (cesión).			✓	En la computadora, en base a los datos existentes.	15 minutos
6- Entregar el memorial al Departamento de Operaciones o al Departamento de Crédito.		✓		Se le entrega a la persona responsable.	1 minuto
7- Solicitar a los clientes toda la documentación necesaria.		✓		A través de llamadas telefónicas o dirigiéndose personalmente.	5 minutos
8- Entregar la cesión en las diferentes instituciones publicas o empresas privadas.		✓		Dirigiéndose a cada una de las instituciones o empresas.	15 minutos
9- Archivar todos los documentos, copias de cheques, memos, cesiones, etc.		✓		Luego de sacar copias de cada documento se clasifican u ordenan.	3 horas
10- Darle seguimiento a la cesión en las diferentes instituciones o empresas.		✓		A través de llamadas telefónicas o dirigiéndose personalmente a cada uno de los departamentos de las instituciones públicas o empresas privadas.	1 día
11- Realizar los cobros a las diferentes instituciones o empresas.		✓		Dirigiéndose personalmente a cada institución o empresa.	20 minutos.

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año de experiencia en relaciones con los clientes, trabajo bajo presión y sobre todo conocimientos de aritmética.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, inclinarse, correr, cargar, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, calculadoras, máquina de escribir, fax, computadora (Word, Excel, Factoring, Correo Electrónico) y fotocopidora. Además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas y sobre todo tener buena lectura y escritura. También se requiere habilidad en el manejo de archivos.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar

decisiones, capacidad para delegar funciones y capacidad de comunicación verbal y escrita.

- Debe tener destreza de pies, piernas y manos, coordinación de vista – mano y coordinación de todos los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, archivos, sumadora, teléfono, máquina de escribir, lápices, plumas, borradores, tijera, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Es responsable de facturas, cheques, cuentas, reportes de cobros, dinero en efectivo y expedientes con documentos importantes.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, políticas de la empresa, decisiones de alto nivel, investigaciones especiales, deudas de clientes y cobros.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro y fuera de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie y sentado, pero la mayor parte de ellas las realiza caminando. También es necesario utilizar el vehículo para realizar algunas de las funciones.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de caídas y golpes, pero existe posibilidad de choques automovilístico o de atropello, puesto que parte de las funciones son realizadas en el vehículo o fuera de la empresa.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe posibilidad considerable de enfermedades profesionales de alergias, en los oídos, en la vista por el uso continuo de la computadora, al igual que del sistema respiratorio.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, liderazgo, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente General, Gerente de Crédito, Contador, Gerente de Sucursal y Gerente de Cobros. Bajo su nivel, con la Recepcionista y el Mensajero. A nivel horizontal, con Oficial de Cobros/Cesiones y Oficiales de Operaciones.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes para realizar toda la gestión de cobros y de cesiones.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Encargado de Documentación

GRADO: 3

DEPARTAMENTO:

Contabilidad

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Archivar y ordenar todos los documentos que se originan en la empresa y los que se reciben producto de las diversas transacciones que se realizan con los clientes, proveedores, bancos, etc., de tal forma que estén centralizados en una sola unidad de archivos y que facilite en un momento determinado la consulta o búsqueda de alguno de los que allí se encuentre.

Además, se encarga de las compras de útiles de oficina, aseo, etc.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Verificar los faxes que llegan a la empresa.	✓			Revisando en la computadora e imprimiendo, para luego distribuirlo al destinatario.	5 minutos
2- Revisar la documentación pendiente por archivar.	✓			Clasificándola para que se pueda archivar más rápidamente.	10 minutos
3- Llamar a los diferentes proveedores para tramitar las compras respectivas.		✓		A través del teléfono y cotizando si es por primera vez que se relaciona con la empresa y si se trata de un artículo nuevo.	5 minutos
4- Sacar de los archivos cada uno de los expedientes para cancelarlo.		✓		Con la copia del cheque o el documento de cancelación .	20 minutos.
5-Confeccionar un expediente para cada contrato que adquiera la empresa.	✓			Se confecciona en nuevo expediente con un número de identificación.	15 minutos.
6- Preparar las cajas de los inventarios obsoletos.			✓	Verificando cada uno de los expedientes archivados y determinar aquellos que no serán de utilidad, posteriormente.	No se puede medir.

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de licenciatura en Archivología.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año de experiencia en el manejo de archivos.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, calculadoras, central telefónica, fax, máquina de escribir, fotocopidora y computadora (Word, Excel,); además, tener conocimientos de manejo de archivos, aritmética, contabilidad, finanzas, taquigrafía y sobre todo tener buena lectura y escritura. También se requiere leer, escribir y hablar el idioma inglés.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar

decisiones, capacidad de comunicación verbal y escrita, precisión y coordinación de los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (archivos, escritorio, silla, computadora, impresora, sumadora, teléfono, lápices, plumas, borradores, tijera, abrehuecos, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Es responsable de todos los documentos que se encuentran en los diferentes archivos.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, costos, decisiones de alto nivel, políticas de la empresa, registros contables, salarios y planillas.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie, sentado, caminando, agachándose y levantando objetos.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes, aunque existe posibilidad media de cortadas y machucaduras.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe posibilidad considerable de enfermedad en la vista por el uso continuo de la computadora y elevada del sistema respiratorio.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente General, Contador y Gerente de Cobros. A nivel horizontal, con la Recepcionista.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los proveedores, para tratar lo referente a las compras de útiles de oficina y de aseo.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Oficial de Contabilidad

GRADO: 3

DEPARTAMENTO:

Contabilidad

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Se encarga de registrar todas las transacciones en el mayor general y del cierre de las facturas a final del mes. También revisa el auxiliar de retenciones a final del mes, de la preparación de la planilla, de la conciliación de los bancos, de los préstamos en los libros y de verificar las devoluciones de intereses y retenido.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Preparar el cierre de las facturas a final del mes.		✓		Se imprimen tres reportes del programa de factoring (facturas a final del mes, saldo de facturas a final del mes, cobros durante el mes). Se imprimen tres reportes del programa de contabilidad (intereses cobrados por adelantado, retenciones por pagar, facturas por cobrar). Luego de imprimir todos los reportes se hace una comparación de los mismos.	2 días aprox.
2- Registrar las transacciones en el programa de contabilidad.		✓		Se registran los cheques depósitos y diario general en el programa de contabilidad.	4 horas aprox.
3- Preparar la planilla		✓		Revisar los cálculos de impuesto sobre la renta, seguro social, seguro educativo, descuentos. Preparar el diskettes para llevarlo a Bancolat.	2 horas
4- Realizar las conciliaciones de los bancos.		✓		Cotejar el estado de cuenta del banco con la cuenta de banco en el programa de contabilidad.	2 horas
5- Realizar los registros en los libros legales.		✓		Registrar las transacciones resumidas en los libros del diario general y del mayor general	3 horas

6- Preparar los préstamos por pagar.		✓	El gerente general o el jefe de contabilidad indica la apertura de un préstamo con la siguiente información: nombre del beneficiario del pagaré, tasa, plazo y monto. El cheque recibido de esta transacción se entrega a tesorería para depositar junto con el número y nombre del pagaré. Se procede a confeccionar el pagaré con la información necesaria, se entrega el original al beneficiario y se procede a abrir un expediente con la copia del mismo.	
7- Revisar el auxiliar de retenciones a final del mes.		✓	Después del cierre de las facturas se imprimen los reportes (retenido-garantía, devolución de retenido pendientes, devolución de retenido del mes, reporte de cesiones). Luego de imprimir los reportes del mes a revisar se buscan los reportes del mes anterior. Además, se utiliza el reporte de retenido por pagar que aparece en la tarea anterior. Ya recopilados los reportes a utilizar se realiza lo siguiente: los reportes del mes anterior se cotejan contra los reportes del mes a revisar y el reporte de retenido por pagar. Cuando todo esté cotejado, corregido y correcto se realiza la siguiente operación: saldo final del reporte de retenido por pagar del programa de contabilidad más mora del reporte de retenido del programa de factoring igual a la sumatoria del retenido del reporte de cesiones vigentes con el retenido del reporte de retenido. Cuando este cálculo sea igual se efectúa el asiento en el programa de contabilidad.	3 días aprox.

8- Verificar las devoluciones: intereses y retenido.	✓		Los intereses cuando una factura se cobra antes de la fecha de vencimiento y el retenido cuando una factura se cobra en la fecha de vencimiento o antes de la fecha de vencimiento. De estas devoluciones se pueden cobrar mora de otras facturas del mismo cliente o facturas pendientes del mismo cliente. Las devoluciones de retenido se verifica o coteja con el reporte de retenido y/o con el reporte de cesiones vigentes.	30 minutos.
--	---	--	--	-------------

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de licenciatura en Contabilidad o Finanzas.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de dos años mínimos de experiencia en el ciclo completo de contabilidad.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, inclinarse, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, calculadoras, máquina de escribir y computadora (Microsoft Office). Además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas y sobre todo tener buena lectura y escritura. También se requiere leer el idioma inglés.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, percepción de los detalles,

capacidad de comunicación verbal y escrita y coordinación de los movimientos; además debe tener destreza en los dedos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, fotocopidora, impresora, sumadora, teléfono, lápices, plumas, borradores, tijera, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Es responsable de cheques, depósitos, diarios, pagarés y archivos con documentos relacionados al movimiento de cuentas de Banco.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, políticas de la empresa, registros contables, salarios, planillas y nuevos proyectos.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas sentado y a veces caminando.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de caídas y golpes y posibilidad media de machucaduras.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe posibilidad considerable de enfermedad en la vista por el uso continuo de la computadora y elevada posibilidad de enfermedad en sistema respiratorio.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena

comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente General, con el Contador, con el Gerente de Crédito y el Gerente de Cobros. Bajo su nivel, con la Recepcionista y el Mensajero. A nivel horizontal, con el Oficial de Tesorería, Oficial de Operaciones, Oficiales de Cobros, Encargado de Informática y Encargado de Informática.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes en lo referente a los pagos de intereses, recibo de aportes y abonos de los préstamos por pagar.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Oficial de Tesorería

GRADO: 3

DEPARTAMENTO:

Contabilidad

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Contar con el dinero disponible en las cuentas bancarias para hacerle frente a los desembolsos de los clientes. Además, tener ordenado todo lo relacionado a los bancos.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Entregar la correspondencia al mensajero (notas, depósitos, etc.).	✓			Se ordena el día anterior, luego de que esté firmado por el Gerente General.	20 minutos
2- Realizar los desembolsos e informes del día anterior.	✓			Se desembolsan los cheques del día anterior en el programa de factoring. Además, se imprime el reporte de costos el cual se coteja con los cobros del día anterior.	30 minutos aprox.
3- Autorizar al Departamento de Operaciones hacer los cheques a los clientes, para luego registrarlos.	✓			El Departamento de Operaciones trae la cotización de lo que se va a desembolsar con sus respectivas firmas y luego que se imprime el cheque se verifica y se registra en la computadora.	No se puede medir.
4- Hacer los desembolsos de la caja menuda y se reembolsa cuando ya no tiene dinero.	✓			Se llena un documento solicitando el dinero que necesitan, se entrega el dinero y posteriormente, se entregan las facturas.	No se puede medir.
5- Revisar la disponibilidad de las líneas de crédito.	✓			Se toman todos los expedientes de los préstamos por pagar a los bancos y se revisa lo que se debe con la línea de crédito.	30 minutos.
6- Hacer los cheques por devoluciones a los clientes, proveedores y a las sucursales.	✓			Los cheques se hacen contra los estados de cuenta y facturas.	No se puede medir.

<p>7- Imprimir el movimiento de todos los bancos para enterarse de cómo andan las cuentas bancarias para luego proceder a hacer las notas de débito (abono o cancelación de los préstamos), notas de crédito (pedir pagarés), los depósitos (remesa de cobros), los depósitos (transferencias a los bancos).</p>	<p>✓</p>		<p>Revisando cada una de las cuentas de la compañía y luego se le entrega todos los documentos al mensajero para la distribución en los diferentes lugares.</p>	<p>1 hora</p>
<p>8- Hacer las conciliaciones bancarias.</p>		<p>✓</p>	<p>A medida que van llegando los estados de cuenta se procede a hacerlas. A inicio del mes siguiente llegan los estados de cuenta del mes anterior.</p>	<p>2 semanas aprox.</p>
<p>9- Revisar y anotar todas las notas de débito y crédito que llegan en el estado de cuenta.</p>		<p>✓</p>	<p>Se anotan en los auxiliares de los préstamos y otros en la computadora.</p>	<p>2 semanas aprox.</p>
<p>10- Verificar los cálculos de los intereses y se hacen notas a los bancos, si hay reclamos.</p>		<p>✓</p>	<p>Se calculan los intereses manualmente y se coteja con los que el banco cobra, las notas de reclamo dependen de los reclamos que surjan.</p>	<p>2 semanas aprox.</p>
<p>11- Hacer mensualmente un cuadro de los vencimientos de los pagarés.</p>		<p>✓</p>	<p>Se toman todos los expedientes de los préstamos a bancos y se va anotando en la computadora los que vencen en el mes siguiente.</p>	<p>45 minutos.</p>
<p>12- Escribir las actas</p>		<p>✓</p>	<p>Se hacen en la computadora y se anotan en el libro de actas</p>	<p>20 minutos</p>

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de licenciatura en Contabilidad.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de dos años de experiencia en el ciclo completo de contabilidad.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, correr, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, calculadoras, máquina de escribir y computadora (Word, Excel). Además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas y sobre todo tener buena lectura y escritura. También se requiere leer, escribir y hablar el idioma inglés.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar decisiones, capacidad para delegar funciones, capacidad de comunicación verbal y

escrita, precisión y coordinación de los movimientos; además, debe tener destreza en los dedos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, impresora, sumadora, teléfono, lápices, plumas, borradores, tijera, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Es responsable de comprobantes de cheques, reportes de cobros, auxiliares préstamos, cheques, caja menuda y depósitos.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos y registros contables.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie y sentado.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe posibilidad elevada de enfermedad en la vista por el uso continuo de la computadora.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional,

iniciativa, responsabilidad, orden y métodos, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel con el Gerente General, Contador y Gerente de Cobros. Bajo su nivel, con la Recepcionista y el Mensajero. A nivel horizontal, con Oficial de Operaciones y Oficial de Cobros.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los Oficiales de Crédito de los Bancos, para determinar la disponibilidad de líneas de crédito y todo lo relacionado las cuentas bancarias. Con los proveedores para tratar lo referente a las cuentas / cheques.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Oficial de Operaciones

GRADO: 3

DEPARTAMENTO:

Operaciones

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Mantener actualizada la cartera total de clientes. Tramitar con rapidez y eficiencia las transacciones solicitadas por los clientes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Realizar desembolsos a los clientes (factoring).	✓			Entregándole el cheque a los clientes.	10 minutos
2- Revisar los diferentes reportes (mora, retenido, intereses).		✓		Tomando en consideración los términos de tiempo establecido en cada transacción.	No se puede medir.
3- Revisar la cartera total de clientes.	✓			En la computadora actualizando toda la información que se tiene.	No se puede medir
4- Cobrar moras pendientes.		✓		Mediante carta enviada a los clientes.	10 minutos.
5- Investigar clientes en la Asociación Panameña de Crédito.	✓			Verificando si es persona natural o jurídica. Si es persona natural con el número de cédula y si es jurídica con el Ruc.	No se puede medir
6- Introducir al programa los datos para la operación de factoring.	✓			En la computadora en base a la información proporcionada.	No se puede medir.
7- Enviar al Departamento de Cobros cada una de las cuentas para que proceda a investigarse.	✓			Proporcionando la información necesaria.	5 minutos.
8- Efectuar los cálculos para la transacción de factoring.	✓			Tomando en cuenta la información proporcionada por el Departamento de Crédito (tasa) y el Departamento de Cobro (tiempo).	20 minutos
9- Preparar las devoluciones a los clientes por pronto pago.		✓		Tomando en cuenta los términos establecidos y se confecciona el cheque.	10 minutos
10- Confeccionar el contrato y el cheque, luego enviarlo al Departamento de Contabilidad para su aprobación.	✓			En la computadora, teniendo como referencia los datos necesarios para hacer efectiva la negociación.	25 minutos
11- Remitirle al Departamento de Crédito el contrato y el cheque para que sea entregado al cliente.	✓			Luego que el Departamento de Contabilidad lo haya aprobado.	10 minutos

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios universitarios completos de licenciatura en Finanzas, Administración o carreras afines.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año de experiencia como mínimo en trato con el público.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, levantarse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, fax y computadora (Word, Excel, Factoring), además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, finanzas, manejo de archivos y sobre todo tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar decisiones, capacidad de comunicación verbal y escrita, precisión y coordinación de los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, sumadora, teléfono, lápices, plumas, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Paz y Salvo de los clientes, reporte de los cobros realizados, listado de clientes.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, costos, decisiones de alto nivel, políticas de la empresa e investigaciones especiales.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro y fuera de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie, sentado y caminando.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe posibilidad remota de enfermedades profesionales, aunque existe posibilidad considerable de enfermedad del sistema digestivo.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional,

iniciativa, buen trato al público, orden y métodos, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con el Gerente General, Contador, Gerente de Crédito, Sub-Gerente de Crédito y Gerente de Cobros. A nivel horizontal, con Oficial de Contabilidad, Oficial de Tesorería, Oficial de Cobros y Encargado de Documentación.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes para brindarles asesoría de sus cuentas y sobre todo, lo referente a los desembolsos de los contratos de factoring.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Recepcionista – Secretaria

GRADO: 2

DEPARTAMENTO:

Gerencia General

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Se encarga de brindar una buena atención a todas las personas que llegan a la empresa. Asistir tanto a la Gerencia como a todos los departamentos de la organización.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo lo Hace?			¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Recibir llamadas telefónicas.	✓			Siendo amable, se saluda y se transfiere.	2 0 segundos
2- Recibir la mensajería que se va a enviar de parte de los diferentes departamentos y la Gerencia General.	✓			Se anota en una libreta, se ordenan y luego se le entrega al mensajero.	10 segundos
3- Entregar cheques a proveedores.	✓			Se llama al proveedor y se le informa que tiene un cheque por retirar, luego se anota el nombre de la persona con quien se habló, hora y fecha. La persona que retira el cheque firma.	30 segundos
4- Confeccionar cartas.	✓			Utilizando la computadora.	5 minutos
5- Manejar los archivos existentes.	✓			Teniendo conocimiento de la documentación del Presidente de la empresa, documentación del Departamento de Crédito (referencias de clientes). Listado de teléfonos	2 horas
6- Recibir la mensajería de las sucursales de Aguadulce y Chiriquí.	✓			Haciendo un memorando de lo que se recibe y entregar al destinatario, el cual debe firmar lo recibido.	5 minutos
7-Enviar correspondencia a las sucursales de Aguadulce y Chiriquí.	✓			Haciendo un memorando de lo que se está enviando.	5 minutos

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios secundarios completos en Bachiller en Comercio.

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año de experiencia en el manejo de computadora, seis meses en el manejo de central telefónica.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, memorizar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de equipos tales como sumadoras, fax, fotocopidora y computadora (Word, Excel; además, tener conocimientos de aritmética, contabilidad, taquigrafía, manejo de archivos y sobre todo tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para programar y organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar

decisiones, capacidad de comunicación verbal y escrita y coordinación de los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado todo el equipo y materiales asignado a la oficina para el desarrollo de sus funciones (escritorio, silla, computadora, impresora, sumadora, central telefónica, lápices, plumas, etc.).

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Cartas, fax, cheques, dinero en efectivo, documentación de la gerencia etc.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Se requiere confidencialidad en todo lo referente a los contratos, políticas de la empresa y planillas.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- Se requiere una oficina con buena iluminación, ventilación, temperatura agradable y sobre todo una excelente limpieza.

- Las funciones se realizan dentro de la empresa, ejecutando todo lo relacionado al puesto en el escritorio o en la computadora. Las actividades son realizadas de pie, sentado y caminando.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe baja posibilidad de accidentes.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe elevada posibilidad de enfermedad de la vista.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos.

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, deseo de superación, dinamismo, buena comunicación, orden y métodos, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, responsabilidad, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con todos los puestos existentes en la organización, con excepción del mensajero con quien mantiene relaciones horizontales.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con los clientes para orientarlos y dirigirlos al departamento indicado.

1- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO:

Mensajero

GRADO: 1

DEPARTAMENTO:

Gerencia General

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Se encarga de entregar y recibir la correspondencia externa de la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

¿Qué Hace? Tareas Específicas	¿Cuándo Hace?			lo ¿Cómo lo Hace?	Tiempo
	D	P	E		
1- Depositar dinero en los Bancos.	✓			Personalmente, llevando la cantidad correspondiente.	No se puede medir
2- Retirar pagarés y estados de cuentas en los Bancos.		✓		En la recepción o en el despacho de un funcionario en particular de cada Banco.	15 minutos
3-Retirar correspondencia de los apartados postales.		✓		Dirigiéndose a las oficinas del Correo correspondiente, con la llave del casillero.	5 minutos
4- Pagar los servicios de agua, luz y teléfono de la empresa.		✓		A través de cheques dirigidos a la institución correspondiente.	30 minutos
5- Revisar el automóvil en el estacionamiento de la empresa.		✓		Verificando el aceite, la batería, líquido de frenos y radiador.	No se puede medir
6- Realizar compras varias para la empresa.		✓		Se dirige a la empresa previamente indicada por el encargado de las compras de la empresa. Deberá presentar la factura.	No se puede medir.
7-Archivar toda la documentación de los vehículos (revisado, registro único vehicular, paz y salvo, documentos relacionados al seguro).		✓		Ordenando los documentos en la caja fuerte de la empresa, la cual es manejada por el Encargado de Documentación.	5 minutos
8- Tramitar las placas y revisados de los vehículos.		✓		Para el revisado se dirige al taller asignado y la placa al lugar donde está inscrito el vehículo.	No se puede medir.
9- Buscar gasolina para el automóvil.	✓			Dirigiéndose a la Estación indicada por el jefe inmediato.	No se puede medir.
10- Entregar y recibir documentos de los Bancos.	✓			Se dirige a los diferentes Bancos con la correspondencia ordenada.	15 minutos

2- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A- REQUISITOS INTELECTUALES.

INSTRUCCIÓN BÁSICA

Se requiere estudios secundarios (Primer Ciclo).

EXPERIENCIA BÁSICA ANTERIOR

Se requiere de un año de experiencia dos años de experiencia como conductor, un año de trato con el público. Además, es necesario conocer las diferentes calles de la Ciudad de Panamá.

B- REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO MENTAL

La persona debe tener capacidad para analizar, razonar, memorizar, concentrarse, ver, oír, hablar, sentarse, pararse y caminar.

DESTREZA Y HABILIDAD

- La persona debe tener habilidad para el manejo de fotocopiadoras; además, tener buena lectura y escritura.

- Se requiere que la persona tenga aptitud para seguir instrucciones verbales y debe coordinar los movimientos.

C- RESPONSABILIDADES

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La persona no ejerce supervisión.

MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Mantener en buen estado el radio de comunicación el cual es el equipo de trabajo.

DINERO, TÍTULOS Y DOCUMENTOS

- Cartas, cheques, dinero en efectivo, documentación de la gerencia, facturas y estado de cuentas.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No maneja información confidencial.

D- CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

- La mayor parte de las funciones se realizan en el exterior de la empresa, utilizando el automóvil para la ejecución de las mismas en computadora.

Las actividades son realizadas de pie, sentado y caminando.

RIESGOS

RIESGO PERSONAL DE ACCIDENTES

- Para realizar las funciones del puesto existe posibilidad media de cortadas, quemaduras, y golpes. Además, existe posibilidad considerable de accidentes de tránsito.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

- Existe elevada posibilidad de dolores en la cintura, ya que se mantiene mucho tiempo sentado.

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

- Existe un guardia de seguridad las 24 horas del día. Además, se cuenta con un botiquín y con un seguro de vida para cubrir los riesgos imprevistos. También los vehículos se encuentran asegurados contra accidentes

E- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

La persona que ocupa el puesto requiere contar con las siguientes características: adaptabilidad, autocontrol, buena comunicación, responsabilidad, rapidez, estabilidad emocional, iniciativa, buen trato al público, madurez, relaciones interpersonales y sociabilidad.

F- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JORNADA DE TRABAJO

- Se labora de lunes a viernes en horario de 8:00a.m. a 5:00p.m.

RELACIONES INTERNAS PERMANENTES

- Mantiene relaciones internas sobre su nivel, con todos los puestos existentes en la organización, con excepción de la Recepcionista con quien mantiene relaciones horizontales.

RELACIONES EXTERNAS

- Mantiene relaciones externas con el personal de los Bancos con los cuales la empresa mantiene relaciones. Además, con las diferentes empresas y entidades gubernamentales donde lleva la correspondencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Este estudio será de gran utilidad para la empresa analizada, ya que, le ofrecerá información relacionada a las funciones, responsabilidades, habilidades y conocimientos de cada uno de sus puestos de trabajo.
- Será una valiosa aportación para la futura Dirección de Recursos Humanos en su labor de implementar programas de reclutamiento, selección, evaluación, supervisión y capacitación a todos los trabajadores que conforman la organización.
- El Análisis, Evaluación, Clasificación y Descripción de Puestos, ayudará a establecer las características psicológicas y físicas, así como también información sobre el medio ambiente en el cual se desenvuelven los trabajadores de la empresa, para poder desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo.
- Que el Análisis, Evaluación, Clasificación y Descripción de Puestos es un instrumento fundamental en todas las empresas, ya que al incluir información sobre las ocupaciones existentes y definir las funciones generales y típicas de cada clase, así como los requisitos mínimos de educación formal, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas, que se requieren para su desempeño, aporta elementos esenciales para hacer efectivo el desarrollo de programas y actividades que deben cumplirse en la empresa.

- Que la empresa analizada posee un gran dinamismo en implantar políticas de personal que mejore la calidad de los empleados y a su vez formar empleados con gran nivel de satisfacción laboral.

RECOMENDACIONES

- Que la empresa analizada utilice la Descripción, Análisis, Evaluación y Clasificación de Puestos, con el fin de retroalimentar a los empleados que allí laboran, con la información correspondiente a las funciones de cada puesto.
- Que la Descripción, Análisis, Evaluación y Clasificación de Puestos sea una herramienta eficaz para reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal que labora en la organización.
- Que la Descripción, Análisis, Evaluación y Clasificación de Puestos se utilice como referencia para el establecimiento y normalización de los salarios.
- Que la Descripción, Análisis, Evaluación y Clasificación de Puesto se tome en cuenta al momento de realizar transferencias y ascensos al personal que labora en la empresa, lo cual traerá como consecuencia mayor eficiencia en el desempeño de las funciones.
- Que la empresa dedicada al factoring continúe con el mismo entusiasmo de capacitar al empleado, ya que esto, además, de perfeccionar al trabajador redundará en beneficio de ella misma, haciéndola más competitiva y prestigiosa.
- Que la empresa estudiada utilice la Descripción, Análisis, Evaluación y Clasificación de Puestos como un camino a la implantación de un sistema científico de la Administración de Recursos Humanos, lo cual traerá consigo empleados eficientes y satisfechos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- APONTE CASTILLO, José.** 1993. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.** Editora Presencial, Ltda. Santa Fé, Bogotá. 363 págs.
- ARIAS GALICIA, Fernando.** 1990. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Editorial Trillas. México. 518 págs.
- BEER, M.** 1990. **DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.** Editorial Cecsá. México. 230 págs.
- BYARS, Lloyd y RUE, Leslie.** 1996. **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANO.** Ediciones Irwin. España. 430 págs.
- CUNNINGHAM, William y ALDAG, Ramón.** 1991. **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN.** Grupo Editorial Iberoamericana. México. 513 págs.
- CHOW, Napoléon.** 1982. **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.** Tercera Edición. Editorial Universitaria. 297 págs.
- CHRUDEN, Herbert y SHERMAN, Arthur.** 1990. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.** Cía. Editorial Continental, S.A. México. 661 págs.
- DESSLER, Gary.** 1996. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.** Prentice Hall. México. 715 págs.
- FERNÁNDEZ, Roberto y FERNÁNDEZ, Carlos.** 1995. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** McGraw Hill. México. 505 págs.
- GRADOS, Jaime y BEULEPACHER.** 1990. **CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.** Editorial Trillas. México. 160 págs.
- HAMPTON, David.** 1991. **ADMINISTRACIÓN.** Editorial McGraw Hill. México. 432 págs.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz.** 1994. **ADMINISTRACIÓN.** McGraw Hill. México. 745 págs.

MCGEHEE, William.1992. **CAPACITACIÓN: ADISTRAMIENTO Y FORMACIÓN PROFESIONAL.** Segunda Edición. Editorial Limusa. México. 259 págs.

MÉNDEZ, Carlos. 1996. **METODOLOGÍA.** McGraw Hill. Colombia. 170 págs.

RACHMAN, David y MESCON, Michael. 1994. **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS.** McGraw Hill. México. 694 págs.

REYES, Agustín. 1990. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.** Editorial Limusa. México. 235 págs.

RÍOS, Gladys Román De. **LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN PANAMÁ CON BASE EN EL CÓDIGO LABORAL PANAMEÑO.** Editorial Universitaria. Panamá. 462 págs.

SWAN, William. 1991. **COMO ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO.** Grupo Editorial Norma. Colombia. 244 págs.

DICCIONARIOS

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Décima Novena Edición. Editorial Calpe, S.A. España. 312 págs.

LÓPEZ, G. 1986. **DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS DE LA LENGUA ESPAÑOLA.** Primera Edición. Editorial Alfredo Ortells, S.L. Valencia. 113 págs.

DOCUMENTOS OFICIALES

**FÁBREGA, Jorge y MURGAS, Rolando. 1995. CÓDIGO DE TRABAJO. Litho
- Impresora Panamá, S.A., Panamá. 810 págs.**

LEY No. 32 de 26 de febrero de 1927. SOBRE SOCIEDADES ANÓNIMAS.

REVISTAS

BANCO DEL PACÍFICO. 1998. FACTORING

ENTREVISTAS

Mgter. **HERNANDO ARIAS**. Gerente General. Junio 1999.

Srta. **INDIRA GUERRA**. Gerente de Sucursal. Junio 1999.

Sra. **ARIADNA GONZÁLEZ**. Gerente de Cobros. Junio 1999.

Sr. **GUSTAVO ESPINO**. Gerente de Crédito. Junio 1999.

Mgter. **MIREYA BONILLA**. Contadora. Junio 1999.

Licdo. **DIMAS PARADA**. Subgerente de Crédito. Junio 1999.

Srta. **AMARILYS MÉNDEZ**. Asistente Administrativa de Sucursal. Junio 1999.

Licdo. **DEMÓSTENES MORENO**. Oficial de Cobros. Junio 1999.

Ing. **GILBERTO GARCÍA**. Oficial de Cobros/Cesiones. Junio 1999.

Licda. **MARLENIS VILLARREAL**. Encargada de Documentación. Junio 1999.

Sr. **GUSTAVO CÁRCAMO**. Encargado de Informática. Junio 1999.

Licda. **GISELL BALLESTEROS**. Oficial de Contabilidad. Junio 1999.

Sra. **LUZ MARTÍNEZ DE ACOSTA**. Oficial de Tesorería. Junio 1999.

Srta. **YENNY BONILLA**. Oficial de Operaciones. Junio 1999.

Sr. **CARLOS ECHEVERRÍA**. Oficial de Operaciones. Junio 1999.

Srta. **ILIANA MARÍN**. Recepcionista – Secretaria. Junio 1999.

Sr. **JOSÉ A. SERRANO**. Mensajero. Junio 1999.

ANEXOS

ANEXO No.1
CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y
ANÁLISIS DE PUESTOS

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

EXPLICACIÓN

Una Descripción de Puestos es un documento conciso de información objetiva que identifica las tareas por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. La Descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

EMPRESA: _____

FECHA: _____

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL CARGO _____

A- DATOS GENERALES.

1. Puesto.

Nombre del Puesto _____

Número de Personas que desempeñan este mismo puesto: _____

Existen puestos similares? Sí _____ No _____

¿Cuáles son? _____ Diferencias _____

2. Ubicación:

Departamento: _____

Sección: _____

Puesto Inmediato Superior: _____

Puestos Bajo su Mando: _____

Número de Trabajadores bajo su Mando: _____

3. Jornada de Trabajo

4. Relaciones Internas Permanentes:

Ascendentes (Puestos sobre su nivel)

Descendentes (Puestos Bajo su nivel)

Horizontales (Puestos a su nivel)

5. Relaciones Externas:

¿Con Quién?

¿Para Qué?

B-DESCRIPCIÓN GENERAL (Describa brevemente cuál es el propósito o misión de este puesto, qué función cubre y qué finalidad tiene).

D-SUPERVISIÓN RECIBIDA (Especifique con qué frecuencia recibe supervisión por parte de su superior inmediato e indicando los cargos).

Alta Frecuencia _____ Normal Frecuencia _____ Baja Frecuencia _____

Cargo que le supervisa _____

Otros Cargos que le supervisan _____

E-ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

1- Escolaridad:

Educación Primaria _____

Educación Secundaria _____

Educación Universitaria _____

Carreras Técnicas _____

Post Grados _____

Maestría _____

Otros _____

2- Conocimientos:

	25%	50%	75%	100%
Lectura				
Escritura				
Aritmética				
Contabilidad				
Finanzas				
Manejo de Archivos				
Taquigrafía				

3- Manejo de Equipos

_____ Sumadoras
 _____ Calculadoras
 _____ Máquina de Escribir
 _____ Fax
 _____ Central Telefónica
 _____ Computadora
 _____ Programas _____
 _____ Fotocopiadora

4- Experiencia Exigida (Indique la experiencia que requiere el cargo de acuerdo a su complejidad)

Clase	Tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5- Idiomas (Indique el nivel de dominio de los idiomas que requiere el puesto de trabajo).

Idiomas	Requiere leerlo	Requiere escribirlo	Requiere leerlo y escribirlo	Requiere Hablarlo	Requiere dominarlo (leerlo, escribirlo y hablarlo)

6- Factores de Personalidad (Indique las características de personalidad necesarias que debe poseer el que ocupa el Puesto).

	Sí	No		Sí	No
Adaptabilidad			Madurez		
Autocontrol			Motivación		
Deseo de Superación			Orden y Métodos		
Dinamismo			Organización		
Estabilidad Emocional			Rapidez		
Comunicación			Responsabilidad		
Interés			Relaciones Interpersonales		
Iniciativa			Sociabilidad		
Inteligencia			Trato al Público		
Liderazgo			Tolerancia		

7- Habilidades y Destrezas (Indique las habilidades y destrezas que debe tener el que ocupa el Puesto).

	Sí	No		Sí	No
Aptitud Numérica			Destrezas en los dedos		
Aptitud Verbal			Destrezas de pies, piernas y manos		
Aptitud para programar y organizar			Estimar cantidad y tamaño de los objetos.		
Aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas			Precisión		
Capacidad de comunicación verbal y escrita			Percepción de los detalles.		
Capacidad para tomar decisiones					
Capacidad para delegar funciones					
Coordinación de Vista-Mano					
Coordinación de movimientos					

8- Esfuerzo Físico y Mental (Indique el tipo de actividad físico y mental que se requiere en el puesto).

	Sí	No		Sí	No
Ver			Arrodillarse		
Oír			Correr		
Hablar			Trepar		
Sacar			Cargar		
Poner			Levantarse		
Palpar			Impulsar		
Sentarse			Manejar		
Pararse			Atención		
Caminar			Concentración		
Inclinarse			Memoria		
Encogerse			Razonar		
			Analizar		

9- Responsabilidades: Indique el tipo de responsabilidades que conlleva el desempeño del puesto con respecto a:

a- Bienes:

Papelería
 Archivos
 Mobiliario
 Maquinarias y/o Aparatos
 Herramientas
 Dinero
 Materiales

b- Información Confidencial:

Contratos
 Costos
 Decisiones de alto nivel
 Investigaciones Especiales
 Políticas de la Empresa
 Registros Contables
 Salarios
 Planillas
 Nuevos Proyectos
 Otros

10- Supervisión Ejercida (Indique la frecuencia con que ejerce la supervisión a los empleados bajo su mando, el tiempo dedicado a ella y el tipo de supervisión ejercida).

Alta Frecuencia _____ Normal Frecuencia _____ Baja Frecuencia _____

Tiempo dedicado a supervisar _____ Horas-días aproximadamente

Total de empleados supervisados: _____

Nombre de los Cargos Supervisados _____

11- Condiciones de Trabajo

a- Ambiente

	Pésimas	Deficientes	Bueno	Excelente
Iluminación				
Olores				
Emanaciones				
Polvo				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Ruido				
Limpieza				

b- Tipo de Trabajo y de Actividad

	100%	75%	50%	25%	Eventual
Interior					
Exterior					
Escritorio					
Máquina					
Vehículo					
De Pie					
Sentado					
Caminando					
Manejando					
Inclinándose					
Trepándose					
Agachándose					
Levantando objetos					

c- Riesgo Personal de Accidentes (Especifique los posibles riesgos de que ocurran accidentes de trabajo en su puesto de trabajo).

	Alta	Media	Baja
Caídas			
Cortadas			
Quemaduras			
Golpes			
Choques Eléctricos			
Raspaduras			
Machucaduras			

Otras _____ Especifique

d- Enfermedades Profesionales:

Enfermedad	Probabilidades			
	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Alergias				
Oídos				
Vista				
Sistema Respiratorio				
Sistema Digestivo				

Otros _____ Especifique

e- Medidas de Seguridad y Equipo de que se dispone

COMENTARIOS VARIOS

¿Desea agregar algún comentario?

Preparado por: **LIC. FEDERICO DOMÍNGUEZ**

Aprobado por: _____

Fecha:

ANEXO No.2
RESPUESTAS DE LA ENCUESTA REALIZADA
POR LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
DEDICADA AL FACTORING

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

<i>No.</i>	<i>PREGUNTA</i>					
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	(2)	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	(2)	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	(2)	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	(2)	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	(1)	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	(1)	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	(1)	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	(2)	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	(3)	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	(3)	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	(2)	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	(2)	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	(1)	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	(1)	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	(3)	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	(2)	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	(3)	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	(3)	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	(2)	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	(2)	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA					
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LA EMPRESA ES QUE:

1 = Nunca

3 = Frecuentemente

5 = Siempre

2 = Algunas Veces

4 = Casi Siempre

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El manual de puesto ayudará a los empleados en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Recibo instrucciones de mis superiores de cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa por el aumento de su salario.	1	2	3	4	5
4	Realizo mis funciones en buenas condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	La evaluación del desempeño es clara.	1	2	3	4	5
6	Los deberes y derechos del empleado son conocidos por todos.	1	2	3	4	5
7	La empresa reconoce la labor que desempeño.	1	2	3	4	5
8	Siento satisfacción con la capacitación recibida para realizar el puesto actual.	1	2	3	4	5
9	Se distribuye bien el trabajo en la jornada estipulada.	1	2	3	4	5
10	Me integro con facilidad al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La no existencia de un manual de puestos ocasiona dificultades a los empleados en las labores.	1	2	3	4	5
12	Tengo confianza para comunicar mis quejas a los jefes	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el salario que devengo de acuerdo a las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
14	Me siento satisfecho con la manera en que se solucionan las quejas.	1	2	3	4	5
15	En la evaluación del trabajo es más importante el buen desempeño, que la simpatía que me tenga el jefe.	1	2	3	4	5
16	Creo en los reglamentos internos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Se manifiesta la cooperación de los compañeros hacia los otros puestos, cuando falta un personal.	1	2	3	4	5
18	Participo en el entrenamiento ofrecido por la empresa.	1	2	3	4	5
19	Le dedico el tiempo que sea necesario, a fin de mantener el trabajo al día.	1	2	3	4	5
20	Tengo dificultad para trabajar en grupo.	1	2	3	4	5