

658.306
P116e



23

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la
Educación

Titulación: Psicología Organizacional

Informe:

ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Atención:

Psic. Cl. Antonio Santos

Empresa: FACTOR LABORAL S.A.

Responsable del Informe:

Nancy Pacheco Peralta

Fecha: 25/Febrero/2010

658.306
P116e

PROYECTO

INDICE

PROYECTO	Pág.
Antecedentes de la Empresa.....	2
Antecedentes del Proyecto.....	3
Finalidad.....	4
Objetivos.....	5
Metodología.....	5
Grupo Objetivo.....	6
Beneficios.....	6

1. ANTECEDENTES

1.1 BREVE RESEÑA DE LA ORGANIZACION

En el año 1950 inicia en el ejercicio de la abogacía el Doctor Alberto Jalil Tovar, quien en sus inicios optó por dar asesoría y defensa a personas y empresas en relación a temáticas de diferente naturaleza, a saber: civil, penal y laboral. Habiendo servido en el sector público, tanto como Subdirector de Trabajo del Litoral y luego de muchos años retornar al mismo para ocupar la Subsecretaría de Trabajo y ser designado Ministro de Trabajo en la presidencia del señor Doctor Otto Arosemena Gómez, hizo que el área laboral primara en su accionar. El Estudio obtuvo el concurso de los abogados José Vicente Yturralde Rivera, Gabriel Macías Montesdeoca y los hermanos Roberto y Manuel Jalil Llor; cabe destacar que con ellos se acentuó la atención en los temas de asesoría y juicios laborales.

A partir de 1974, se estructuró con el aporte de los antes aludidos profesionales lo que hoy se conoce como el Estudio Jurídico Jalil & Abogados Asociados; esta entidad claramente identificada con la consultoría preventiva laboral dirigida al sector empresarial.

A pedido expreso de la clientela del Estudio Jurídico Jalil & Abogados Asociados, en el año 1994, nace COMPOLAN S.A., que ofrece sus servicios de Intermediación Laboral al sector empresarial y que gracias a la seriedad, responsabilidad y profesionalismo en el manejo del recurso humano a su cargo, logró obtener la confianza de muchas compañías del sector industrial, comercial y agrícola.

En el año 2008, la Asamblea Constituyente a través del Mandato 08, da por terminada la Intermediación Laboral, no obstante, a solicitud de los clientes de Jalil & Asociados y de los usuarios de COMPOLAN S. A. se da inicio a las actividades de FACTOR LABORAL S.A.

Visión

Nuestro objetivo es ser identificados como la Empresa, en nuestra rama, más exitosa, ágil y en continuo mejoramiento aumentando día a día nuestra experiencia y conocimientos de los factores claves de nuestra área, contando con el respaldo de nuestros empleados y buscando un equilibrio justo y beneficioso entre las empresas y su recurso humano agregando de esta manera valor al país, nuestros clientes, socios, accionistas, comunidad y colaboradores.

Misión

En Factor Laboral S.A. hacemos de la excelencia nuestro motor para brindar atención eficiente, precisa, responsable y personalizada, ofreciendo servicios de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, teniendo como objetivo principal crecer con ellos trabajando competentemente con acciones justas, éticas y legales, manteniendo siempre nuestra honestidad e integridad, apoyándonos para lograrlo con un recurso humano altamente capacitado y motivado que permita demostrar claramente que estamos comprometidos a mantener los más altos estándares de ética y eficiencia como los pilares fundamentales en el desarrollo de nuestras actividades.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas

tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Actualmente el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la empresa o negocio para explotar sus activos intangibles. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar a su equipo de trabajo, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las tareas ejecutadas por los empleados. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

El proyecto "Sistema de Evaluación del Desempeño" está dirigido a la formalización y estandarización de los cargos en las diferentes áreas de Factor Laboral y a partir de esta implementación, crear una evaluación de desempeño acorde a la realidad de la organización y lograr la eficiencia y eficacia que nuestros clientes merecen.

2. FINALIDAD

El proyecto tiene como finalidad contribuir al mejoramiento de los procesos organizacionales, para de esta forma conseguir la satisfacción de nuestros clientes y alcanzar niveles altos de productividad y rentabilidad.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Definir y estandarizar un sistema de evaluación del desempeño que regule los cargos de la Empresa Factor Laboral.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar la descripción de funciones y el perfil de los cargos en la Organización.
- Elaborar un formato de evaluación de desempeño que mida los resultados de cada persona en su puesto de trabajo.

4. METODOLOGÍA

Las técnicas

Para la ejecución de este proyecto utilizaremos las siguientes técnicas:

- Estudio de gabinete:

Consulta de fuentes secundarias (manuales existentes)

- Búsqueda de información en Internet.
- Artículos de revistas.
- Levantamiento de información cualitativa

Entrevistas en profundidad, cuestionarios de descripción de cargos y formularios de evaluaciones de desempeño.

5. GRUPO OBJETIVO

Por ser un proyecto que va a regular los procesos internos de Factor Laboral, nuestro grupo objetivo son los colaboradores de la mencionada organización.

6. BENEFICIOS

En forma general, este proyecto está orientado a medir el éxito o no de los resultados de cada persona en su puesto de trabajo. Por tal motivo, considero que su ejecución beneficiaría a la organización en lo siguiente:

- Definir las actividades de cada área e incrementar su eficacia.
- Reducir costos.
- Acortar tiempos en la ejecución de tareas, para lograr un trabajo más rápido y proactivo.
- Clientes satisfechos con los servicios brindados.

DESARROLLO

INDICE

DESARROLLO DEL PROYECTO	Pág.
Antecedentes.....	2
Fase Inicial.....	2 - 3
Fase de Planeación.....	3 - 7
Preparación.....	7
Fase de Ejecución.....	8 - 10
Conclusiones y Recomendaciones.....	10 - 12

1. ANTECEDENTES

El proyecto de Prácticas Organizacionales es uno de los más importantes que realizamos lo largo de nuestra carrera universitaria, debido a que es este el instante en que podemos materializar todos nuestros conocimientos teóricos y aportar de alguna manera en el crecimiento laboral en nuestro país y primordialmente en la empresa donde nos encontramos laborando, además es una de las experiencias más enriquecedoras por las vivencias que día a día vamos obteniendo en la realización del mismo.

El proyecto propiamente dicho estuvo delimitado por cuatro fases, las cuales estuvieron planificadas de acuerdo a las tareas a realizarse. A continuación relataré el desarrollo de cada uno de estas fases.

2. Fase Inicial

2.1. Resumen

Al ingresar a la Compañía Factor Laboral en Agosto del 2008 como colaboradora de la empresa, en los primeros meses me dediqué al conocimiento del negocio y de las diferentes áreas de servicio como Nómina, Asesoría Laboral y de Seguridad Social y Selección.

A principios del mes de mayo del 2009 y de apertura a inicios del proyecto en la universidad, pude detectar mediante la observación y la investigación de los procesos, la necesidad de que la empresa cuente con un Sistema de Evaluación del Desempeño, que permita identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores. Esta idea fue expuesta a la Gerente de la División Selección y Recursos Humanos, la misma que fue aceptada para el procedimiento del levantamiento de la información y en donde quedó formalizado el tema de mi proyecto.

2.2. Desarrollo

Inicialmente mantuve una reunión con mi jefa (Gerente de la División Selección y Recursos Humanos) en donde le expuse que uno de los requisitos para poder obtener la titulación de Psicóloga Organizacional, es la ejecución de un proyecto que aporte el desarrollo de la Organización. Ella me dio el apoyo incondicional para la implementación del mismo y aprovechamos para determinar el tema del proyecto, en donde llegamos a la conclusión de acuerdo a las necesidades de la empresa que lo más conveniente era realizar un Sistema de Evaluación del Desempeño, debido a que la Compañía no cuenta con uno.

Luego de definir el tema, le comenté a mi jefa que para evaluar el desempeño de un colaborador, debemos conocer cuáles son las responsabilidades a su cargo y nos encontramos con otra necesidad que era la de actualizar y en otros casos el de elaborar las descripciones y perfiles de los cargos, pues por el cambio en el giro de negocio de la Empresa a causa de la eliminación de la intermediación laboral, muchos cargos se suprimieron y otros se crearon, pero no estaban formalizados.

Después realicé un diagrama de Gantt para tener un marco de referencia cronológico, el cual estuvo dividido propiamente por fases a seguir en la realización de mi proyecto.

3. Fase de Planeación

3.1. Resumen

En esta fase estuve básicamente dedicada a levantar información de los manuales de funciones que tenía la empresa, organigramas e investigación si estos cargos se encontraban en la estructura organizacional.

3.2. Desarrollo

El inicio de esta fase empezó con una reunión con mi jefa en la cual le manifesté que necesitaba que me facilitara la información correspondiente, es decir, organigramas de la empresa, manuales de funciones, formato para levantar información para elaborar las descripciones de funciones.

Esta reunión fue de mucha ayuda, debido a que no sólo me facilitó el material indicado sino también la apertura a que realice las modificaciones correspondientes a los formatos para levantar la información.

Al tener esta información a la mano, pude darme cuenta de que debía a proceder a elaborar todas las descripciones de funciones, pues las que teníamos no correspondían a los cargos que la empresa tenía al momento. Para esto revise el formulario de levantamiento de las funciones e hice algunas modificaciones (ver anexos)

Luego, conversé con mi jefa para elaborar el organigrama de la empresa y trabajamos en este tema por tres días aproximadamente. Una vez definido el organigrama (ver anexos), procedimos a personalizar cada formulario de levantamiento de información de las funciones.

Adicional, elaboré un formato del manual de funciones tomando como referencia los que habíamos hecho en la materia de Descripción y Análisis de Cargos y de las consultas bibliográficas que realicé (ver anexos).

Cabe recalcar que en el transcurso de esta fase, la intervención de nuestro tutor fue muy valiosa para afianzar cada cambio que se ejecutaba en el desarrollo de mi proyecto.

Desde el inicio e incluso en esta fase pude ayudarme con bibliografía referente del tema a realizar, así como también con material en la búsqueda exhaustiva en Internet. Es por ello que considero pertinente mostrar información acerca

de lo que es una descripción de funciones y análisis de cargos y una evaluación del desempeño, para posteriormente explicar en que se basó mi proyecto.

3.3. Descripción y Análisis de Cargos

3.3.1. ¿Qué es?

Idalberto Chiavenato en su libro de Gestión del Talento Humano explica:

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un relato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace.

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo. Este es un factor fundamental, pues desde este punto partimos al momento de realizar la selección de personal.

3.3.2. Métodos de Descripción y Análisis de Cargos.

3.3.2.1. Método de la entrevista

La obtención de datos acerca de los cargos se realiza a través de entrevistas. Estas entrevistas pueden ser individuales con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevista con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar.

3.3.2.2. Método del Cuestionario

La recolección de datos sobre un cargo se puede realizar a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al supervisor. El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos.

3.3.2.3. Método de observación

Se lo realiza observando al ocupante del cargo efectuando sus labores, de esta manera nos podemos percatar cuáles son sus tareas y en qué ambiente de trabajo se desenvuelve a diario.

3.3.3. Evaluación de Desempeño

3.3.3.1. ¿Qué es?

Idalberto Chiavenato en su libro de Gestión del Talento Humano explica:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar un valor, la

excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo, su contribución al negocio de la organización

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, pues ambas son la base para la selección y administración de personal, complementándose con la evaluación del desempeño que permitirá potenciar r las fortalezas de nuestros colaboradores y trabajar en sus debilidades.

4. Preparación

4.1. Resumen

En esta fase tuve una reunión con mi jefa y se basó estrictamente en la preparación del material a utilizar para proceder inmediatamente con la fase de ejecución.

4.2. Desarrollo

En esta fase mantuve una reunión con mi jefa para darle a conocer los avances de mi proyecto. Luego, preparamos todo el material y elaboramos un comunicado informando a todos los colaboradores sobre el proceso de elaboración de descripción de cargos.

Cabe indicar fue de mucha ayuda las intervenciones grupales que mantuvimos en cada reunión en la Universidad. En estas reuniones pude manifestar mi entusiasmo en la marcha de mi proyecto y también pude escuchar a mis compañeros y las observaciones que nos hacían nuestro tutor. Es importante que siempre se tome en consideración no sólo las sugerencias del Dr. Santos

sino también de nuestros compañeros, porque tienen una perspectiva diferente y pueden dar aportes significativos en el proyecto que se esté ejecutando.

5. Fase de Ejecución

5.1. Resumen

En esta fase se recolectaron los datos relativos a los cargos para su elaboración y se redactó su análisis. También se elaboró el formulario de evaluación de desempeño y su manual de procedimientos.

5.2. Desarrollo

Esta fase es quizás la más delicada de todo el proceso de mi proyecto debido a que finalmente es aquí donde recae toda la labor realizada desde sus inicios.

Esta es la fase final de mi proyecto que empezó con el envío de un comunicado a todos los colaboradores firmado por mi jefa que decía lo siguiente:

Con el objeto de lograr nuestra principal meta, que es dar un buen servicio al cliente, debemos organizarnos primero casa adentro, por lo tanto hemos iniciado un proceso de Descripción de Funciones el mismo que solo tendrá éxito con la ayuda de todos ustedes.

Como primer paso de este proceso requerimos que en el formulario adjunto, usted describa todas las funciones que realiza, durante el día o periódicamente, lo más claramente posible.

En caso de dudas, inquietudes y/o sugerencias pueden llamar a la líder de este proyecto que es Nancy Pacheco, en todo caso, ella se comunicará con cada uno de ustedes para coordinar una entrevista individual.

Este formulario debe ser entregado con toda la información solicitada a la Gerencia de RR.HH. hasta el día 20 de julio del presente año. Con toda la información que recolectemos se armará el Manual de Funciones el mismo que

será una herramienta muy útil tanto para la Empresa como para las personas que trabajamos dentro de la misma y es el primer paso para una serie de proyectos que están programados.

Gracias

En el caso de los colaboradores que no contaban con correo electrónico, procedí a imprimir el comunicado y adjunto les entregué el formulario y les expliqué como lo debían llenar. La consigna consistía en que ellos lean el formulario y lo llenen y en las fechas asignadas me acercaría hacia cada uno de ellos para despejar sus dudas o verificar que estaban llenando el formulario.

Por pertenecer a la División de Selección y Recursos Humanos, empecé por esta área, la misma que está compuesta por la Gerente de la División y tres coordinadoras (en las que estoy incluida). Me reuní con mis compañeras y llenamos juntas el formulario. Luego, me reuní con mi jefa y le leí una por una las funciones de este cargo. Como este cargo no solo es para atender a los clientes externos sino también a los internos, se estableció que las coordinadoras deben atender los requerimientos de los empleados de Factor Laboral con respecto al tema del seguro privado, el plan corporativo de celular y atención en general.

Luego de acercarme a mis demás compañeros y despejar las dudas que tenían con respecto al formulario, cada uno procedió a entregarlo. Poco a poco los fui separando para remitirlos a los Gerentes de cada división.

Voy a mencionar la experiencia que tuve en la reunión con la Gerente de la División Nóminas y Operaciones, pues es la Gerencia a la que reportan el mayor número de cargos. En la entrevista con ella, le indiqué la necesidad de estandarizar los cargos, pues por poner un ejemplo con el cargo de Asistente de Nómina Externo hay ocho personas que lo ejecutan, los mismos que tienen funciones similares, pero que dentro de las Empresas de nuestros clientes realizan otras funciones de apoyo a los departamentos de Recursos Humanos.

Ella estuvo de acuerdo y elaboramos un solo manual con la información que nos enviaron cada uno de los Asistentes.

Algo interesante que surgió de esto, fue que los Asistente de Nóminas Externos de una compañía X, no reportan a la Gerencia de Nómina y Operaciones de Factor Laboral, sino que lo hacen a la Gerencia General de aquella compañía X, es decir, que son cargos independientes.

Una vez terminado este proceso, procedí a transcribir la información de los formularios en el formato definitivo.

Ya terminado el proceso de la elaboración del Manual de Funciones, procedí a la elaboración de un formulario de Evaluación de Desempeño acorde a las necesidades de la Compañía. Para esto fue necesario buscar información en internet, libros de administración de recursos humanos y referencias de compañeros que trabajan en el área. Con toda esta información, elaboré un formulario que fue aprobado por mi jefa.

No hay que olvidar que para aplicar la Evaluación de Desempeño a los colaboradores de la Empresa, es necesario contar con un Manual que indique como aplicar dicha evaluación. Procedí a elaborarlo y lo presenté a mi tutor de prácticas, el mismo que me dio algunas sugerencias y lo corregí.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Es necesario contar con la debida información para poder desarrollar el proyecto de una manera pertinente a los objetivos que nos hemos planteados.

6.1.1. Recomendación

El respaldo que podamos tener de nuestro jefe inmediato para la realización del proyecto es de suma importancia debido a que nos proporcionará la información necesaria. En mi caso, tuve todo el respaldo de mi jefa, pues yo trabajo en la compañía. Si tu caso es diferente, es importante mantener una buena comunicación para que puedas lograr tu objetivo.

6.2. Conclusión

Para desarrollar el proyecto en su fase inicial es importante ordenar la temática que trataría, sus elementos constituyentes y las fuentes donde puedo ilustrarme. De ello dependerá que el inicio del proyecto esté mejor fundamentado, lo que incidirá en lo posterior.

6.2.1. Recomendación

Las fuentes más importantes a consultar pueden ser en cuanto a teoría, los libros y el internet. Si necesitas iniciar un proyecto y requieres de una guía, debes recurrir a proyectos de años anteriores. Si no sabes por dónde empezar, sería bueno que busques ayuda con tutor y de algún profesor que se experto en el manejo del tema, y lo puedes hacer con profesores de años anteriores.

6.3. Conclusión

Los procedimientos para la estructuración del proyecto en general como de sus partes, tienen que ser planteados previamente y de un modo adecuado.

6.3.1. Recomendación

El material utilizado debe ser ordenado y preparado con anticipación. Es nuestra obligación estudiar sobre el tema a tratar, así como también alistar el cuestionario a utilizarse para el respectivo levantamiento de la información.

6.4. Conclusión

Un factor fundamental a tener en cuenta en la gestión del flujo del proyecto es el tema de los tiempos y de las actividades relacionadas con ellos. Del adecuado manejo de este factor dependerá el cumplimiento de los pasos que nos hemos planteado y de la realización consecuente de los objetivos.

6.4.1. Recomendaciones

Se debe concertar con anticipación las entrevistas a realizarse con los colaboradores de la empresa y además es necesario que mantengamos un calendario de fechas a seguir por departamento, así como también debemos dejar el tiempo suficiente para poder adelantarnos a cualquier imprevisto que pueda suceder en la empresa, es decir, dejar un margen de error de fechas de ser necesario.

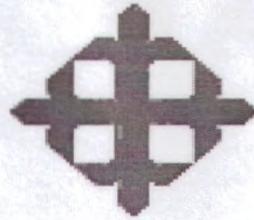
6.5. Conclusión

El valor de un profesional no es solamente cumplir con las expectativas sino agregar un elemento diferenciador que de beneficio adicional a nuestro cliente.

6.5.1. Recomendación

Es importante una vez culminado el proyecto poder realizar algunas sugerencias a la empresa sobre aspectos que deberían ser mejorados para mantener y contribuir en su fortalecimiento.

INFORME DEL PROYECTO



Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la
Educación

Titulación: Psicología Organizacional

Informe:

ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Atención:

Sra. Sylvia Saavedra

Empresa: FACTOR LABORAL S.A.

Responsable del Informe:

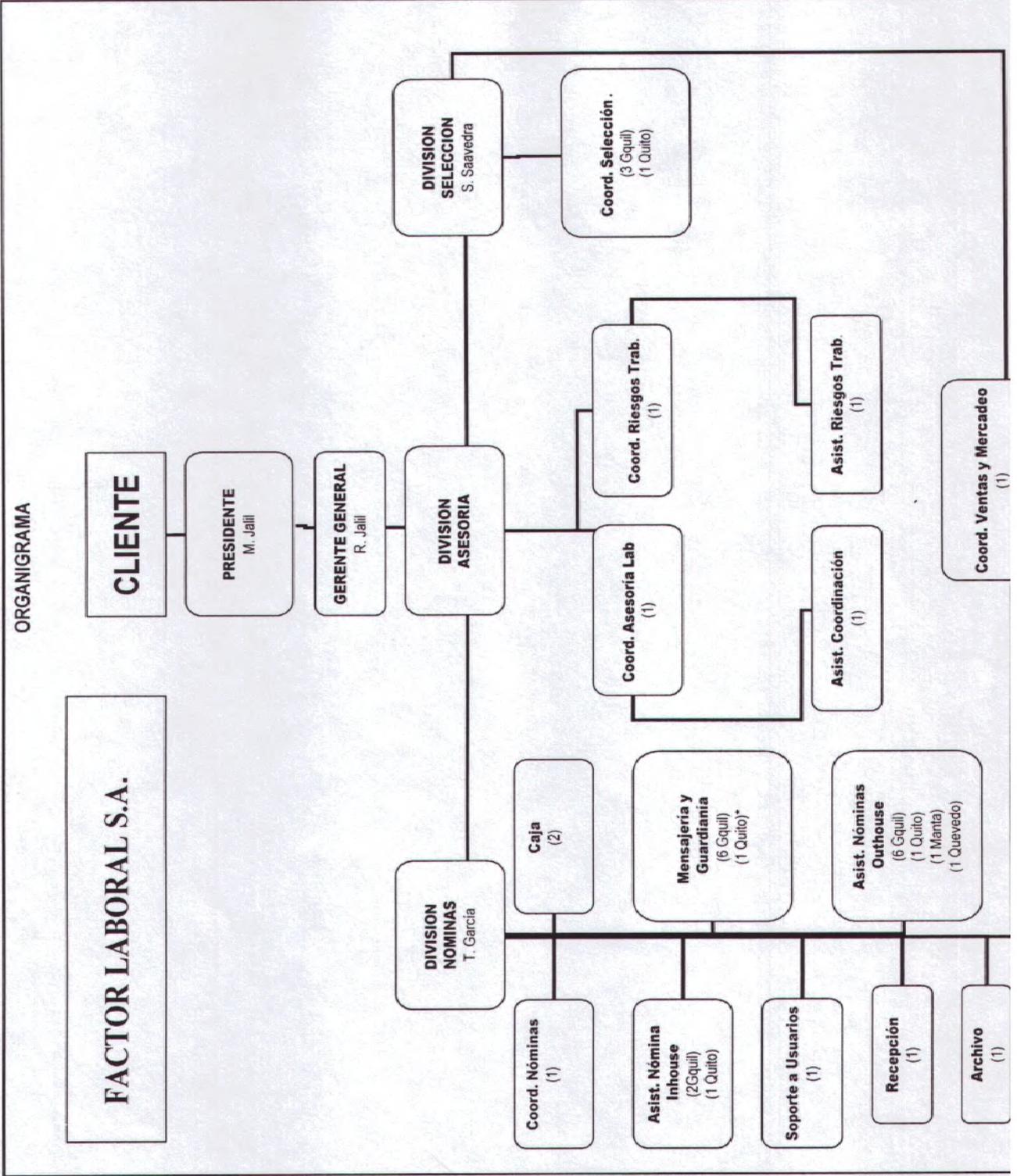
Nancy Pacheco Peralta

Fecha: 25/Febrero/2010

INDICE

INFORME DEL PROYECTO	Pág.
Organigrama.....	1
Manual de Funciones:	
Gerente General.....	2 – 3
Coordinadora de Asesoría Laboral.....	4 – 6
Asistente de Coordinación.....	7 – 9
Coordinadora Riesgos del Trabajo.....	10 - 12
Asistente Coordinación Riesgos del Trabajo.....	13 - 15
Gerente División Selección y RR. HH.....	16 – 18
Coordinadora de Selección.....	19 – 21
Gerente División Nómina y Operaciones.....	22 – 23
Coordinadora de Caja.....	24 – 26
Coordinador de Cobranzas.....	27 – 28
Coordinador de Nóminas.....	29 – 30
Asistente de Nómina Externo.....	31 – 32
Soporte a Usuarios.....	33 – 35
Recepcionista.....	36 – 37
Auxiliar de Archivos.....	38 – 39
Supervisor de Zona.....	40 – 41
Guardia.....	42 – 43
Coordinadora de Ventas y Mercadeo.....	44 – 47
Evaluación de Desempeño.....	48 – 50
Manual de Procedimientos.....	51 – 52

ORGANIGRAMA



MANUAL DE FUNCIONES

**DIVISIÓN ASESORÍA
LABORAL**



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Gerente General – Gerente División Asesoría Laboral

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	Presidencia y Gerencial General
	Reporta a:	Presidente Ejecutivo
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">Gerencia División Nómina y Operaciones -Gerencia División Selección y Recursos Humanos.
OBJETIVO DEL CARGO	Responsable de la gestión de la empresa, definiendo planes estratégicos y objetivos a corto, mediano y largo plazo, propiciando un manejo racional de los recursos, que conduzca a una retribución justa para nuestros accionistas, colaboradores y para la sociedad en general.	
COMPETENCIAS	Educación:	Profesional en el área de Derecho con estudios de cuarto nivel.
	Entrenamiento:	<ul style="list-style-type: none">Leyes Laborales, Código de Trabajo
	Experiencia:	Mínimo 5 años en funciones similares
	Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none">Manejo de Herramientas MS Office / internetInglés avanzado
	Competencias de Gestión	<ul style="list-style-type: none">OrganizadoResponsableLealConfiableExcelentes relaciones interpersonalesOrientación de servicio al clienteOrientación al logro de resultadosCapacidad de comunicaciónHonestidadTrabajo en equipoCapacidad para trabajar bajo presión

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 2
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORÍA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Gerente General – Gerente División Asesoría Laboral

**FUNCIONES:
Responsabilidad y
autoridad**

1. Representar legalmente a la compañía, tanto judicial como extrajudicial.
2. Administrar los negocios de la Compañía.
3. Informar al Directorio sobre su gestión, cuando le sea requerido.
4. Definir políticas salariales.
5. Mantener un buen clima laboral.
6. Atender los requerimientos de los clientes en cuanto a temas de Asesoría Laboral
7. Demás funciones inherentes al cargo.

**Resolución de
Problemas**

- Si aplica, pues todas las decisiones de la empresa se ejecutan previa su autorización.

Comunicación:

Interna: Personal
Externa: Clientes, Proveedores

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 3
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Coordinadora de Asesoría Laboral

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Asesoría Laboral
	Reporta a:	Gerente de División Asesoría
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">Asistente de Coordinación Laboral
OBJETIVO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none">Asistir al Gerente de la División en asesoría a los clientes.Coordinar y ejecutar trámites administrativos y judiciales en general.Visitar a clientes por auditorias laborales y brindar asesoría interna en la compañía.	
COMPETENCIAS	Educación:	Estudios superiores en Derecho o Administración.
	Entrenamiento:	<ul style="list-style-type: none">Temas de legislación laboral y de seguro social actualizadas.
	Experiencia:	Mínimo tres años en funciones similares.
	Competencias Técnicas:	<ul style="list-style-type: none">Manejo de Herramientas MS Office / internet
	Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none">LealConfiableExcelentes relaciones interpersonalesOrientación de servicio al clienteOrientación al logro de resultadosCapacidad de comunicaciónConfidencialidadCapacidad para trabajar bajo presiónCapacidad para analizar y resolver problemas.Abierto a cambiosTrabajo en equipo

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 4
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:
Año
2009

Documento:

Cargo: Coordinadora de Asesoría Laboral

FUNCIONES:
Responsabilidad y
autoridad

1. Atender consultas de clientes.
2. Elaborar escritos de contestación de reclamos administrativos a los clientes.
3. Revisar registros oficiales.
4. Revisar los cambios en torno a los temas laborales.
5. Notificar denuncias y demandas a los clientes.
6. Revisar cálculos de pagos a los empleados de los clientes.
7. Receptar y analizar la información para la realización de escritos de desahucios.
8. Elaborar desahucios para los clientes.
9. Coordinar la presentación de desahucios con el cliente para la Inspectoría.
10. Elaborar y revisar liquidaciones y actas de finiquito.
11. Elaborar contratos y adendums a clientes.
12. Revisar contratos de los clientes con proveedores.
13. Revisar noticias en internet sobre temas laborales.
14. Enviar novedades laborales a los clientes.
15. Coordinar y elaborar auditorias laborales, inspecciones del Ministerio y visita a los clientes.
16. Coordinar visitas con los clientes por auditorias del IESS.
17. Elaborar informes de auditorías.
18. Coordinar elaboración de reglamentos de seguridad.

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

5

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de Funciones	Fecha: Año 2009	Documento:
---------------------------------	--------------------------------	-------------------

Cargo: Coordinadora de Asesoría Laboral

	<p>19. Revisar reglamentos internos de los clientes.</p> <p>20. Elaborar cuadro de documentos legalizados para pago al tramitador.</p> <p>21. Controlar facturas de los clientes.</p> <p>22. Revisar temas de seguridad de la compañía.</p>
Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none">• No aplica
Comunicación:	<p><u>Interna:</u> Personal</p> <p><u>Externa:</u> Clientes, Proveedores</p>
Firma del Jefe de Área:	Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 6
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORÍA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:
Año
2009

Documento:

Cargo: Asistente de Coordinación

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Asesoría
	Reporta a:	Gerente de División Asesoría
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	Dar apoyo a la división asesoría y administración de nómina.	
COMPETENCIAS	Educación:	Estudios superiores en carreras administrativas
	Entrenamiento:	- Leyes Laborales
	Experiencia:	Mínimo 3 años en funciones similares
	Competencias Técnicas:	- Manejo de Herramientas MS Office / internet
	Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none">- Ordenado- Responsable- Confidencialidad- Capacidad para trabajar bajo presión
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<p><u>Asesoría</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Detallar demandas página función judicial.2. Detalle y escaneo de denuncias diarias y documentación en general.3. Envío de documentación a clientes.4. Emisión de facturas por concepto de Asesoría.5. Envío de documentos a la notaria.6. Elaboración de contratos civiles (control y envíos).	

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

7

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:
Año
2009

Documento:

Cargo: Asistente de Coordinación

7. Archivo de documentos.
8. Típear y controlar envío de formularios décimo tercero, décimo cuarto y utilidades.
9. Armar carpetas para clientes.
10. Elaborar escritos para consignación de liquidaciones.
11. Solicitar copias de denuncias.

Administración de nómina

12. Receptar y controlar documentación en información en general de empleados.
13. Controlar la entrega y recepción de documentos con supervisores.
14. Elaborar contratos de trabajo.
15. Enviar y escanear avisos de entrada, salida, aumentos de sueldo, etc., a los clientes.
16. Emitir, controlar, entregar, firmar y receiptar contratos.
17. Elaborar cartas de reposiciones.
18. Aperturar cuentas de ahorros a los empleados.
19. Solicitud de control de tarjetas de proveedores: Mi comisariato.
20. Receptar documentos para la carpeta de los empleados.
21. Control de documentos entregados del trabajador.
22. Ingresar datos de los clientes al sistema de facturación.
23. Solicitar cheques para pagos.

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág. 8

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:
Año
2009

Documento:

Cargo: Asistente de Coordinación

	<p>24. Elaborar cartas de llamados de atención y renunciaciones.</p> <p>25. Controlar roles de pagos para envío a clientes.</p> <p>26. Receptar el pago de liquidaciones.</p> <p>27. Controlar y cancelar Fondos Génesis.</p> <p>28. Controlar envío de planillas del IESS.</p> <p>29. Solicitar, controlar y entregar órdenes de compras.</p>
Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none">• No aplica
Comunicación:	<p><u>Interna:</u> Personal</p> <p><u>Externa:</u> Clientes, Proveedores</p>
Firma del Jefe de Área:	Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 9
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinadora Riesgos del Trabajo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Area:	División Asesoría Laboral
	Reporta a:	Gerente de División Asesoría Laboral
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">Asistente de Riesgos del Trabajo
OBJETIVO DEL CARGO	<ol style="list-style-type: none">Asesor con satisfacción las dudas e inquietudes de nuestros clientes externos e internos, atendiendo con agilidad y prontitud los requerimientos que solicitan de nuestra atención.Ser diligente de los procesos, políticas y procedimientos de las actividades a desarrollarse interna y externamente en bienestar de la compañía y sus clientes, a fin de que sientan el buen servicio brindado.	
COMPETENCIAS	Educación:	Profesional en el área de Trabajo Social.
	Entrenamiento:	- Temas de legislación laboral, seguro social, salud ocupacional y psicología laboral.
	Experiencia:	Mínimo 3 años en funciones similares
	Competencias Técnicas:	- Manejo de Herramientas MS Office / internet
	Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none">Excelentes relaciones interpersonalesCapacidad para analizar y resolver problemas.Orientación de servicio al clienteOrientación al logro de resultadosCapacidad de comunicaciónConfidencialidadTrabajo en equipo
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">Brindar atención personalizada, telefónica o por email a los clientes y colaboradores tanto internos como externos en las diferentes consultas, despejando dudas e inquietudes en temas de Seguridad Social y Legal.Informar al cliente interno y externo sobre las novedades o modificaciones en los procedimientos y resoluciones que surjan en alguna de las prestaciones	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 10
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinadora Riesgos del Trabajo

del IESS.

3. Orientar a los empleados en trámites y procedimientos a realizarse actualmente en las prestaciones y servicios que presta el IESS y la comunidad en general.
4. Asistir a las dependencias del IESS: Caja del Seguro, Agencias, Dispensarios, Hospital, Riesgos del Trabajo, para gestionar los diferentes trámites que presentamos y así dar cumplimiento a los objetivos propuestos a nuestros clientes.
5. Controlar y dar seguimiento de los diferentes trámites que se realizan en las dependencias del IESS, tanto de los empleados como de los clientes.
6. Realizar el registro de inscripción patronal de nuevos clientes, para luego imprimir la solicitud de clave del empleador y enviarla.
7. Tramitar y retirar claves patronales y personales.
8. Informar a los clientes sobre los diferentes seminarios que brindan los centros de capacitación en temas de Seguridad Laboral.
9. Asesorar y orientar al cliente en la elaboración de los informes de accidentes interno e informes de accidentes de trabajo que se suscitan previo a la presentación en el Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS.
10. Legalizar los formularios de Accidentes de Trabajo de los clientes.
11. Asesorar y revisar los documentos que se presenten en el Departamento Legal de Riesgos de Trabajo, para la calificación de los accidentes, de igual forma cuando se trate de un proceso de investigación por una secuela del trabajador o fallecimiento.
12. Optimizar y gestionar la atención médica al trabajador en caso de accidentes de trabajo.
13. Tramitar certificados del IESS de cumplimiento de las obligaciones patronales de los clientes.
14. Investigar permisos médicos que presentan los empleados de las empresas

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág. 11

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinadora Riesgos del Trabajo

clientes y se sospeche de su originalidad.

15. Coordinar y ayudar al empleado para separar cita médica en el Hospital Luis Vernaza para valoración e informe previo a la obtención del Carnet de Discapacitado, el cual se gestiona en el CONADIS.
16. Controlar la generación de los comprobantes de pago de planillas de aportes y encargarse del pago de las mismas para ciertos clientes.
17. Brindar charlas a los empleados y clientes referentes a temas de Seguridad Social: Beneficios, prestaciones, procedimientos a aplicar, prevención de accidentes, leyes vigentes, etc.
18. Realizar visitas domiciliarias al personal, cuando el cliente solicite en caso de verificación de enfermedad, ficha socioeconómica, etc.
19. Apoyar en cualquier otra tarea afín que sea asignada por la División Asesoría, Operaciones o Recursos Humanos.

Resolución de Problemas

- No aplica.

Comunicación:

Interna: Personal

Externa: Clientes, Proveedores

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág. 12

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General

 FACTOR LABORAL <small>ASESORÍA & SERVICIOS</small>	Descripción de Funciones	Fecha: Año 2009	Documento:
	Cargo: Asistente de Coordinación Riesgos del Trabajo		

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Asesoría Laboral
	Reporta a:	Gerente de División Asesoría
	Supervisión de:	• No aplica
OBJETIVO DEL CARGO	Gestionar los procesos de bienestar social, a través de la planificación, coordinación y supervisión de los mismos, manteniendo los lazos de proximidad entre el personal operativo y la Gerencia de la empresa.	
COMPETENCIAS	Educación:	Estudios superiores en Trabajo Social
	Entrenamiento:	
	Experiencia:	Mínimo tres años en funciones similares.
	Competencias Técnicas:	- Manejo de Herramientas MS Office / internet
	Competencias de Gestión:	- Capacidad para trabajo bajo presión. - Capacidad de organización y planificación. - Criterio analítico. - Ética profesional. - Proactividad. - Orientación al servicio al cliente.
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender los requerimientos varios del personal. 2. Elaborar avisos de enfermedad. 3. Mantener actualiza las informaciones referentes al IESS. 4. Atender referencias laborales. 5. Pagar liquidaciones de seguro médico y de vida. 6. Gestionar trámites referentes al beneficio de seguro médico particular. 	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 13
Gerente Talento Humano	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Asistente de Coordinación Riesgos del Trabajo

7. Elaborar contratos.
8. Elaborar actas de finiquito.
9. Remitir a Factos Laboral actas y finiquitos debidamente firmados para su legalización.
10. Coordinar con Factor Laboral apertura de cuentas bancarias virtuales y de ahorro.
11. Recibir documentación de personal nuevo para organización de fiel personal.
12. Elaborar certificados laborales.
13. Coordinar emisión de tarjetas ilimitadas de supermercado.
14. Elaborar solicitudes de subsidios y hacer seguimiento del pago de los mismos.
15. Asistir en la parte operativa de Recursos Humanos.
16. Realizar visitas domiciliarias y hacer seguimientos de casos.
17. Gestionar trámites referentes a Plan celular corporativo.
18. Elaborar reportes de accidentes de trabajo en el IESS.
19. Atender de requerimientos del IESS.
20. Realizar la inducción de seguro médico y de vida a personal nuevo.
21. Atender requerimientos del IESS.
22. Elaborar formatos varios.
23. Realizar gestiones referentes a procesos evaluativos de personal discapacitado.

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

14

2009

de 1

Gerente Talento Humano

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA Y SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Asistente de Coordinación Riesgos del Trabajo

- 24. Emitir mensualmente listados de cumpleaños.
- 25. Elaborar informe mensual de cafetería para descuento para comedor.
- 26. Revisar facturación de Plan Celular corporativo.
- 27. Enviar copias de facturas por servicios a Factor Laboral.
- 28. Elaborar reporte mensual para Brazil (cargos y sueldos)

**Resolución de
Problemas**

- No aplica

Comunicación:

Interna: Personal
Externa: Clientes, Proveedores

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

15

Gerente Talento Humano

Gerente General

2009

de 1

**DIVISIÓN SELECCIÓN
Y RECURSOS
HUMANOS**



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año 09**

Documento:

Cargo: Gerente de División Selección y Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Area:	División Selección y Recursos Humanos
	Reporta a:	Gerente General
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">• Coordinadoras de Selección
OBJETIVO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none">• Encargado de implementar las políticas de administración de personal de la empresa desde el punto de vista de gestión y con énfasis en el subsistema de Selección de personal tanto interno como para clientes externos.• Coordinar todas las acciones tendientes a mantener una buena información y control sobre el personal, así como el pago oportuno de sus sueldos y salarios, el pago de sus cuotas y aportaciones a las instituciones de seguridad social, y coordinar los esfuerzos tendientes a mantener un adecuado clima laboral. Conocimiento de la interpretación y aplicación de la legislación laboral	
COMPETENCIAS	Educación:	Profesional en Psicología Organizacional, Industrial, Ecología Humana o carreras afines a Recursos Humanos.
	Entrenamiento:	<ul style="list-style-type: none">- Selección por competencias- Administración Salarial
	Experiencia:	Mínimo 3 años manejando procesos de selección.
	Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de Herramientas MS Office / internet- Buena redacción y ortografía.- Conocimientos de Leyes Laborales y del IESS.
	Competencias de Gestión	<ul style="list-style-type: none">- Excelentes relaciones interpersonales- Orientación de servicio al cliente- Orientación al logro de resultados- Capacidad de comunicación- Discreto- Capacidad para trabajar bajo presión- Trabajo en equipo
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">1. Definir necesidades en materia de gestión informática.2. Supervisar reclutamiento y selección de personal interno como para clientes externos.	

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

16

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año 09**

Documento:

Cargo: Gerente de División Selección y Recursos Humanos

3. Contratar y mantener un sistema automatizado de aplicación e interpretación de pruebas.
4. Contratar al personal interno.
5. Supervisión de contratos y actas de finiquito de personal interno.
6. Elaboración y entrega de reportes a Gerencia General.
7. Controlar las incidencias pre-nómina de la empresa.
8. Conocimiento de movimientos IESS.
9. Mantener actualización de cursos de capacitación para personal interno.
10. Servicios Administrativos en el segundo piso.
11. Supervisión de nómina de empresa.
12. Elaborar políticas generales y procedimientos de RR. HH.
13. Elaborar y mantener actualizados las Descripciones de Puestos.
14. Mantener un buen Clima Organizacional.
15. Elaborar Sistemas de Administración Salarial.
16. Elaborar propuestas de servicios de selección y enviarlas a los clientes.
17. Visitar a clientes para ofrecer servicios de selección.
18. Elaborar informes a Gerencia General, sobre la gestión de la División.
19. Control y facturación de los servicios de selección que se brinda a los clientes.
20. Aportar con ideas para el mejoramiento de los procesos en la División.

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 17
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año 09**

Documento:

Cargo: Gerente de División Selección y Recursos Humanos

**Resolución de
Problemas**

- Si aplica, pues ella maneja su División y resuelve los problemas de su área directamente con los clientes con el apoyo de su equipo de trabajo.

Comunicación:

Interna: Personal

Externa: Clientes, Proveedores, Colegas

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

18

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinadora de Selección

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Area:	División Selección y Recursos Humanos
	Reporta a:	Gerente de División Selección y RR. HH.
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none">- Atender de forma eficiente los procesos de selección de nuestros clientes, siguiendo los procedimientos establecidos por Factor Laboral.- Atender requerimientos internos del personal de la Empresa.	
COMPETENCIAS	Educación:	Profesional en Psicología Organizacional, Industrial o Ecología Humana.
	Entrenamiento:	<ul style="list-style-type: none">- Selección por competencias- Pruebas Psicotécnicas
	Experiencia:	Mínimo 3 años manejando procesos de selección.
	Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de Herramientas MS Office / internet- Buena redacción y ortografía.
	Competencias de Gestión	<ul style="list-style-type: none">- Excelentes relaciones interpersonales- Orientación de servicio al cliente- Orientación al logro de resultados- Capacidad de comunicación- Discreto- Capacidad para trabajar bajo presión- Trabajo en equipo
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">1. Receptar las solicitudes de personal, enviadas por los clientes.2. Ingresar los requerimientos en el cuadro de control de procesos.3. Informar a la Gerencia de Recursos Humanos sobre los nuevos requerimientos.4. Publicar los anuncios laborales en la página de Factor Laboral y dar de baja a los anuncios antiguos.	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 19
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinadora de Selección

5. Reclutamiento de candidatos por medio de las diferentes fuentes con las que cuenta la empresa.
6. Llamar a candidatos preseleccionados y entrevistarlos.
7. Ingresar a los candidatos al Índice, para tener un control de candidatos entrevistados en ingresados al sistema.
8. Ingresar a los candidatos al Sistema de Automatizado de Actitudes Laborales y asignar las pruebas.
9. Generar los informes y revisarlos en conjunto con los candidatos para verificar que la información esté correcta.
10. Verificar referencias laborales, personales y/o Caltec.
11. Enviar terna al cliente y coordinar entrevistas.
12. Realizar seguimiento del proceso con el cliente, hasta que éste quede concluido.
13. Coordinar el plan corporativo de celular y atender los requerimientos de los empleados.
14. Coordinar el Seguro Médico y atender los requerimientos de los empleados.
15. Proponer a la Gerencia de Recursos Humanos nuevas herramientas de apoyo a la gestión departamental, justificando su solicitud o las modificaciones de las aplicaciones actuales, en el caso de tenerlas.
16. Mantener el archivo de documentos del área y notificar oportunamente a la Gerencia de la División Selección y Recursos Humanos para su revisión.
17. Otros trabajos operativos del departamento, llamadas, archivos, etc.

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág. 20

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORÍA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinadora de Selección

**Resolución de
Problemas**

- No aplica

Comunicación:

Interna: Personal

Externa: Clientes, Proveedores

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág. 21

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



DIVISIÓN NÓMINA Y OPERACIONES



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Gerente División Nóminas y Operaciones

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Area:	División Nóminas y Operaciones
	Reporta a:	Gerencia General
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador de Nóminas, Asistentes de Nóminas externos, Coordinador de Cobranzas, Coordinadora de Caja, Recepción, Supervisores de Zona, Auxiliar de Archivo y Guardianía.
OBJETIVO DEL CARGO	Responsable de la optimización del proceso administrativo, el manejo eficiente de las nóminas de los clientes y todo el proceso de administración financiera de la organización.	
COMPETENCIAS	Educación:	Profesional en Ingeniería Comercial, C.P.A o carreras administrativas fines, con estudios de cuarto nivel.
	Entrenamiento:	Leyes Laborales y tributarias actualizadas.
	Experiencia:	Mínimo 5 años en funciones similares
	Competencias Técnicas	- Manejo de Herramientas MS Office / internet
	Competencias de Gestión	<ul style="list-style-type: none">- Organizado- Responsable- Leal- Confiable- Excelentes relaciones interpersonales- Orientación de servicio al cliente- Orientación al logro de resultados- Capacidad de comunicación- Honestidad- Trabajo en equipo- Capacidad para trabajar bajo presión
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">1. Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones.2. Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.3. Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener fondos y de proporcionar información valiosa de la posición financiera de	

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

22

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General

 <p>FACTOR LABORAL ASESORÍA & SERVICIOS</p>	Descripción de Funciones	Fecha: Año 2009	Documento:
	Cargo: Gerente División Nóminas y Operaciones		

	<p>la compañía.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos. 5. Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. 6. proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. 7. encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza. 8. Negociación con proveedores, para términos de comparas, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa. 9. Manejo y supervisión del proceso de elaboración de nóminas de los clientes, para lograr un servicio eficiente.
Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Si aplica, pues ella maneja su División y resuelve los problemas de su área directamente con los clientes con el apoyo de su equipo de trabajo.
Comunicación:	<p><u>Interna:</u> Personal</p> <p><u>Externa:</u> Clientes, Proveedores</p>
Firma del Jefe de Área:	Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 23
		2009	de 1
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General		

 FACTOR LABORAL <small>ASESORÍA & SERVICIOS</small>	Descripción de Funciones	Fecha: Año 2009	Documento:
	Cargo: Coordinadora de Caja		

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Nóminas y Operaciones
	Reporta a:	Gerente de División Nóminas y Operaciones
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none"> • ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizados los saldos de cuentas, atender las solicitudes de pagos internas y externas para mantener una información certera de la liquidación de la empresa. - Mantener informado al cliente con respecto a su situación actual de recursos humanos y de nóminas. 	
COMPETENCIAS	Educación:	Profesional en Ingeniería Comercial, CPA, Gestión Empresarial, Administración o afines.
	Entrenamiento:	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes Tributarias
	Experiencia:	Mínimo 3 años en funciones similares
	Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Herramientas MS Office / internet
	Competencias de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Organizado - Responsable - Leal - Confiable - Excelentes relaciones interpersonales - Orientación de servicio al cliente - Orientación al logro de resultados - Capacidad de comunicación - Honestidad - Trabajo en equipo - Capacidad para trabajar bajo presión
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar las páginas de los Bancos. 	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 24
		2009	de 1
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General		



FACTOR LABORAL
ASESORÍA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:
Año
2009

Documento:

Cargo: **Coordinadora de Caja**

2. Verificar novedades con respectos a créditos y depósitos.
 3. Actualizar libro diario en Excel, según información bajada de la página del banco y de los cheques.
 4. Receptar y actualizar depósitos y cheques emitidos.
 5. Atender las novedades presentadas vía correo electrónico.
 6. Imprimir informe de movimientos diarios y presentarlo al Contador.
 7. Emitir cheques para pago a proveedores o para pagos internos.
 8. Conciliar cheques.
 9. Archivar todos los documentos diarios.
 10. Revisar estados de cuenta y realizar conciliación bancaria.
 11. Enviar correo electrónico indicando el pago de los servicios básicos.
 12. Importar movimiento mensual de todos los bancos.
 13. Elaborar cuadro de anticipos y préstamos del personal que presta servicios adicionales.
 14. Ingresar información de cheques anulados y actualizar en los archivos anteriores de Bancos.
 15. Solicitar a los Bancos chequeras
- ASESORÍA LABORAL**
16. Elaborar formatos de acuerdo a lo que el cliente solicite en temas de Asesoría Laboral.
 17. Visitar al cliente en temas de Asesoría Laboral.

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

25

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General

 FACTOR LABORAL <small>ASESORÍA & SERVICIOS</small>	Descripción de Funciones	Fecha: Año 2009	Documento:
	Cargo: Coordinadora de Caja		

	18. Elaborar informe sobre la visita realizada al cliente. 19. Enviar informe al responsable de área para su revisión y aprobación. 20. Enviar informe al cliente. 21. Brindar soporte al personal de nómina.
Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
Comunicación:	<u>Interna:</u> Personal <u>Externa:</u> Clientes, Proveedores
Firma del Jefe de Área:	Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 26
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinador de Cobranzas

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Nóminas y Operaciones
	Reporta a:	Gerente de División Nóminas y Operaciones
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	Supervisar, coordinar, controlar y ejecutar el cobro de facturas y demás documentos emitidos por la compañía, a fin de optimizar el flujo de valores para la Empresa.	
COMPETENCIAS	Educación:	Profesional en Ingeniería Comercial, CPA, Gestión Empresarial, Administración o afines.
	Entrenamiento:	- Manejo de técnicas para cobranzas
	Experiencia:	Mínimo 3 años en funciones similares
	Competencias Técnicas:	- Manejo de Herramientas MS Office / internet
	Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none">- Responsable- Leal- Confiable- Excelentes relaciones interpersonales- Orientación de servicio al cliente- Orientación al logro de resultados- Capacidad de comunicación- Trabajo en equipo
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">Ingresar facturas emitidas.Gestionar las cobranzas.Realizar el cuadro de los pagos recibidos.Ingresar descuentos en roles de clientes.	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 27
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinador de Cobranzas

5. Crear bases en el sistema para nómina de clientes.
6. Actualizar información de cobranzas y nóminas.
7. Realizar conciliación bancaria frente a cobros.
8. Realizar depósitos de valores en Bancos.
9. Elaborar reportes de facturas emitidas para declaración al SRI.
10. Realizar el corte de período para reparto apropiado de facturas.
11. Depurar facturas anuladas.
12. Elaborar reportes contables.
13. Realizar la depuración de la cartera.
14. Crear plantillas anualizadas de facturación.
15. Visitar a clientes especiales

Resolución de Problemas

- No aplica

Comunicación:

Interna: Personal

Externa: Clientes, Proveedores

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

28

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Coordinador de Nóminas

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Nóminas y Operaciones
	Reporta a:	Gerente de División Nóminas y Operaciones
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">Asistentes de Nóminas
OBJETIVO DEL CARGO	Encargado de la eficiente elaboración, cierre y pago de la nómina de los clientes de Factor Laboral.	
COMPETENCIAS	Educación:	Profesional en CPA o carreras afines.
	Entrenamiento:	- Leyes Laborales
	Experiencia:	Mínimo 3 años en funciones similares.
	Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none">Manejo de Herramientas MS Office / internetManejo de temas de legislación laboral y de seguro social actualizadas.
	Competencias de Gestión	<ul style="list-style-type: none">Capacidad para trabajo bajo presión.Orientación de servicio al clienteOrientación al logro de resultadosCapacidad para analizar y resolver problemas.OrdenadoConfidencialidadTrabajo en equipoCapacidad de comunicación
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">Atender las inquietudes de los clientes y trabajadores.Elaborar reportes que soliciten los clientes.Elaborar registros de novedades reportadas en el día.Ingresar a los nuevos empleados a la nómina y al IESS.Ingresar solicitud de cuentas en el Banco vía internet.	

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

29

2009

de I

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Coordinador de Nóminas

6. Realizar transferencias por pago de sueldos, anticipos de sueldos y préstamos.
7. Realizar el cierre de nómina semanal, quincenal y mensual.
8. Elaborar reportes de impuesto a la renta.
9. Elaborar cálculos de sobretiempo.
10. Elaborar cuadro de fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto y utilidades.

**Resolución de
Problemas**

- No aplica

Comunicación:

Interna: Personal
Externa: Clientes, Proveedores.

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

30

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:
Año
2009

Documento:

Cargo: Asistente de Nómina Externo

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Nóminas y Operaciones
	Reporta a:	Gerente de División Nóminas y Operaciones
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	Responsable de la elaboración de la nómina y dar apoyo en el control de las actividades para la administración, conducción y manejo de las relaciones laborales y los servicios al personal, cumpliendo con los procedimientos y políticas de Factor Laboral y de la Empresa cliente.	
COMPETENCIAS	Educación:	Estudios superiores en CPA o carreras afines.
	Entrenamiento:	<ul style="list-style-type: none">Temas de legislación laboral y de seguro social actualizadas.
	Experiencia:	Mínimo 3 años en funciones similares
	Competencias Técnicas:	<ul style="list-style-type: none">Manejo de Herramientas MS Office / internet
	Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none">Capacidad para trabajo bajo presión.Orientación de servicio al clienteOrientación al logro de resultadosCapacidad para analizar y resolver problemas.OrdenadoConfidencialidadTrabajo en equipoCapacidad de comunicación
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">Atender las solicitudes de los empleados.Archivar documentaciónElaborar solicitudes de préstamos y anticipos.	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 31
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Asistente de Nómina Externo

4. Elaborar contratos de trabajo.
5. Coordinar con el área de nóminas de Factor Laboral los ingresos del personal al IESS.
6. Elaborar liquidaciones de personal.
7. Coordinar con el área de nóminas de Factor Laboral, los roles de la compañía cliente, para el respectivo pago de los sueldos de los empleados.
8. Revisar las marcaciones del personal para el pago de sobretiempo.
9. Realizar el cuadro de planillas del IESS.
10. Elaborar reporte de vencimientos de contratos.
11. Imprimir planillas y comprobantes del IESS.
12. Cuadrar planillas de fondos de reserva.
13. Elaborar el cuadro de utilidades.
14. Realizar el cálculo de décimo tercero, décimo cuarto y vacaciones.
15. Brindar soporte al departamento de Recursos Humanos en tareas afines.

**Resolución de
Problemas**

- No aplica

Comunicación:

Interna: Personal
Externa: Clientes, Proveedores

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág.

32

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Soporte a Usuarios

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Area:	División Nóminas y Operaciones
	Reporta a:	Gerente de División Nóminas y Operaciones
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none">- Brindar apoyo a todas las áreas en la parte técnica y manejo de hardware y software.- Supervisar que los diferentes sistemas, software, servidor y equipos funcionen de la manera correcta.- Brindar apoyo en el mejoramiento de los procesos manuales por procesos sistematizados.	
COMPETENCIAS	Educación:	Profesional en Ingeniería, Análisis o Tecnología en Sistemas.
	Entrenamiento:	
	Experiencia:	Mínimo 3 años en funciones similares
	Competencias Técnicas:	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de Herramientas MS Office / internet- Conocimiento en Oracle, Java, Jaspereports, Red, Configuración de Hardware, Configuración de Software.
Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none">- Receptivo- Excelentes relaciones interpersonales- Orientación de servicio al cliente- Orientación al logro de resultados- Capacidad de comunicación- Confidencialidad- Capacidad para trabajar bajo presión- Capacidad para analizar y resolver problemas.- Abierto a cambios- Trabajo en equipo	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión	Documento	33 Pág. de 1
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General				



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:

Documento:

Cargo: Soporte a Usuarios

FUNCIONES:

**Responsabilidad y
autoridad**

1. Programar los sistemas.
2. Controlar la base de datos.
3. Supervisar la Red.
4. Monitorear ingresos de virus.
5. Dar soporte a usuarios.
6. Revisar los servidores.
7. Realizar mantenimiento de los tres servidores (Nóminas, RR. HH. Y Oracle).
8. Configurar cuenta de usuarios y accesos para los servidores.
9. Respalidar información de los servidores y usuarios.
10. Monitorear la base de datos Oracle 10 g.
11. Monitorear la red y ejecutar programas para ver rendimiento.
12. Crear del Stored Procedures para la base de datos.
13. Realizar mantenimiento a la base de datos y ejecutar programas.
14. Mantener respaldos de la base de datos.
15. Realizar configuración de usuarios para tener acceso al programa de nóminas.
16. Realizar la configuración de un cliente nuevo al sistema (migrar la información, crear los rubros, incluir las fórmulas para el cálculo de los rubros de provisiones, crear los permisos a usuarios).
17. Programar las nuevas opciones con Java y Oracle en el sistema (emisión de facturas, impuesto a la renta, creación de reportes, etc.)

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión

Documento

34
Pág.

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Soporte a Usuarios

18. Crear nuevos rubros y configurarlos.
19. Dar mantenimiento al sistema de pruebas de recursos humanos y actualizar cuando su período ha fenecido.
20. Atender requerimientos de personal.
21. Realizar configuración de los equipos.
22. Reparar equipos en mal estado.
23. Actualizar página web de la compañía.
24. Generar listados de cheques emitidos por la Coordinadora de Caja.
25. Remitir información del sistema para emitir las liquidaciones.
26. Generar el disco para enviar al banco y listado de cheques.
27. Modificar reportes en el sistema.
28. Monitorear el uso del sistema de los usuarios externos.
29. Monitorear el antivirus.

**Resolución de
Problemas**

- No aplica

Comunicación:

Interna: Personal

Externa: Clientes, Proveedores

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión

Documento

35
Pág.

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Recepcionista

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Nóminas y Operaciones
	Reporta a:	Gerente de División Nóminas y Operaciones
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">Guardianes y Supervisores de Zona de Guayaquil
OBJETIVO DEL CARGO	Atender con eficiencia a los clientes internos y externos de la compañía.	
COMPETENCIAS	Educación:	Bachiller en Secretariado Ejecutivo
	Entrenamiento:	
	Experiencia:	Mínimo 1 año en funciones similares
	Competencias Técnicas:	<ul style="list-style-type: none">Manejo de Herramientas MS Office / internet
	Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none">OrdenadoResponsableConfiableReceptivoPacienteExcelentes relaciones interpersonalesOrientación de servicio al cliente
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">Recibir y entregar correspondencia.Enviar valija.Pagar a los proveedoresDespachar suministros a las diferentes áreas.Realizar el pedido de suministros.Coordinar recorridos de los Supervisores de Zona.	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión	Documento	36 Pág. de 1
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General				

 FACTOR LABORAL <small>ASESORÍA & SERVICIOS</small>	Descripción de Funciones	Fecha:	Documento:
	Cargo: Recepcionista		

	<p>7. Realizar el pedido de agua para los diferentes departamentos.</p> <p>8. Realizar compra de proveeduría y del comisariato.</p>
Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
Comunicación:	<u>Interna:</u> Personal <u>Externa:</u> Clientes, Proveedores
Firma del Jefe de Área:	Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión	Documento	37 Pág.
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General				de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Auxiliar de Archivos

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Nómina y Operaciones
	Reporta a:	Gerente de División Nómina y Operaciones
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	Mantener en orden los registros de los ex empleados de la compañía.	
COMPETENCIAS	Educación:	Bachiller de preferencia en áreas administrativas.
	Entrenamiento:	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de Archivo- Sistema de Historia Laboral
	Experiencia:	Mínimo 3 años en funciones similares
	Competencias Técnicas:	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de Office
	Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none">- Ordenado- Confidencialidad- Orientación de servicio al cliente
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar certificados de trabajos de ex – empleados.2. Actualizar libretas del IESS de ex –empleados.3. Archivar correspondencia de clientes.4. Archivar carpetas de los trabajadores.5. Elaborar cartas a los clientes sobre los contratos legalizados.6. Elaborar certificados para clientes.7. Registrar y controlar contratos para la base de datos de cada compañía.	

Revisado por:	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 38
	Gerente Talento Humano	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

**Fecha:
Año
2009**

Documento:

Cargo: Auxiliar de Archivos

8. Elaborar cartas para la legalización de contratos.
9. Archivar avisos de entradas y de salidas.
10. Dar referencias laborales vía telefónica.
11. Imprimir planillas cuando el cliente lo solicita.

Resolución de Problemas

- No aplica

Comunicación:

Interna: Personal
Externa: Clientes

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Revisado
por:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág. 39

Gerente Talento Humano

Gerente General

2009

de 1

 FACTOR LABORAL <small>ASESORIA & SERVICIOS</small>	Descripción de Funciones	Fecha:	Documento:
	Cargo: Supervisor de Zona		

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Nóminas y Operaciones
	Reporta a:	Gerente de División Nóminas y Operaciones
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none"> • ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	Responsable de la entrega diaria y recepción de documentos, comunicados e informaciones de los clientes de la Empresa, así como, la gestión en los Bancos para los depósitos, retiros (cobros de cheques), pago de servicios básicos y otras gestiones encomendadas por la Gerencia.	
COMPETENCIAS	Educación:	Bachiller en cualquier especialidad.
	Entrenamiento:	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Humanas. - Manejo efectivo del tiempo.
	Experiencia:	Mínimo 3 años en funciones similares
	Competencias Técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez - Buena memoria - Atención
	Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none"> - Paciente - Excelentes relaciones interpersonales - Orientación de servicio al cliente - Honestidad
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar documentos varios a los clientes: certificados del IESS, Avisos de Entrada y Salida, contratos legalizados, facturas. 2. Cobrar los cheques a los clientes. 3. Realizar depósitos en el Banco. 4. Realizar trámites en el Banco para apertura y reposición de tarjetas. 	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión	Documento	40 Pág.
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General				de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Supervisor de Zona

5. Realizar diversas tareas en oficina.
6. Llevar la valija al aeropuerto.
7. Realizar pagos quincenales de los sueldos de los empleados de las empresas clientes.

**Resolución de
Problemas**

- No aplica

Comunicación:

Interna: Personal

Externa: Clientes, Proveedores

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión

Documento

41
Pág.

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General

 FACTOR LABORAL <small>ASESORIA & SERVICIOS</small>	Descripción de Funciones	Fecha: Año 2009	Documento:
	Cargo: Guardia		

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	División Nóminas y Operaciones
	Reporta a:	Gerente de División Nóminas y Operaciones
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
OBJETIVO DEL CARGO	Velar por la seguridad y limpieza de las instalaciones de la Empresa.	
COMPETENCIAS	Educación:	Bachiller en cualquier especialidad.
	Entrenamiento:	- Relaciones Humanas
	Experiencia:	Mínimo 1 año en funciones similares.
	Competencias Físicas:	- Rapidez - Buena memoria
	Competencias de Gestión:	- Ordenado - Responsable - Excelentes relaciones interpersonales - Discreto - Disciplinado
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar la seguridad de las oficinas. 2. Limpiar cada uno de las secciones de la Empresa. 3. Verificar que los comedores y los baños cuenten con los utensilios de limpieza. 4. Atender llamadas telefónicas. 5. Llenar la bitácora al día. 	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 42
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1

 FACTOR LABORAL <small>ASESORIA & SERVICIOS</small>	Descripción de Funciones	Fecha: Año 2009	Documento:
	Cargo: Guardia		

Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 		
Comunicación:	<u>Interna:</u> Personal <u>Externa:</u> No aplica		
Firma del Jefe de Área:		Firma del Titular del Puesto:	

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 43
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1

COMERCIAL



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinadora de Ventas y Mercadeo

DESCRIPCION DEL PUESTO	Area:	Comercial	
	Reporta a:	Gerente General	
	Supervisión de:	<ul style="list-style-type: none">• No aplica	
OBJETIVO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none">• Visitar clientes potenciales y captación de nuevos clientes.• Encargada del mercadeo de la empresa para que la misma sea reconocida como líder en servicios y asesoría.• Conseguir ventas superiores cada año.• Poner énfasis en el mantenimiento de los clientes para consolidar relaciones a largo plazo.		
COMPETENCIAS	Educación:	Estudios superiores en Ingeniería Comercial, Ventas, Marketing y Publicidad o carreras afines.	
	Entrenamiento:	- Técnicas efectivas en ventas.	
	Experiencia:	Mínimo 5 años de experiencias en funciones similares	
	Competencias Técnicas:	- Manejo de Herramientas MS Office / internet	
	Competencias de Gestión:	<ul style="list-style-type: none">- Excelentes relaciones interpersonales- Orientación de servicio al cliente- Orientación al logro de resultados- Capacidad de comunicación- Organizado- Adaptabilidad- Abierto a cambios- Trabajo en equipo	
FUNCIONES: Responsabilidad y autoridad	<ol style="list-style-type: none">1. Iniciar relaciones comerciales, comprender y resolver necesidades (visitas a clientes).2. Presentar los servicios de la Compañía por telemarketing, email y entrevistas personales.3. Administración y actualización de una base de clientes activos, prospectos		
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 44
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinadora de Ventas y Mercadeo

y potenciales.

4. Detección de necesidades por medio de ventas consultivas telefónicas y vivitas permanentes.
5. Motivación y manejo de objeciones de los clientes.
6. Redactar propuestas de servicios y ofertas económicas.
7. Elaborar boletines electrónicos para el reposicionamiento de la imagen corporativa de la empresa.
8. Manejar las relaciones públicas con los clientes actuales de la compañía y/o potenciales.
9. Realizar la preventa, procedimientos y planificación para la captación de clientes potenciales.
10. Realizar la post-venta para un seguimiento del servicio.
11. En la venta, enviar carta de presentación de los servicios, visitar a empresas para levantar información de sus necesidades actuales, aconsejar, recomendar y presentar sugerencias de mejoramiento continuo.
12. En la post-venta, hacer seguimiento de que se cumpla lo ofrecido en las propuestas.
13. Armar proyectos, en convocatorias de calificaciones de proveedores, cuando se participa en concursos privados o licitaciones en general.
14. Apoyar la creación y consolidación de una cultura organizacional efectiva para con los clientes internos.
15. Conocer la competencia de la compañía para mejorar los servicios.
16. Recuperar cartera vencida de clientes en casos puntuales.

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 45
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

**Descripción de
Funciones**

Fecha:

Documento:

Cargo: Coordinadora de Ventas y Mercadeo

17. Revisar listado de las denuncias judiciales e informar a los clientes.
18. Direccionar ciertas consultas legales laborales e IESS de los clientes a los departamentos encargados.
19. Direccionar a selección las solicitudes de clientes por procesos nuevos.
20. Facilitar datos, para la creación de una ficha de cada cliente que ingresa para conocer los contactos y sus cargos.
21. Mantener informados a los clientes potenciales de los cambios en las reformas legales laborales.
22. Rediseñar las propuestas en base al servicio puntual que esté en búsqueda el cliente.
23. Realizar seguimiento continuo a las propuestas enviadas por Administración, Asesoría y Selección.
24. Proponer beneficios adicionales que el cliente note la diferencia.
25. Coordinar reuniones con el Comité de Gestión.
26. Coordinar reuniones con clientes para una mejor efectividad comercial.
27. Elaborar modelos de contratos civiles por prestación de servicios.
28. Revisar contratos comerciales por los diferentes servicios.
29. Solicitar reuniones con los clientes por post venta.
30. Depurar la cartera de clientes que no están interesados en nuestros servicios.
31. Dar soporte estratégicos en los procesos de certificación con los proveedores de nuestros clientes.
32. Enviar formulario de satisfacción del cliente para evaluar nuestros

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Pág. 46

2009

de 1

Gerente División Selección y RR.HH

Gerente General

 FACTOR LABORAL <small>ASESORIA & SERVICIOS</small>	Descripción de Funciones	Fecha:	Documento:
	Cargo: Coordinadora de Ventas y Mercadeo		

	servicios. 33. Revisar propuestas anteriormente enviadas a los clientes e identificar la verdadera necesidad de los clientes visitados.
Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
Comunicación:	<u>Interna:</u> Personal <u>Externa:</u> Clientes, Proveedores
Firma del Jefe de Área:	Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Pág. 47
Gerente División Selección y RR.HH	Gerente General	2009	de 1



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NIVEL OPERATIVO

PERIODO DE PRUEBA 90 DIAS

PERIODO DE PRUEBA 180 DIAS

ANTES DE CUMPLIR 1 AÑO

EVALUACION PERIODICA

OBJETIVO

El propósito de este cuestionario es calificar y evaluar capacidades, características y conocimientos que pone en práctica el colaborador de FACTOR LABORAL en el desempeño de sus actividades. Los resultados de esta evaluación permitirá conocer fortalezas y debilidades de los colaboradores, con el fin de, desarrollar juntos al Talento Humano en la organización y aportar así al Sistema de Gestión de Calidad

NOTA : LOS

RESULTADOS SON DE USO EXCLUSIVO ENTRE EL EVALUADOR, EL EVALUADO Y RECURSOS HUMANOS

I. DATOS DEL EVALUADO:

NOMBRES Y APELLIDOS: _____ TIEMPO EN EL PUESTO: _____
 DEPARTAMENTO: _____ TIEMPO EN LA EMPRESA: _____
 CARGO: _____ CONTRATO EVENTUAL 3 MESES INDEFINIDO

NOMBRES Y APELLIDOS: _____ TIEMPO EN EL PUESTO: _____
 DEPARTAMENTO: _____ TIEMPO EN LA EMPRESA: _____
 CARGO: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: _____

NOTA: EN CASO DE NO PODER REALIZAR LA EVALUACIÓN EL JEFE INMEDIATO, PODRA REALIZARLA EL INMEDIATO SUPERIOR

III. INSTRUCCIONES GENERALES

1. Evalúe si conoce bastante bien al colaborador.
2. Sea justo, objetivo e imparcial en su evaluación.
3. Evite los prejuicios, simpatías o antipatías personales.
4. Lea con atención y trate de comprender las definiciones de cada factor.
5. Analice como el evaluado está cumpliendo sus obligaciones de acuerdo con cada factor, en relación a su puesto de trabajo.
6. Encierre en un círculo un número del 1 al 5 que según su evaluación sea el que mejor describa la ejecución del colaborador.
7. Si considera conveniente respalde su calificación con definiciones concretas en el espacio de **COMENTARIOS**.

IV. ESCALA DE CALIFICACIÓN

EXCELENTE	Desempeño de óptimas condiciones	5
MUY SATISFACTORIO	Encima de los standares normales	4
SATISFACTORIO	Reune las expectativas	3
POCO SATISFACTORIO	Necesita mejorar mucho	2
INSATISFACTORIO	Mínima satisfacción en el desempeño del trabajo	1

NOTA : LUEGO DE EFECTUAR LA EVALUACIÓN, REVÍSELA JUNTO CON EL COLABORADOR



FACTOR LABORAL
ASOCIACIÓN DE SERVICIOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FACTORES	VALORACION	
	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
CARACTERISTICAS PERSONALES		
RELACIONES INTERPERSONALES: Se relaciona amistosamente con otras personas sean estos sus superiores, compañeros de trabajo u otros. De trato cortés y amables para dirigirse hacia ellas de los cuales obtiene colaboración.		
INTERES Y COLABORACIÓN: Actitud hacia el trabajo. Voluntad o predisposición para cooperar, ayudar y contribuir a la consecución de actividades o requerimientos adicionales; además de mantener una actitud positiva y de permanente aporte en su departamento.		
CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Cumple con las disposiciones y ordenes que exige el reglamento interno de la organización. Así como también la de sus superiores u otros departamentos. Es disciplinado en su comportamiento.		
RESPONSABILIDAD: Grado de dedicación al trabajo, se preocupa por cumplir con las funciones y tareas asignadas en el tiempo fijado evaluando la ausencia de errores en el cumplimiento de estas.		
INICIATIVA: Actitud para hacer más allá de lo requerido por el puesto; es hacer cosas que nadie ha solicitado, para mejorar los resultados o evitar futuros problemas.		
ACTITUD DE SERVICIO: Presta y demuestra con entusiasmo su ayuda hacia los colaboradores y/o clientes, de modo que soluciona algún requerimiento hecho por cualquiera de estos.		
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: Asiste con regularidad y puntualidad a su jornada de trabajo. Considere la frecuencia de faltas, atrasos y permisos.		
CARACTERISTICAS EN FUNCIÓN DEL CARGO	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
CONOCIMIENTO DEL CARGO: Conoce, comprende, y domina cada uno de los procesos de trabajo para ejecutarlos eficientemente. Tiene claro cuales son sus tareas a realizar, además de poseer la preparación necesaria para cumplir con lo encomendado.		
CALIDAD DEL TRABAJO: Evalúe la exactitud, orden, corrección, esmero y la ausencia de errores en el cumplimiento de las tareas. No se refiere al volumen, si no a la precisión y eficiencia del trabajo.		
MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS: Utiliza adecuadamente los recursos que le provee la organización, manteniendo en buen estado las herramientas, materiales y equipos que utiliza para realizar su trabajo.		
PRODUCCIÓN: Evalúe el volumen y la cantidad de trabajo producido de acuerdo a lo encomendado.		
ORGANIZACIÓN: Considere la forma en que organiza las actividades y las tareas asignadas.		
AUTOCONFIANZA: Posee seguridad, confianza en el momento de ejecutar las tareas asignadas.		
TRABAJO BAJO PRESIÓN: Como el colaborador se desenvuelve en los momentos de máxima carga en sus labores.		
DESTREZAS Y HABILIDADES: Utiliza bien habilidades y destreza manuales y mentales en el momento de ejecutar sus tareas.		
TRABAJO EN EQUIPO: Aporta, integra e intercambia, experiencia, conocimiento con colaboradores del propio departamento u otro en función de los objetivos.		
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Rapidez con que el colaborador retiene las instrucciones y las lleva a la acción. Requiere o no supervisión.		

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO OPERATIVOS

FACTORES	VALORACIÓN	
IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
INNOVACIÓN: Propone nuevas ideas, alternativas que permitan agilizar o mejorar los métodos de trabajo con el fin de brindar excelencia en el servicio de la organización.		
PERSUASIÓN: Estimula a los compañeros dentro de su departamento e incluso en otros a realizar las tareas eficazmente.		
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN: Actitud que los colaboradores adoptan con la organización de tal forma que se siente identificado, familiarizado y comprometido con Política de Calidad.		
Suma Total de puntos de cada Factor	0	

V. RESUMEN Y CONCLUSIÓN

1. Considerando la evaluación del desempeño se evalúa al empleado:

PUNTAJE	EVALUACIÓN
De 90 a 100	Excelente, pasa la evaluación con muy buen desempeño
De 70 a 89	Muy Satisfactorio, pasa la evaluación, requiere algunos refuerzos
De 50 a 69	Satisfactorio, pasa la evaluación condicionado a un seguimiento general
Menos de 50	Insatisfactorio, no pasa el periodo de prueba o la evaluación

2. Describa brevemente el desempeño general del colaborador en el trabajo:

Compromiso con la Institución, conocimiento claro de sus funciones y cumplimiento de las mismas.

El potencial del Colaborador puede generar una promoción NO SI Cargo: _____

Cuales son las debilidades del colaborador y qué acciones deberían tomarse para ayudar a corregirlas. (Capacitación)

Mayor cumplimiento de Necesidades y Obligaciones. Seguir los requerimientos de FACTOR LABORAL en su cargo particular
Capacitación:

El colaborador ha mostrado mejoría desde su última evaluación: SI NO explique brevemente.

Contrataría Ud. al colaborador con estas características para que forme parte de la FACTOR LABORAL?. SI NO Explique

Para el evaluado:

Esta de acuerdo con la Evaluación SI NO , de no estar de acuerdo con esta evaluación indique las razones:

8. Objetivos y compromiso del Evaluado:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



FACTOR LABORAL
ASesoría & SERVICIOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

1. PROPÓSITO:

Realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

2. ALCANCE:

Es aplicable a todo el personal administrativo de Factor Laboral.

3. DEFINICIONES:

- Desempeño: El desenvolvimiento esperado por la empresa por parte del colaborador en su área de trabajo.

4. RESPONSABLES

- Gerente de RRHH

- Comunicar a inicios del año al personal en que aspectos serán evaluados.
- Entrevistar a jefes departamentales para que estos den sus observaciones y justifiquen las calificaciones obtenidas por sus subordinados.

- Coordinadora de Selección y RRHH

- Coordinar la fase del levantamiento de la información.
- Presentar informe del desempeño de colaboradores organizado por departamentos.

- Jefes departamentales

- Realizar las evaluaciones de desempeño de sus subordinados dentro de las fechas dadas por la coordinadora de RRHH.

5. PROCEDIMIENTOS

- I. Se comunica al personal a inicios del año en que aspectos van a ser evaluados, en una reunión liderada por la Gerente RRHH.
- II. Las evaluaciones de desempeño son realizadas a finales del mes de noviembre.
- III. El primer paso en este procedimiento es el coordinar las fechas de evaluación de cada departamento. Cada Jefe departamental tiene una

fecha límite de ejecución y entrega de las evaluaciones, las realiza conjuntamente con el trabajador que está siendo evaluado para que este conozca los motivos de su puntaje final.

- IV. Se procede a llenar un registro de calificaciones de desempeño para poder realizar el informe individual y departamental del desempeño de los colaboradores.
- V. Luego se realiza la entrevista de los jefes departamentales con la Gerente de RRHH para que los mismos justifiquen las evaluaciones de sus empleados.
- VI. Simultáneamente a esta evaluación la Coordinadora de Selección realiza un informe para obtener una visión más clara de donde pueden estarse generando los problemas de desempeño y si estos pueden ser corregidos a través de capacitación.
- VII. Finalmente se realiza un informe que es entregado a Gestión Gerencial con respecto al desempeño de los trabajadores.
- VIII. Con respecto a los trabajadores que obtengan un puntaje menor a lo considerado satisfactorio en las evaluaciones de desempeño, la Gerente de RRHH en conjunto con el jefe departamental, elaborarán un plan de capacitación:
 - a. Objetivos de la Capacitación
 1. Superar debilidades
 2. Consolidar fortalezas

Este plan de capacitación considerará a todos el personal de Factor Laboral. Por medio del plan de capacitación, se busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

- IX. El compromiso por parte del colaborador de mejorar su desempeño, será revisado en la siguiente evaluación para verificar su cumplimiento. De no haber superado el puntaje de la evaluación anterior, la Gerencia de RRHH está en libertad de tomar conjuntamente con el jefe departamental las medidas que se consideren convenientes y las informa luego al trabajador.

PRESENTACIÓN EJECUTIVA

INDICE

INFORME EJECUTIVO

Pág.

Manual de Funciones:

Antecedentes del Proyecto.....	2
Objetivos.....	3
Fases del Proyecto.....	4
Descripción de Funciones y Análisis de Cargos.....	5 – 8
Conclusiones y Recomendaciones.....	9 – 10

Sistema de Evaluación de Desempeño:

Evaluación de Desempeño.....	12
Manual de Procedimientos.....	13
Conclusiones y Recomendaciones.....	14

24/02/2010



FACTOR LABORAL
ASesoría & SERVICIOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
CARRERA DE PSICOLOGÍA TITULACIÓN ORGANIZACIONAL
INFORME: SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
ATENCIÓN: SRA. SYLVIA SAAVEDRA
FECHA. 25-FEBRERO-2010

MANUAL DE FUNCIONES



FACTOR LABORAL
ASOCIACIÓN DE SERVICIOS

1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

- Actualmente el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la empresa o negocio para explotar sus activos intangibles.
- La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.
- El proyecto “Sistema de Evaluación del Desempeño” está dirigido a la formalización y estandarización de los cargos en las diferentes áreas de Factor Laboral y a partir de esta implementación, crear una evaluación de desempeño acorde a la realidad de la organización y lograr la eficiencia y eficacia que nuestros clientes merecen.



FACTOR LABORAL
ASESORIA Y SERVICIOS

OBJETIVOS

FINALIDAD

El proyecto tiene como finalidad contribuir al mejoramiento de los procesos organizacionales, para de esta forma conseguir la satisfacción de nuestros clientes y alcanzar niveles altos de productividad y rentabilidad.

OBJETIVO GENERAL

- Definir y estandarizar un sistema de evaluación del desempeño que regule los cargos de la Empresa Factor Laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar la descripción de funciones y el perfil de los cargos en la Organización.
- Elaborar un formato de evaluación de desempeño que mida los resultados de cada persona en su puesto de trabajo.



FACTOR LABORAL
ASESORÍA & SERVICIOS

FASES DEL PROYECTO

- **FASE INICIAL:**

Identificar las necesidades de la Compañía

- **FASE DE PLANEACION:**

Levantamiento de información de manuales existentes y organigramas.

- **FASE DE PREPARACIÓN:**

Preparación del material para la fase de ejecución.

- **FASE DE EJECUCIÓN**

Elaboración de los manuales de funciones y del formulario de la evaluación del desempeño con su respectivo manual.



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y ANALISIS DE CARGOS

¿Qué es?

- Esta descripción del cargo es un relato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades de los cargos; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace.
- En cambio el análisis de un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.
- A continuación el detalle de los cargos de Factor Laboral, de los que ya tenemos el detalle de sus funciones:



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

DIVISION NÓMINA Y OPERACIONES:

- Coordinador de Nómina
- Asistente de Nómina
- Asistente de Nómina Externo
- Coordinador de Caja
- Coordinador de Cobranzas
- Soporte de Sistemas
- Recepción
- Supervisor de Zona
- Guardia



FACTOR LABORAL
ASESORÍA & SERVICIOS

DIVISION ASESORÍA

Coordinador de Asesoría

Asistente de Asesoría

Coordinador Riesgos del Trabajo

Asistente Riesgos del Trabajo

DIVISION SELECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Coordinadoras de Selección

A continuación un ejemplo:

 FACTOR LABORAL	Descripción de Funciones	Fecha: Año 2009	Documento:	
Cargo: Coordinador de Nóminas				
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ÁREA: Reporta a: Gerente de División Nóminas y Operaciones Supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Asistentes de Nóminas OBJETIVO DEL CARGO Encargado de la eficiente elaboración, cierre y pago de la nómina de los clientes de Factor Laboral EDUCACIÓN: Profesional en CPA o carreras afines. ENTRENAMIENTO: <ul style="list-style-type: none"> - Leyes laborales EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en funciones similares. Competencias Técnicas <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Herramientas: E-Office / Internet - Manejo de temas de legislación laboral y de seguro social actualizada. Competencias de Gestión <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para trabajar bajo presión. - Orientación al servicio al cliente - Comunicación logro de resultados - Capacidad para analizar, resolver problemas. - Ordeñado - Confidencialidad - Trabajo en equipo - Capacidad de comunicación 	6. Realizar transferencias por pago de sueldos, anticipos de sueldos y préstamos. 7. Realizar cierre de nómina semanal, quincenal y mensual. 8. Elaborar reportes de impuesto a la renta. 9. Elaborar cálculos de sobretiempos. 10. Elaborar cuadros de fondos de reserva, decimo tercio, décimo cuarto y utilidades. <ul style="list-style-type: none"> • Hora pika 	Resolución de Problemas Comunicación: Interna, Personal Externa, Clientes, Proveedores. Firma del Titular del Puesto:	Documento:	
Gerente División Nóminas y Operaciones Gerente General				
29				

 FACTOR LABORAL	Descripción de Funciones	Fecha: Año 2009	Documento:	
Cargo: Coordinador de Nóminas				
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ÁREA: Reporta a: Gerente de División Nóminas y Operaciones Supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Asistentes de Nóminas OBJETIVO DEL CARGO Encargado de la eficiente elaboración, cierre y pago de la nómina de los clientes de Factor Laboral EDUCACIÓN: Profesional en CPA o carreras afines. ENTRENAMIENTO: <ul style="list-style-type: none"> - Leyes laborales EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en funciones similares. Competencias Técnicas <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Herramientas: E-Office / Internet - Manejo de temas de legislación laboral y de seguro social actualizada. Competencias de Gestión <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para trabajar bajo presión. - Orientación al servicio al cliente - Comunicación logro de resultados - Capacidad para analizar, resolver problemas. - Ordeñado - Confidencialidad - Trabajo en equipo - Capacidad de comunicación 	6. Realizar transferencias por pago de sueldos, anticipos de sueldos y préstamos. 7. Realizar cierre de nómina semanal, quincenal y mensual. 8. Elaborar reportes de impuesto a la renta. 9. Elaborar cálculos de sobretiempos. 10. Elaborar cuadros de fondos de reserva, decimo tercio, décimo cuarto y utilidades. <ul style="list-style-type: none"> • Hora pika 	Resolución de Problemas Comunicación: Interna, Personal Externa, Clientes, Proveedores. Firma del Titular del Puesto:	Documento:	
Gerente División Nóminas y Operaciones Gerente General				
30				



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Conclusiones y Recomendaciones

- El Manual de Funciones debe ser operatizado para:

Selección de personal: conocer el perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y test de selección.

Capacitación: contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos al ocupante y actitudes frente al cliente.



FACTOR LABORAL
ASesoría & SERVICIOS

Evaluación del Desempeño: definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar.

- Se necesita establecer el tiempo en que deberán ser revisadas las descripciones de funciones para que no estén desactualizadas.



FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
CARRERA DE PSICOLOGÍA TITULACIÓN ORGANIZACIONAL
INFORME: SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
ATENCIÓN: SRA. SYLVIA SAAVEDRA
FECHA. 25-FEBRERO-2010

SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO



FACTOR LABORAL
AGENCIA SERVICIOS

EVALUACION DE DESEMPEÑO

- Esta evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar un valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo, su contribución al negocio de la organización.



FACTOR LABORAL
AGENCIA & SERVICIOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo debe desarrollarse la aplicación de la Evaluación de Desempeño.



FACTOR LABORAL
ASESORÍA & SERVICIOS

Conclusiones y Recomendaciones.

- Consolidar una cultura de compromiso por la mejora permanente a partir de cada evaluación de desempeño.
- Como parte de este proceso, se recomienda que la empresa considere elaborar indicadores de gestión para medir el desempeño de cada una de las divisiones de la empresa y así lograr la satisfacción de nuestros clientes.

ANEXOS

Elaboración del Formulario de Evaluación de Desempeño N.Pacheco	[Empty grid with 10 columns and 10 rows]
Elaboración del Manual de Evaluación de Desempeño N.Pacheco	[Empty grid with 10 columns and 10 rows]

ANEXO 2

FORMULARIO ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

FACTOR LABORAL S.A.

1. DATOS E IDENTIFICACION DEL PUESTO

CIUDAD Y FECHA DE ELABORACION:

NOMBRE DEL PUESTO:

DEPARTAMENTO:

2. DATOS DE ESTRUCTURA DEL PUESTO

LOCALIZACION GEOGRAFICA DEL PUESTO:

Interior:

Exterior:

Ambos

HORARIO DE TRABAJO

Diurno

Nocturno

Rotativo

Especifique:

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

2. RESUMEN DEL PUESTO / OBJETIVO DEL CARGO

3. RELACIONES

Reporta a:

La supervisión que ejercen sobre su cargo es:

Diaria

Semanal

Mensual

Eventual

Supervisa a:

COORDINACIÓN

a) Interna con:

Superiores

Colegas

Subalternos

ANUAL

TEMPORAL

Encuentra algún obstáculo o límite para el logro de sus objetivos y tareas?

EQUIPOS, MOBILIARIO, Y VEHÍCULOS

EQUIPOS	SI	NO
a) Maquina de Escribir		
b) Copiadora		
c) Fax		
d) Teléfono		
e) Celular		
f) Computador		
g) Impresoras		
h) Calculadoras		
i) Sumadoras		
j) Acondicionadores de aire		

MOBILIARIOS	SI	NO
a) Escritorio		
b) Silla		
c) Silla auxiliar		
c) Mesa		
d) Archivador		
e) Otros		

VEHÍCULOS	SI	NO
a) Carro		
b) Otros		

EQUIPO ESPECIAL DE SEGURIDAD:	SI	NO
b) Anteojos		
g) Otros		

5. RESPONSABILIDADES

Descripción de Procedimientos:
 (Enumere los procedimientos que actualmente existen en su departamento y los que necesite elaborar)

Indique los formularios que utiliza (preestablecidos por la empresa):

Nombres de los Informes o Formularios		Quien solicita	Frecuencia
Especifique los reportese informes que usted elabora:			
Nombre del reporte o informe		Quien solicita	Frecuencia
Indique los formularios, reportes e informes que usted debe recibir:			
Nombre de informes, reportes o formularios:		Quien envía	Frecuencia
Especifique las dificultades que se le presentan en la recepción o envío de la información:			N/A
En su puesto de trabajo que actividades son computarizadas y cuales manuales:			
Computarizadas:		Manuales:	
Grado de dificultad de los Problemas:			
Describa los problemas que pueden presentarse en el desempeño de este puesto y el radio de acción que tiene para afrontarlos:			
Existen normas de control:			
6. EXIGENCIAS ESPECIALES DEL PUESTO			
A) ESFUERZO (Escoja: Excelente, Bueno, Malo)			
1. Mental			
Lógica y Razonamiento			
Agilidad Mental			
Concentración			
Memoria y Retentiva			
Rapidez de Captación			
2. Auditivo			
Discriminación de Sonido			
Alcance Auditivo			
3. Visual			
Vista Panorámica			
Agudeza Visual			
Rapidez Visual			
Discriminación de Colores			
4. Físico			
Resistencia			
Equilibrio			

Condición Física				
Agilidad				
B) INICIATIVA				
Interés				
Disposición a nuevas ideas				
Imaginación				
Asumir Riesgos				
Mantenerse actualizado				
C) ORIGINALIDAD - CREATIVIDAD				
Pensamiento Abierto				
Pensamiento Estratégico				
D) OTROS ASPECTOS				
Motivaciones				
Tolerancia al cambio				
Toma de Decisiones				

7. CONDICIONES DE TRABAJO

FACTORES AMBIENTALES: (Escoja: Excelente, Bueno, Malo)

	Iluminación	
	Ventilación	
	Limpieza	
	Seguridad	
	Temperatura	

EXIGENCIAS FÍSICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO: Escoja: Siempre, a veces, nunca)

	Interior	
	Exterior	
	De pie	
	Sentado	
	Caminando	
	Manejando	

RIESGOS DE TRABAJO: (Escoja: Leves o Graves)

	Caídas	
	Cortadas	
	Quemaduras	
	Golpes	
	Choques	
	Machucaduras	

ENFERMEDADES PROFESIONALES: (Escoja: Siempre, a veces, nunca)

	Alergias	
	Vista	
	Respiratorias	
	Sistema Digestivo	

MOVILIZACIÓN: (Escoja: Siempre, a veces, nunca)

	a) Carro	
	b) Otros	

--	--	--	--	--	--	--	--

8. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN: Años aprobados

SECUNDARIA		BACHILLER	
CARRERA CORTA		TITULO	
CARRERA TÉCNICA		TITULO	
SUPERIOR		TITULO	
POST-GRADO		TITULO	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

¿Requiere algún tipo de conocimiento especial para su puesto?
Incluya cursos especiales-técnicos.

SI NO

Menciónelos:

EXPERIENCIA:

Indispensable No indispensable

PERFIL:

EDAD: De a años

SEXO: Masculino Femenino No importa

ESTADO CIVIL : Soltero Casado No importa

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES: (Escoja: Excelente, Muy Buena, Buena)

Aptitud Numérica	MB
Aptitud Espacial	
Agudeza Auditiva	
Agudeza Visual	
Agilidad Manual	
Destreza Manual	
Adaptabilidad	
Resistencia Física	
Expresión Escrita	
Fluidez Verbal	
Trabajo a Presión	

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Buena Presentación Aplicable No Aplicable
 Altura Mts.
 Peso Lbs.

CARACTERÍSTICAS PSICOLOGICAS: (Escoja: Excelente, Muy Buena, Buena)

Percepción	
Memoria	
Creatividad	
Razonamiento Lógico-Abstracto	
Inteligencia General	
Madurez de Juicio	
Serenidad en situaciones difíciles	
Rapidez de decisión	

Iniciativa								
Estabilidad emocional								
Contacto con el público								
Capacidad de Análisis								
Capacidad de Liderazgo								

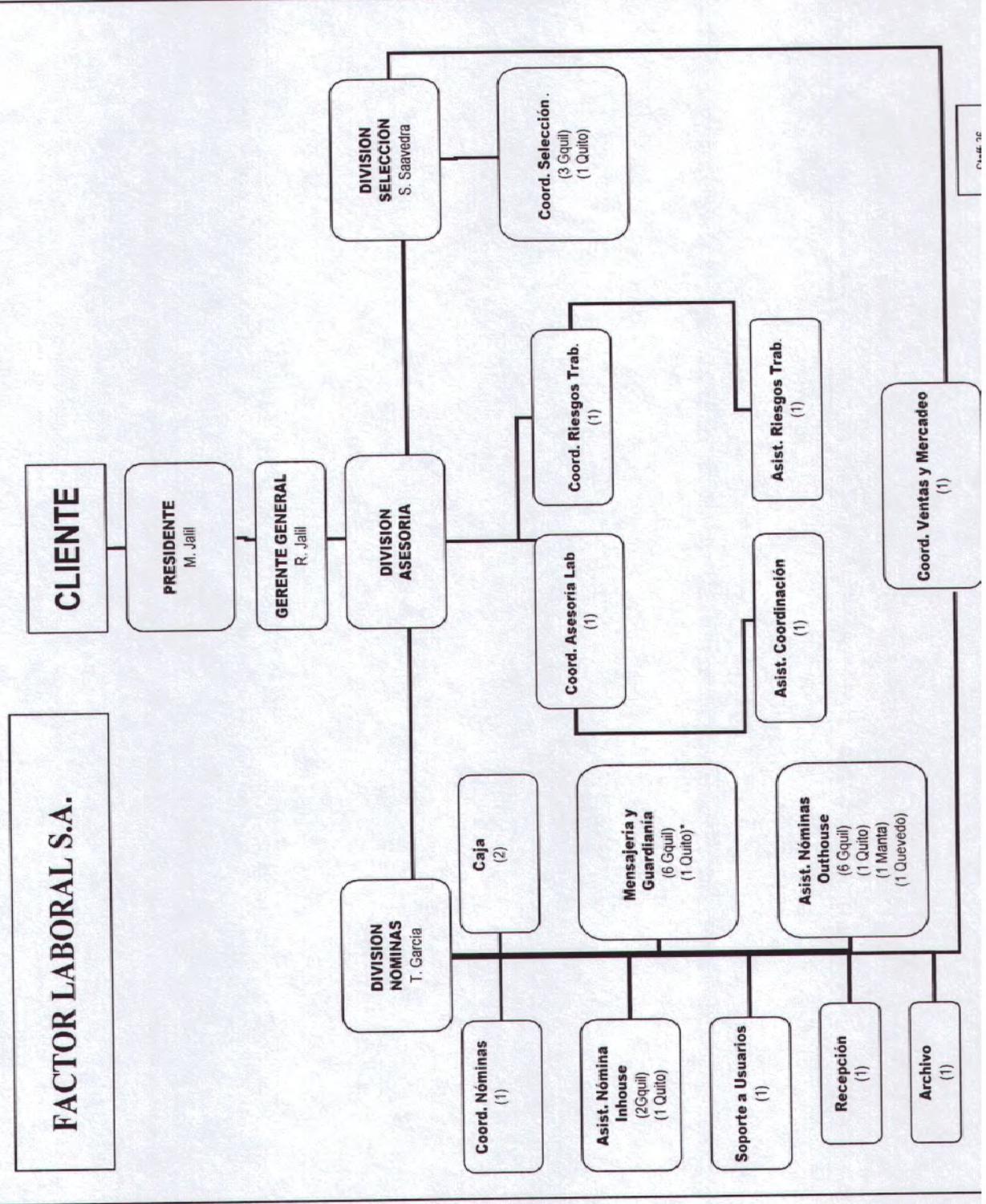
Nombre del Empleado								
Antigüedad en el puesto								
Salario								
Información Adicional								

Gerente de RR. HH.		Firma:		Fecha:				
--------------------	--	--------	--	--------	--	--	--	--

Jefe Inmediato:		Firma:		Fecha:				
-----------------	--	--------	--	--------	--	--	--	--



ANEXO 3





FACTOR LABORAL
ASESORIA & SERVICIOS

Descripción de
Funciones

Fecha:

Documento:

Cargo:

ANEXO 4

DESCRIPCION DEL PUESTO

Area:

Reporta a:

Supervisión de:

OBJETIVO DEL CARGO

COMPETENCIAS

Educación:

Entrenamiento:

Experiencia:

Competencias
Físicas:

Competencias de Gestión:

FUNCIONES:

Responsabilidad y autoridad

Resolución de Problemas

Comunicación:

Firma del Jefe de Área:

Firma del Titular del Puesto:

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión

Documento

Pág.

Gerente División Selección y RR.IHH

Gerente General

1 de 1

COMPETENCIAS:

Ordenado

Responsable

Leal

Confiable

Receptivo

Paciente

Excelentes relaciones interpersonales

Orientación de servicio al cliente

Orientación al logro de resultados

Capacidad de comunicación

Honestidad

Organizado

Confidencialidad

Buen carácter

Adaptabilidad

Comprometido con el grupo

Discreto

Disciplinado

Capacidad para trabajar bajo presión

Capacidad para analizar y resolver problemas.

Abierto a cambios

Trabajo en equipo