

DIPLOMADO EN RECURSOS HUMANOS



**MANUAL DE POLITICAS
Y
PROCEDIMIENTOS DE
INFOSYS S.A.**

658,3
GARm

PARTICIPANTES

- Rocío García Chávez
- María Lorena Granja Varas
- Juan Hidalgo Lucero
- América Llerena Quiroz
- Helga Luzuriaga Graf
- Stefanía Sola Zorrilla
- Mercedes Urbina Maridueña



DEFINICION DE LA EMPRESA

NOMBRE: INFOSYS S.A.

A QUE SE DEDICA: Infosys S.A es una empresa comercializadora de equipos de computación y software. Sus productos son básicamente computadores personales, mainframes, periféricos (impresoras, scanners, datashows, plotters, etc.) y software de sistemas de información. Las principales marcas que Infosys comercializa son Compaq, IBM, Xerox, 3M, Microsoft y otras.

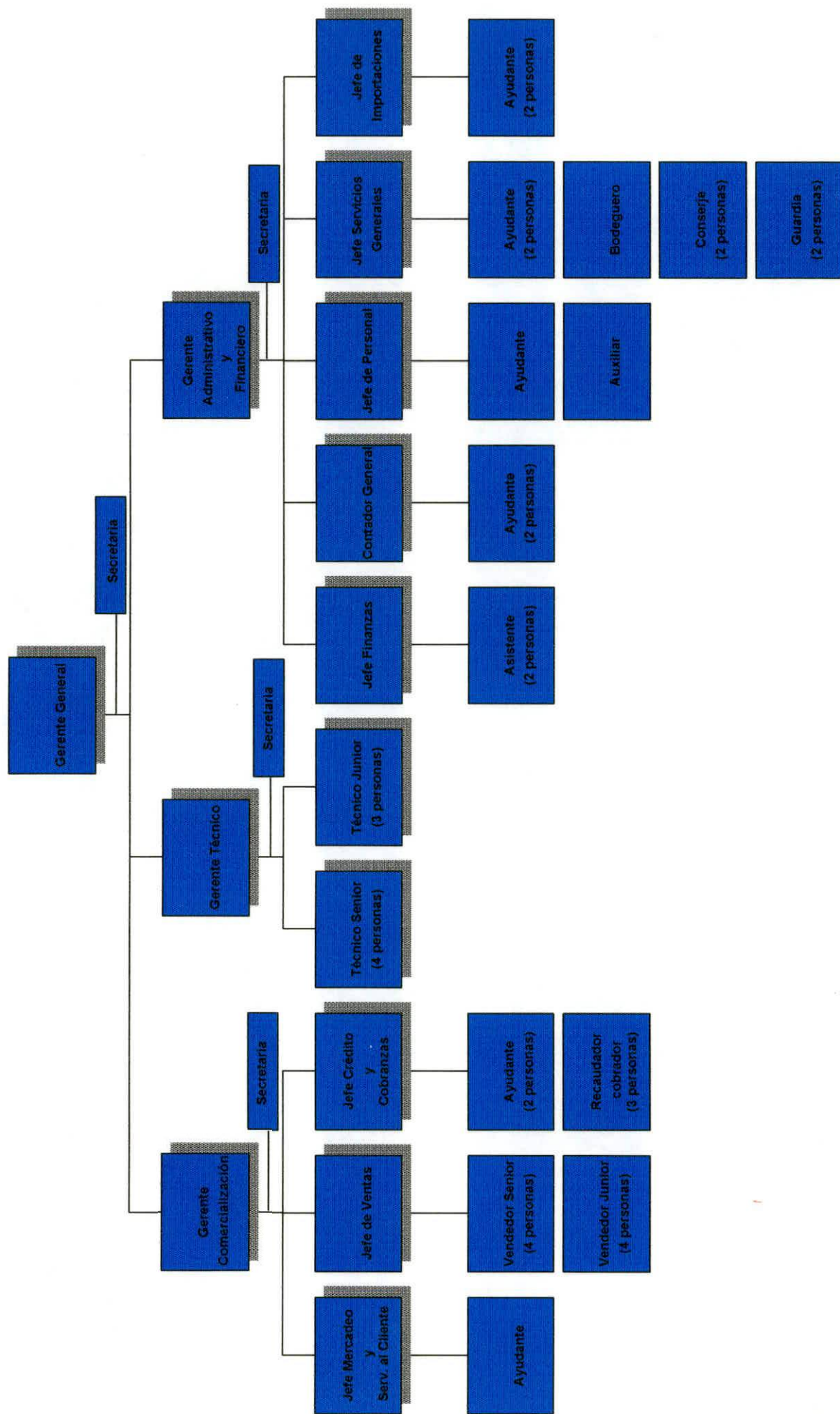
Adicionalmente ofrece el servicio de capacitación para los nuevos equipos y programas y el servicio de mantenimiento técnico a los equipos vendidos.

MISION: Nuestra empresa ofrece al mercado corporativo productos de computación de alta tecnología, software de acuerdo a las necesidades del medio, entrenamiento en las nuevas herramientas y mantenimiento de todos los productos ofrecidos. Nuestros productos y servicios son de la más alta calidad, pues nos caracterizamos por ser una empresa de profesionales, con trabajadores altamente capacitados y motivados, una empresa seria, con deseos de servir al país y contribuir a su desarrollo.

VISION: Ser líderes de la comercialización de productos y servicios computacionales a nivel nacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Infosys S.A. se caracteriza por tener una estructura organizacional bastante plana. Consta de 52 personas distribuidas en 29 diferentes cargos. Esto lo podemos observar más detalladamente en el organigrama de la empresa, que se muestra a continuación.

ORGANIGRAMA DE INFOSYS



OBJETIVOS

OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

✓ AREA DE COMERCIALIZACION Y MERCADEO

- Captar en el primer semestre de funcionamiento el 10% del mercado corporativo existente en la ciudad de Guayaquil.
- Posicionar en la mente de las personas (clientes y potenciales clientes) la imagen de excelente servicio y calidad de nuestra empresa, en un tiempo máximo de 6 meses.
- En el plazo de 2 años haber logrado captar el 20% del mercado local y ser líderes del negocio.
- Durante el primer año evaluar e identificar lugares potenciales para ampliar nuestro mercado.
- Implementar en un tiempo no mayor a 3 años un sistema de compras directas vía terminal.
- En los 5 primeros años mantener un desarrollo y crecimiento constante que den una estabilidad a la empresa.
- Alcanzar en 5 años el 15% del mercado nacional.

✓ AREA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

- Recuperar en máximo 3 años la inversión realizada en la apertura de la oficina principal en la ciudad de Guayaquil.
- Mantener un rendimiento superior a las tasas pasivas del mercado financiero.
- El índice de la cartera vencida (cartera vencida / cobertura de crédito) no deberá ser mayor a 1.

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS:

✓ AREA DE RECURSOS HUMANOS

- En un plazo máximo de 6 meses elaborar los manuales de funciones y responsabilidades de todos los cargos de la empresa.
- En un plazo máximo de 3 meses deberán ser valorados todos los cargos de la empresa y de acuerdo a esto se establecerá la curva salarial para la empresa.
- Durante el primer trimestre se deberá establecer el plan de capacitación anual que contemple a todos los empleados de la empresa.
- En un plazo máximo de 6 meses se deberá implementar y luego mantener un sistema de compensaciones e incentivos que permitan atraer, retener y motivar a buenos empleados.

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

DEFINICION:

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos, mediante los cuales se atraen candidatos potenciales calificados para cubrir los puestos de trabajo en la empresa.

Podemos definir a la selección de personal como el proceso selectivo del hombre adecuado para el cargo adecuado.

Debido a que el reclutamiento es la actividad de recursos humanos que une la planeación del personal con la selección, hemos decidido tratar los dos procesos al mismo tiempo por considerar que están muy ligados el uno del otro.

POR QUE ES IMPORTANTE PARA NOSOSTROS? :

Infosys como empresa considera de mucha importancia el proceso de reclutamiento y selección, porque busca contratar personal idóneo para la empresa. Desea mantener un alto nivel de calidad y profesionalismo por parte del personal que ingresa ya que considera que de esta forma aumentará la productividad de la empresa, por el excelente desempeño del personal en sus respectivos cargos.

Infosys considera que una buena selección se logra si tenemos bien definido el perfil del candidato, sus requisitos y funciones a desempeñar. El profesionalismo que nuestra empresa desea conseguir lo logra a través de contratar personas altamente calificadas para cada cargo en cuanto a nivel académico y experiencia. Por ejemplo, contratará gerentes profesionales en su rama, con un nivel de post-grado, bilingüe y con años de experiencia en cargos similares; las secretarías serán con experiencia y con un muy buen nivel de inglés; los vendedores serán con experiencia y con estudios en áreas de computación, al igual que los técnicos.

Si contratáramos sin tener en cuenta un perfil determinado, sino al azar, corremos el riesgo de ingresar personal sobrevalorado o poco capaz para el cargo que deseamos cubrir, lo cual nos traerá como consecuencia un alto nivel de rotación, ausentismo, ya que probablemente le aburra su trabajo o porque no podrá cumplirlo a cabalidad.

Así, con estos procesos se procura mantener un personal estable, es decir el índice de rotación se mantendrá bajo; controlará el ausentismo, puesto que si un empleado se encuentra en un cargo que cumple con sus expectativas, entonces trabajará con gusto, no sólo por dinero y de esa manera no faltará al trabajo.

Con un buen reclutamiento y una buena selección tendremos un buen equipo de trabajo y, por lo tanto, un personal satisfecho y productivo.

Para lograr lo antes mencionado tenemos presten ciertos puntos importantes dentro del proceso como son:

☐ **Entrevista:** La entrevista es vital para obtener información sobre opiniones, actitudes del candidato, capacitación, posibilidades de adaptación al cargo, manejo de relaciones interpersonales, proyecciones y expectativas en relación al cargo y a la empresa.

☐ **Tests Psicométricos:** Los tests nos sirven como apoyo para determinar habilidades, capacidad o formas de conducta que nos demuestre el posible desempeño del candidato.

☐ **Inducción:** La inducción se les brinda a los empleados una vez contratados. Se les da toda la información y entrenamiento que requieren para alcanzar el éxito en su nueva posición.

Infosys le da privilegio al reclutamiento interno, porque aquello tiene un efecto saludable sobre la moral de los empleados, puesto que se sentirán tomados en cuenta, tratarán de mantener un buen desempeño y así tendremos un equipo de trabajo motivado.

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

Para poder llevar a cabo nuestro proceso de selección tenemos siempre presentes las siguientes políticas:

- ✓ El departamento de Recursos Humanos será el encargado del proceso de selección e inducción.
- ✓ Todos los requerimientos serán canalizados a través de una solicitud del gerente o supervisor del área. Esta será enviada por el correo electrónico y estará detallada de acuerdo a parámetros del perfil deseado.
- ✓ Los requerimientos podrán ser por:
 - Reemplazo originado por una renuncia, cambio, traslado o ascenso del ocupante del cargo.
 - Creación de un nuevo cargo previo a la aprobación del gerente general.
- ✓ Todo aspirante pasará por el proceso de selección.
- ✓ Se deberá efectuar una preselección de postulantes mediante un análisis ligero y una entrevista corta.
- ✓ Las pruebas psicológicas se receptorán a postulantes que sean considerados aptos en la entrevista preliminar.

- ✓ En la entrevista profunda se deberán considerar todos los aspectos necesarios que se requieran para el desempeño del cargo.
- ✓ El departamento de Recursos Humanos presentará 3 candidatos como mínimo ante la existencia de una vacante.
- ✓ La vacante existente debe ser cubierta en un plazo máximo de 15 días.
- ✓ Se mantendrá un banco de datos de mínimo 10 aspirantes por cargo.
- ✓ Se le dará privilegio al reclutamiento interno.
- ✓ La documentación recibida y los resultados obtenidos en las pruebas y entrevistas serán confidenciales y guardados en el archivo del departamento.
- ✓ La documentación de los seleccionados deberá ser verificada de manera que toda su información tendrá que ser verdadera, caso contrario no serán consideradas dentro del proceso de selección.
- ✓ Las pruebas psicológicas serán administradas e interpretadas únicamente por psicólogos expertos en la rama.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

Antes de iniciar este proceso, primero debemos dedicarnos a realizar un análisis minucioso de las necesidades de la empresa ya sea porque se quiere ampliar o reducir una área de trabajo; sería conveniente hacer un análisis de puesto, para saber cuáles son las funciones, proyecciones del cargo y lo más conveniente para la empresa. Además se deben analizar costos, remuneraciones, mercado laboral y niveles de competencia. Debemos ir planificando el crecimiento de la empresa.

TIPOS DE RECLUTAMIENTO:

Existen 3 tipos de reclutamiento:

1. Interno
2. Externo
3. Mixto

✓ RECLUTAMIENTO INTERNO:

Es cuando se buscan candidatos potenciales dentro de la misma organización. Este tipo de requerimiento se puede dar por : promoción del empleado, transferencia del empleado y la transferencia con promoción.

☐ **Planes de promoción interna:** La búsqueda de candidatos dentro de la empresa permite un mayor desarrollo para el Recurso Humano en la organización. El éxito del reclutamiento interno depende de las políticas de promoción establecidas por la empresa. El departamento de Recursos Humanos elabora, en coordinación con los Jefes de las distintas áreas, dichas políticas con la finalidad de que dichos movimientos sean de beneficio para la empresa.

□ **Ventajas del reclutamiento interno:**

- Es más económico.
- Es más rápido el proceso.
- Mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al empleado.
- Motiva a los empleados, puesto que se esmararán en hacer bien su trabajo.
- Se crea un sano nivel de competencia.

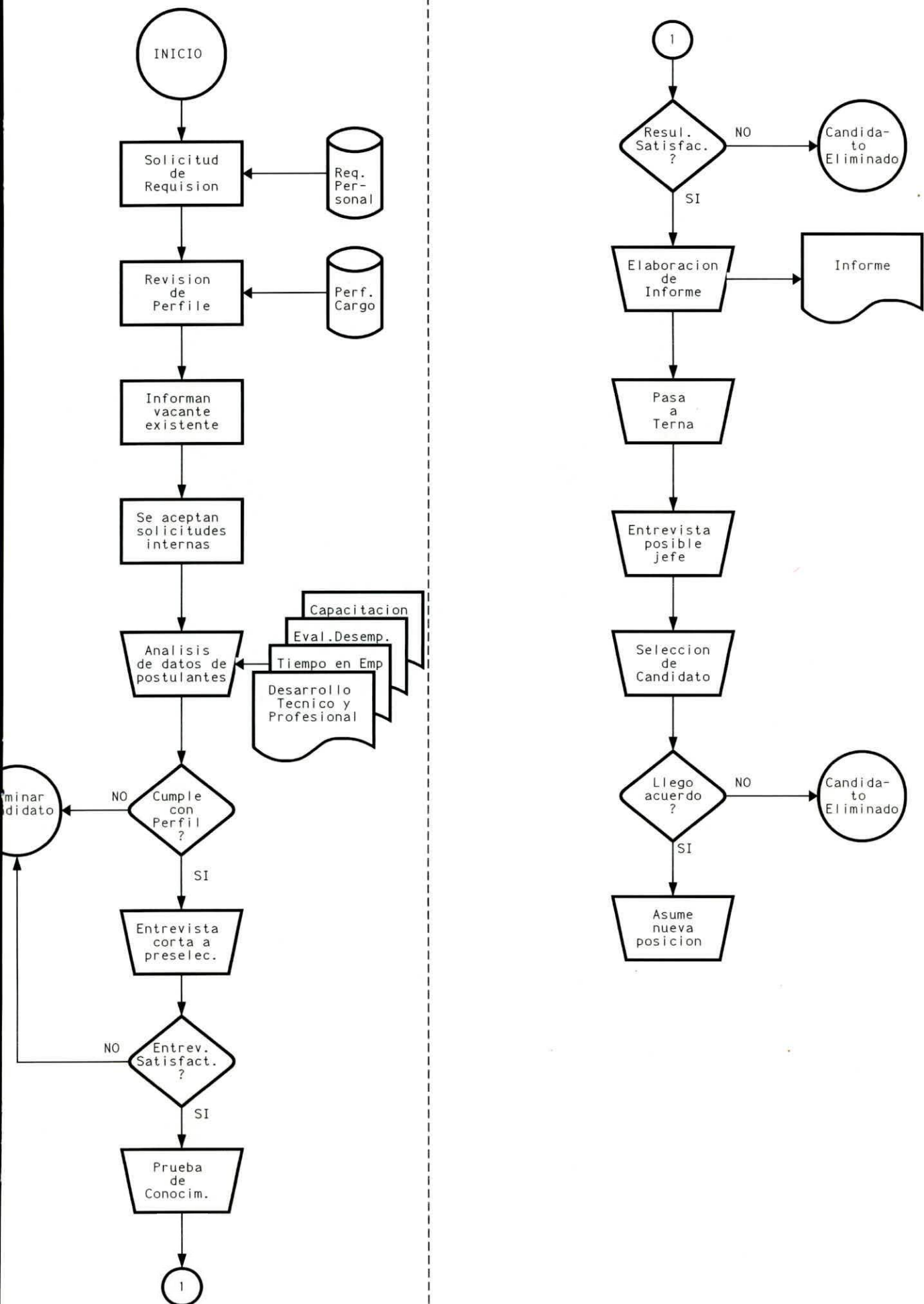
□ **Desventajas del reclutamiento interno:**

- Se crean expectativas por parte del empleado.
- El ambiente competitivo puede causar conflicto en un momento dado.
- Son pocos los aspirantes que se postulan para la vacante existente.
- Se originan vacantes en otros cargos.
- El margen de error es alto, por ejemplo, si se asciende a un empleado por error.
- Se puede originar un desacuerdo por parte de los Jefes de área, por no querer perder un buen empleado.

□ **Proceso de reclutamiento interno y selección de personal:**

- Para iniciar el proceso de reclutamiento el Gerente o Supervisor del área donde existe la vacante debe, por correo electrónico, llenar la requisición de personal en la cual se especifica el puesto y enviarlo al Departamento de Recursos Humanos.
- La persona encargada procederá a revisar los perfiles correspondientes.
- Por correo electrónico se anunciará a las distintas áreas la existencia de la vacante con su respectivo perfil.
- Los empleados que están acordes a dicho perfil llenan una solicitud de reclutamiento interno por computadora.
- Una vez que RRHH cuenta con algunos candidatos, procede analizar a los candidatos, tomando en cuenta :
 - Su desarrollo académico técnico o profesional.
 - Tiempo en la empresa, mínimo un año.
 - Los puntajes obtenidos en su evaluación de desempeño, mínimo de 4/5.
 - La capacitación recibida, ya sea por medio de la empresa o por propia iniciativa.
 - Sanciones.
 - Atrasos.
- En caso de que el empleado no cumpla con los requisitos exigidos por el cargo, el Jefe de Personal le explicará los motivos. Si cumple con el perfil, se llama al candidato a una entrevista corta, en la cual se pretende obtener información sobre las perspectivas del empleado hacia su nueva posición entre otras cosas.
- El siguiente paso es evaluar al candidato técnicamente solo en caso de así requerirlo. Si sus resultados son favorables se emite un informe de cada candidato.
- Luego se coordina una entrevista con el futuro jefe. El Jefe es el encargado de realizar la selección final. Si se decide por alguno, entonces es probable que en una semana el empleado asuma su nueva posición, una vez entrenada la persona que quedará en su puesto. Sino le satisfase ningún candidato se vuelve a iniciar el proceso de selección.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y SELECCION



✓ **RECLUTAMIENTO EXTERNO:**

Es cuando se buscan los candidatos potenciales para cubrir una vacante determinada fuera de la empresa. Nuestra empresa recurre a las siguientes fuentes :

- Consulta del banco de datos existente en la empresa.
- Candidatos presentados por empleados o amigos de la empresa.
- Presentación espontánea de los aspirantes.
- Anuncios en Universidades o Institutos Superiores.
- Contacto con otras empresas.
- Anuncios en la prensa, sólo en caso de no contar con posibles candidatos.
- Consultoras en caso de necesitar cubrir cargos gerenciales.

□ **Ventajas y desventajas de las distintas fuentes:**

- ♦ Banco de datos:
 - Es rápido.
 - Es económico.
 - Puede que no se cuente con muchos currícula para el perfil que se requiere.
- ♦ Candidatos presentados por personal de la empresa:
 - Es rápido.
 - Ayuda a incrementar banco de datos.
 - Es económico.
 - Existe mayor referencia acerca de ese aspirante. Es más confiable.
 - El empleado cree que se debe contratar a su recomendado.
- ♦ Anuncios en Universidades o Institutos:
 - Es económico.
 - Se contrata personal con estudios especializados.
 - Personal con poca experiencia.
 - Es más largo el proceso.
 - Requiere de tiempo y movilización.
- ♦ Contactos con otras empresas:
 - Candidatos con experiencia comprobada en el área.
 - Es económico.
 - Lleva más tiempo el proceso.
 - No todas las empresas cuentan con el tiempo y voluntad para ayudar.

♦ Anuncios en la prensa:

- Es más amplio el universo de recursos humanos.
- Se incrementa el banco de datos.
- Es más costoso.
- Lleva más tiempo el proceso.
- Se deben confirmar minuciosamente las referencias laborales y personales.
- Se puede distorsionar la imagen de la empresa si los anuncios no son claros.

♦ Consultoras:

- Disminuye trabajo en la empresa.
- Cuenta con técnicas más especializadas para evaluar a los candidatos.
- Alto costo.
- Lleva tiempo
- No conocen a fondo la empresa ni sus necesidades.

□ Formas de motivar a los aspirantes en la prensa:

- ♦ Resaltar el nombre del cargo buscado.
- ♦ Texto y redacción clara.
- ♦ Proyectar una imagen de excelente organización.
- ♦ Destacar las posibilidades de desarrollo y beneficios que ofrece la empresa.

□ Requisitos para el reclutamiento externo:

El proceso de reclutamiento externo es continuo. Nuestro banco de datos debe estar siempre con un número adecuado de posibles candidatos para llenar futuras vacantes.

Nuestro archivo se incrementa a través de :

- Curricula de personas recomendadas por empleados de la compañía.
- Contacto con Dptos. de Recursos Humanos de empresas amigas.
- Poniendo carteles en universidades o institutos, debido a que nuestro personal es de profesionales especializados (Ingenieros en Sistemas, Técnicos, etc.) el cartel va dirigido a estudiantes que están por egresar en las distintas ramas que solicitamos.
- Cuando notamos que nuestro banco de datos no cuenta con la cantidad de aspirantes necesarios tomamos en cuenta otra fuente, como es la de "avisos en la prensa", en el diario de mayor comercio y en días de mayor acogida. Lo primero que debemos tener bien claro es hacia que mercado laboral queremos llegar.

Nuestros anuncios son cerrados, es decir no incluyen el nombre de la empresa, ya que ésta se puede ver invadida por aspirantes no aptos para el cargo vacante y se perdería mucho tiempo atendiéndolos, lo cual es poco beneficioso.

Otro de los puntos en que hacemos hincapié es en el perfil del candidato, el cual debe ser específico, para que apliquen sólo los que cumplen con los requisitos; detallamos las funciones del cargo claramente y que es lo que la empresa ofrece (beneficios, capacitación, seguro, etc.)

Casi siempre recurrimos a sacar anuncios en la prensa para cubrir vacantes en el área de ventas, porque nuestra empresa exige experiencia en ventas en compañías de este mismo tipo.

Únicamente cuando necesitamos contratar Gerentes trabajamos con consultoras, ya que ellos cuentan con técnicas más especializadas para evaluar a los candidatos y además por tener muchos más contactos en el mercado laboral.

☐ **Proceso de reclutamiento externo y selección:**

- El Gerente o Supervisor del área que necesita cubrir una vacante, envía una solicitud de requisición de personal a través de correo electrónico al Dpto. de RRHH, detallando el perfil y funciones necesarias para el cargo.
- RRHH obtiene los currícula por las distintas fuentes antes mencionadas, los analiza de acuerdo al perfil del cargo y procede a llamar a los posibles aspirantes.
- Entrevista preliminar con los posibles aspirantes, en la cual se establece si está apto o no para el cargo, si es así se procede a explicar el puesto y a indicar como será el proceso de selección a partir de ese momento.
- Ayudante de selección empieza a confirmar referencias personales y laborales. A las referencias que mayor importancia le damos son a las laborales, ya que nos dan una pauta de la estabilidad del aspirante, de su forma de integración y del motivo por el que sale de la empresa anterior, sea por renuncia voluntaria, por mal desempeño o mal comportamiento. Aunque las referencias personales también nos ayudan para saber que concepto tienen los otros del aspirante.
- Otra de las fases es la toma de pruebas psicométricas, las cuales varían de acuerdo a los cargos pero debemos tomar una misma batería de pruebas ante determinado cargo que buscamos.

Los tests nos sirven como herramienta para determinar lo bueno que podrá ser un candidato, nos brinda pautas para conocer sus habilidades y un poco de su personalidad. Además de que nos ayuda para encaminar las preguntas en la entrevista profunda haciendo comparaciones entre las respuestas dadas por el candidato en la entrevista y los resultados obtenidos en las pruebas.

En Infosys trabajamos con pruebas de inteligencia, aptitudes, técnicas y de personalidad. Las pruebas de inteligencia nos ayudan a definir con que facilidad va a aprender y a resolver problemas complejos nuestro candidato (Naipes, Otis, Dominó).

Las de aptitudes tienen que ver con las tareas a realizar el candidato dentro de la empresa, si requerirá mayor comprensión verbal, fluidez verbal, aptitud numérica, trabajar bajo presión, mucha memoria, rapidez perceptiva, principios mecánicos, etc. (D.A.T., PMA, BTA, SET CA, Monedas, IC, BG9, BG3).

Las pruebas de personalidad buscan medir la motivación, rasgos o comportamientos típicos (IPV, 16 PF, PPG-IPG).

Nuestro Dpto. de RR.HH cuenta con un programa que nos ayuda corregir todas las pruebas automáticamente por computadora.

- Una vez que se obtienen los resultados de las pruebas, viene la entrevista profunda mixta, es decir aquella que incluye preguntas estructuradas y no estructuradas. La entrevista se hace de acuerdo al cargo que se desea cubrir y de esto también depende el tiempo de duración de la misma.

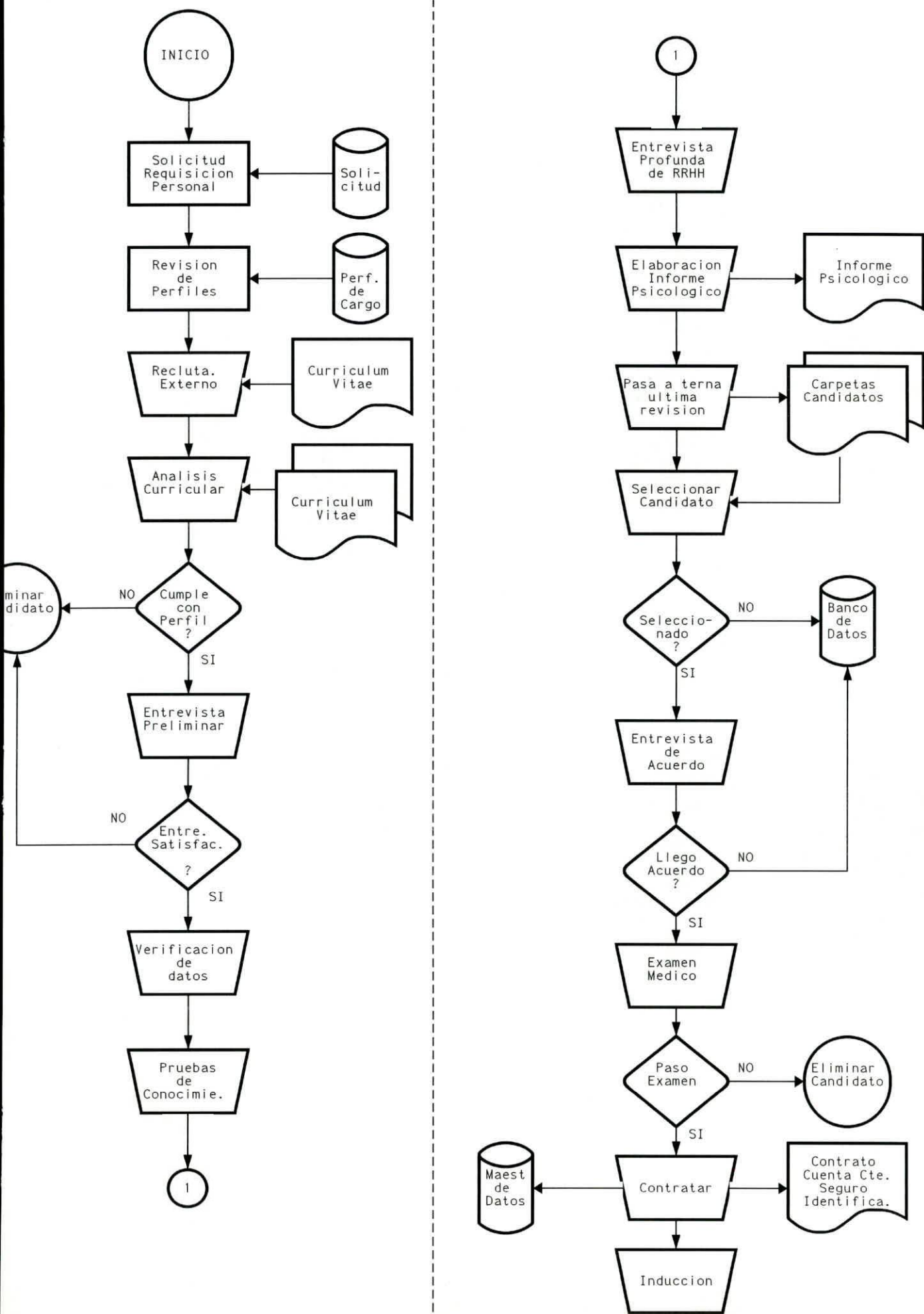
Infosys considera importante ciertos aspectos en la entrevista como son :

- El nivel académico y cursos realizados, lo cual nos ayuda a ver el grado de preparación, espíritu de superación, estabilidad e intereses del candidato.
- La experiencia laboral, la cual nos sirve para conocer las funciones desempeñadas, manejo de personal, estabilidad, posibilidad de éxito en el nuevo cargo.
- El ambiente familiar, el cual nos da un indicio de cómo es su familia, si tiene problemas que pueden influir en su futuro desempeño y si procede de un hogar estable y sobretodo de moral.
- El temperamento nos ayuda a conocerlo un poco más, sus cualidades, defectos, formas de pensar, preferencias, etc.
- Sus metas, qué perspectivas tiene a corto o a largo plazo. Por ejemplo si va a viajar, a contraer matrimonio, a tener hijos, etc. Nos ayuda a ver cuáles son sus planes, debemos ver si eso le conviene a la empresa o no.
- Las aspiraciones salariales. Debemos saber si cumplen con las perspectivas de lo que desearía ganar el candidato o no; para qué seguir con el proceso sino está acorde con nuestro presupuesto salarial?

Además hay ciertos aspectos que podemos notar a simple vista durante la entrevista como es la apariencia, si va de acuerdo a la ocasión; la facilidad para expresarse; la seguridad que demuestra de sí mismo ; iniciativa propia ante preguntas, etc.

- Al final de la entrevista el Jefe de Personal, se encargará de informar con más detalle cuestiones concernientes al puesto y a la empresa.
- Luego se procede a realizar los respectivos informes psicológicos de los tres mejores candidatos, en caso de ser una la vacante que deseamos cubrir, de lo contrario serán más.
- Una vez seleccionado el candidato entonces el Jefe de Personal informa al aspirante seleccionado su sueldo, horario de trabajo, políticas, reglamento, beneficios, etc. A los no seleccionados se los mantiene en banco de datos para una próxima oportunidad.
- Inmediatamente después se envía al candidato a un chequeo donde el médico de la empresa, si todo sale a favor es contratado, sino se tendrá que escoger a otro de los candidatos.
- Al ser contratado se le hará firmar el contrato de trabajo, se le pide los documentos pertinentes para su ingreso, firma el aviso de entrada, adquiere su identificación, se le abre una cuenta de ahorro/corriente para depositar su sueldo, se lo asegura, etc.
- El primer día que ingresa se lo llevará a presentar a todo el personal de la empresa y sus distintos departamentos. Se preparará una inducción para él.
- La inducción con más detalles se hará una vez al mes con todo el personal que ingresa a la empresa durante ese mes. Esto se lo hace debido al tamaño de la empresa. Los gerentes de cada área procederán a explicar al personal nuevo como funciona su departamento. El Jefe de Personal explicará reglamentos y beneficios.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO Y SELECCION



SISTEMA DE DESCRIPCION DE CARGOS

DEFINICION:

Como producto del análisis ocupacional se pueden elaborar y mantener actualizados los llamados manuales de funciones o descripciones de cargo. Este instrumento resulta básico para los programas de inducción y de entrenamiento en los puestos de trabajo, pues la persona que va a ocupar ese puesto tiene en este documento una herramienta imprescindible para su futuro desempeño.

POR QUE ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS? :

- ✓ Para lograr que tanto funcionarios como empleados comprendan mejor sus puestos y responsabilidades.
- ✓ Para perfeccionar la toma de decisiones y delimitar responsabilidades.
- ✓ Porque constituye la base de la valoración de cargos y evaluación del desempeño.

POLITICAS DE LA DESCRIPCION DE CARGOS:

- ✓ Todos los puestos deberán tener descripciones de funciones.
- ✓ Cada año se revisarán las descripciones de cargos con la finalidad de mantenerlas actualizadas.
- ✓ Cada vez que se cree un nuevo cargo se realizará la descripción del mismo.

ANALISIS DE PUESTOS:

Mediante el análisis de puestos o análisis ocupacional, el redactor de las descripciones obtiene información sobre los distintos cargos, que le permiten describirlos con exactitud y fijar requisitos y especificaciones que se ajusten a la realidad. La información concierne al cargo, no a la persona que lo desempeña.

En este análisis ocupacional se analizan los siguientes campos:

- ✓ La identidad del cargo en la estructura de la organización, relación de dependencia y su localización geográfica u organizacional.

- ✓ Las tareas, obligaciones y responsabilidades esenciales del cargo y la labor que se realiza: qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.
- ✓ El nivel de aptitudes, conocimientos y capacidad personal que se requiere de quien ejerce el cargo para desempeñarse de manera aceptable.
- ✓ Las condiciones de trabajo, especialmente si éstas no son la norma para el cargo de tipo más general.

En Infosys S.A , usamos tres técnicas para reunir información.

- ☐ **Entrevista** : Discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el cargo en la actualidad, empleando una lista de control para conducir la discusión, tomando apuntes de las respuestas y luego se realiza una muestra representativa.
- ☐ **Observación** : El analista observa a las personas que desempeñan los cargos. De vez en cuando realiza preguntas sobre diversos elementos de su trabajo, toma notas para la confección de la descripción de cargos.
- ☐ **Cuestionarios** : Se los distribuye a todos los empleados de un departamento, lo llenan y lo devuelven al analista.

DESCRIPCION DE CARGOS:

Para Infosys S.A es importante realizar las descripciones de cargo para declarar por escrito las actividades que hará el ocupante del cargo, cómo, cuándo, por qué lo hace y bajo qué condiciones realiza el trabajo; de esta manera especificamos cada cargo.

El proceso de descripción de cargos, toma en cuenta lo siguiente:

- ✓ Determinar las necesidades de la organización.
- ✓ Asegurar la cooperación de la administración.
- ✓ Elegir un administrador del programa: Jefe de Personal.

La descripción de cargos ayuda a nuestra administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de políticas de personal, como remuneración, selección y contratación, diseño organizacional, evaluación de desempeño y la planificación de la mano de obra. Estas necesidades son continuas por lo que las descripciones de cargo serán actualizadas y modificadas de acuerdo a las necesidades y crecimiento de nuestra empresa.

Con el propósito de asegurar la cooperación por parte de la administración y de los empleados se utiliza la siguiente metodología:

- ✓ Delegar a un ejecutivo la responsabilidad de comunicar los detalles del programa a los jefes departamentales.
- ✓ La declaración oficial del programa debe incluir estos elementos:
 - Razón fundamental para instituir un programa de descripción de cargos.
 - La persona que se encargará de su preparación y ejecución.
 - Las unidades de organización que abarca el programa.
 - Un esquema del calendario para la ejecución.
 - El procedimiento para la descripción de los proyectos de descripciones.
 - Qué se espera de los empleados y administradores durante el desarrollo del programa.
- ✓ Luego se emprende un programa experimental con una unidad organizacional pequeña para descubrir y rectificar cualquier deficiencia.
- ✓ Se mantienen reuniones preliminares con gerentes y jefes para responder a preguntas, descubrir conflictos, acelerar las metas y evaluar las sugerencias de los participantes.

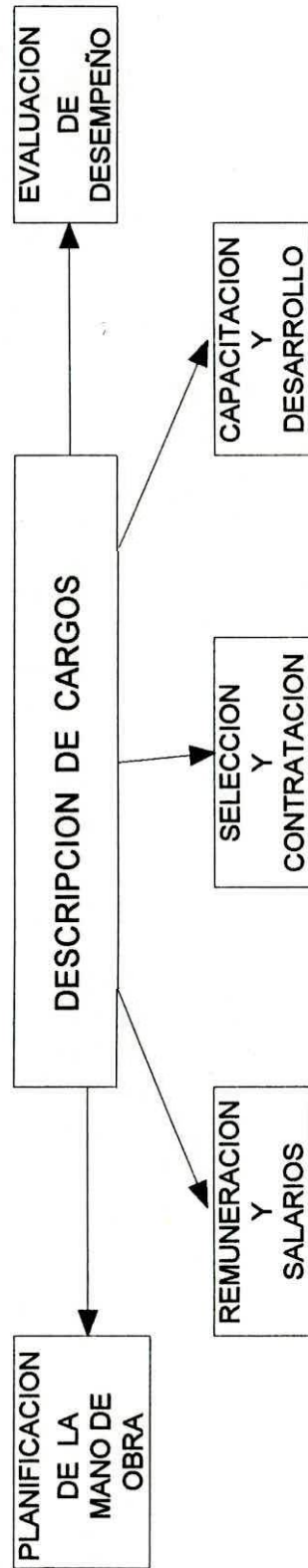
El Jefe de Personal, administrador del programa, es el encargado de instituir procedimientos, confeccionar modelos, dirigir la reunión de datos, verificar la marcha y asegurarse del cumplimiento del calendario de ejecución. Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

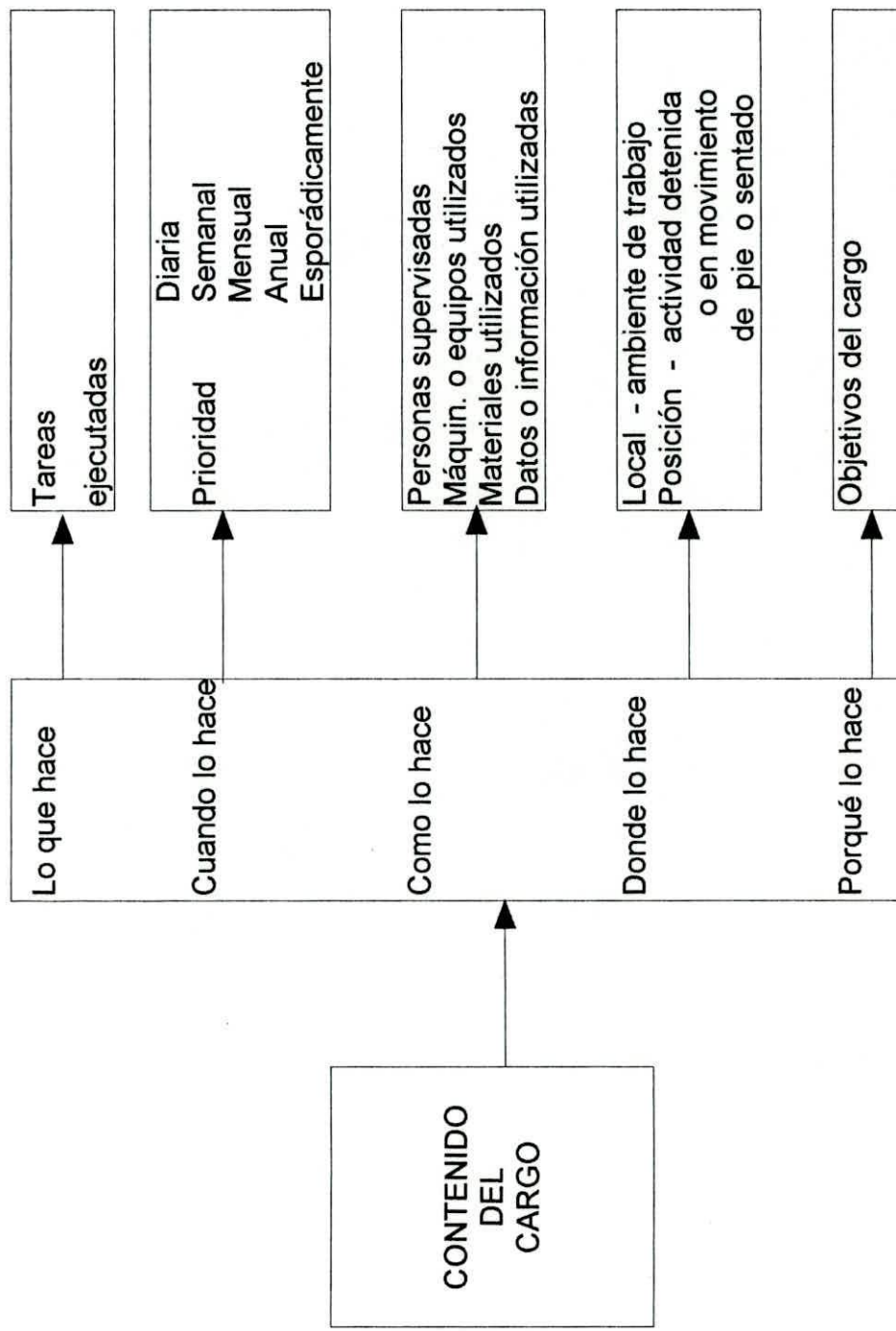
La razón fundamental por lo cual el Jefe de Personal es el administrador del programa es porque está familiarizado con la compañía, sus unidades de trabajo y divisiones funcionales.

Utilizando este esquema para describir cargos, Infosys ha realizado la descripción de los siguientes cargos:

- ✓ Gerente de Comercialización
- ✓ Gerente Técnico
- ✓ Gerente Administrativo y Financiero
- ✓ Contador General
- ✓ Vendedor Junior
- ✓ Ayudante de Contabilidad
- ✓ Secretaria
- ✓ Conserje

Estas descripciones se encuentran detalladas a continuación.





INFOSYS S.A.		DESCRIPCION DE CARGOS		Per.: 1996-01-05	Pag.: 1
--------------	--	-----------------------	--	------------------	---------

IDENTIFICACION DEL CARGO					
CODIGO CARGO : 003 Gerente de Comercializacion		OTRO NOMBRE DEL CARGO : Gerente de Ventas			
NIVEL : 02		LUGAR DE TRABAJO : Administración			

RELACIONES FUNCIONALES					
SUPERIORES			SUBALTERNOS		
001 Gerente General			150 Secretaria 002 Jefe de Ventas 025 Jefe Credito y Cobranzas 083 Jefe Mercadeo		

OBJETIVOS DEL CARGO					
- Es responsable de la gestión de la Empresa en materia de comercialización, conforme a políticas, estrategias y objetivos determinados por los niveles superiores. - Establece los programas de distribución de productos a nivel de agencias regionales, tomando como base los estudios de oferta, demanda y condiciones y características de mercado de cada región del país.			- Asesora a los niveles superiores de la Empresa en la toma de decisiones referentes a políticas de ventas, precios, canales de distribución y apertura de nuevas agencias. - Coordina y planifica el funcionamiento de las agencias regionales, conjuntamente con el Gerente General.		

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
EJECUTAR.-					
- Planificar, organizar, dirigir y coordinar la comercialización de los productos de la Empresa, de acuerdo con políticas, estrategias y objetivos aprobados. - Asesorar a los niveles superiores en la adopción de la política general de comercialización que deba emprender la Empresa, considerando las condiciones del mercado. - Formular lineamientos y estrategias de ventas, mercado y distribución de los productos de la Empresa a nivel local. - Analizar y procesar las necesidades de los consumidores y clientes especiales, a fin de proponer los mejores productos en cuanto a calidad, precio y servicio.			- Mantener reuniones de trabajo periódicas con los ejecutivos de la Empresa para armonizar planes, programas y objetivos en materia de comercialización. - Presentar a los niveles superiores los programas, presupuestos, reportes e informes técnicos de las actividades de comercialización de la Empresa. - Sugerir la apertura de nuevas oficinas, agencias o sucursales en las distintas ciudades del país que, por las características del mercado, se justifique. - Dirigir y supervisar al personal, jefaturas y mandos medios a su cargo. - Cumplir las demás funciones y responsabilidades previstas en el Estatuto de la Empresa y Reglamento vigentes.		

IDENTIFICACION DEL CARGO			
CODIGO CARGO	: 022 Gerente Adm. y Financiero	OTRO NOMBRE DEL CARGO	: Gerente Administrativo y Fina.
NIVEL	: 03	LUGAR DE TRABAJO	: Administración

RELACIONES FUNCIONALES	
SUPERIORES	SUBALTERNOS
001 Gerente General	140 Jefe Finanzas 200 Contador General 230 Jefe de Personal 250 Jefe de Servicios Generales 280 Jefe de Importaciones 290 Secretaria

OBJETIVOS DEL CARGO
- Es el responsable de la planificación, organización y ejecución de las actividades económicas, financieras, contables, tributarias, y de control de la Empresa, en función de sus requerimientos, normas y procedimientos internos y el cumplimiento y aplicación de las disposiciones y regulaciones legales y reglamentarias expedidas por el Estado y entidades reguladoras, para el funcionamiento y ope- ración de una empresa comercializadora. - Presenta conocimientos y consideración de las autoridades de la Empresa, los estados de situación económica financieras, balances y análisis respectivos como elementos básicos para la toma de decisiones de alto nivel en los aspectos financieros y la definición del grado de eficiencia y rentabilidad de la misma.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
EJECUTAR. - - Planificar, organizar, dirigir, coordinar, las actividades financieras, compras e importaciones de la Empresa. - Asesorar a las autoridades de la Empresa en la formulación de las políticas, estrategias y planes para la administración correcta de los recursos económicos y financieros y la obtención de la más alta rentabilidad. - Dirigir y coordinar la elaboración de planes y programas financieros, económicos y presupuestarios anuales y proyecciones a mediano y largo plazo. - Administrar los recursos financieros, de acuerdo con las políticas, estrategias y objetivos establecidos por las autoridades y la generación de flujos de caja de inversión y recaudaciones por ventas. - Establecer sistemas, normas y procedimientos de trámite y control en el manejo de los recursos, contables y financieros y velar por el cumplimiento de los mismos. - Aprobar y presentar a conocimiento y resolución superior los estados de situación financiera, balances y resultados periódicamente y con la frecuencia requerida por la administración y las leyes. - Autorizar de acuerdo a montos de aprobación pre-establecidos, los egresos y trámite de cheques por compromisos adquiridos. - Recomendar medidas de tipo económico-financiero que permitan optimizar la utilización de recursos de la Empresa. - Dirigir y supervisar las actividades y trámites de importaciones y compras locales. - Supervisar, controlar y capacitar al personal a su cargo, evaluando su desempeño y rendimiento. - Dirigir y supervisar las actividades de desarrollo de los sistemas informáticos y su implantación. - Establecer políticas de Tesorería. - Dirigir y supervisar las actividades y tramites del area de recursos humanos.

IDENTIFICACION DEL CARGO			
CODIGO CARGO	: 150 Secretaria	OTRO NOMBRE DEL CARGO	: Secretaria de Gerencia
NIVEL	: 11	LUGAR DE TRABAJO	: Administracion

RELACIONES FUNCIONALES	
SUPERIORES	SUBALTERNOS
012 Gerente	

OBJETIVOS DEL CARGO	
- Responsable de la gestion secretarial de la Gerencia respectiva, asistencia y apoyo administrativo, atencion a citas, entrevistas y reuniones de trabajo de la Gerencia o area de trabajo. - Manejo de la correspondencia, documentacion y archivo de su area de trabajo.	- Labores taquigraficas y mecanograficas requeridas, presentacion y mantenimiento optimos de las oficinas y, utilizacion, distribucion de los suministros y materiales asignados. - Supervisa eventualmente al personal de servicios de apoyo bajo su jurisdiccion.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

EJECUTAR.-	
- Asistir secretarial y administrativamente al Gerente o autoridad similar donde presta sus servicios, de acuerdo a las instrucciones pre-establecidas. - Coordinar las citas, entrevistas y reuniones de trabajo programadas y aceptadas por su jefe inmediato. - Tomar versiones taquigraficas en reuniones de trabajo y dictados y transcribirlas. - Generar los documentos, correspondencia e informes de su area de trabajo. - Organizar y despachar la correspondencia de la Gerencia o area de trabajo y manejar su archivo.	- Atender las llamadas telefonicas y a publico en general que concurre a la Gerencia o areas de trabajo por asuntos de diversa indole. - Manejar, utilizar y custodiar los suministros y materiales de oficina y, si es del caso, la Caja Chica asignada. - Disponer las labores de aseo, limpieza y mantenimiento de las oficinas y equipos bajo su jurisdiccion. - Cumplir las demas funciones y responsabilidades, que dentro de su area de accion le asigne autoridad competente.

INFOSYS S.A.		DESCRIPCION DE CARGOS		Per.: 1996-01-05	Pag.: 4
IDENTIFICACION DEL CARGO					
CODIGO CARGO : 174 Conserje		OTRO NOMBRE DEL CARGO : Conserje de Oficina			
NIVEL : 21		LUGAR DE TRABAJO : Administracion			
RELACIONES FUNCIONALES					
SUPERIORES			SUBALTERNOS		
130 Jefe Sevicios Generales					
OBJETIVOS DEL CARGO					
- Es responsable por las labores de aseo y limpieza de las oficinas locales e instalaciones dentro de su area de trabajo.			- Desarrolla las tareas de correo interno y colabora en aspectos relacionados a los servicios complementarios de apoyos requeridos.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
EJECUTAR.-					
- Realizar la limpieza, aseo y mantenimiento de las oficinas, locales y servicios asignados a su labor. - Colaborar en el cuidado y conservacion de los bienes de la oficina y, eventualmente, en caso de remodelacion o mantenimiento de edificios administrativos.			- Responsabilizarse del correo interno de su area de de trabajo. - Realizar labores de servicios de apoyo de requeridos por le personal de su area de trabajo. - Cumplir con las actividades adicionales afines a sus funciones.		

INFOSYS S.A.		DESCRIPCION DE CARGOS		Per.: 1996-01-05	Pag.: 5
IDENTIFICACION DEL CARGO					
CODIGO CARGO : 250 Contador General		OTRO NOMBRE DEL CARGO : Superint. de Contabilidad			
NIVEL : 04		LUGAR DE TRABAJO : Administración			
RELACIONES FUNCIONALES					
SUPERIORES			SUBALTERNOS		
022 Gerente Administrativo y Financiero			266 Ayud. Contabilidad		
OBJETIVOS DEL CARGO					
- Es responsable de la gestión contable y operaciones financieras que involucran la contabilidad general, de costos, inventarios, movimiento de productos y ventas de la Empresa, sujetándose a los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas y procedimientos establecidos y a las leyes y reglamentos de la materia. - Genera estados de situación financiera, balances			- periódicos, Pérdidas y Ganancias, flujos de caja y más elementos de soporte a la gestión financiera con table. - Participa en la determinación de centros de costos en el análisis de la situación financiera y en programas y en proyectos de presupuestos de operación e inversión . - Supervisa al personal a su cargo.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
EJECUTAR.-					
- Programar, dirigir, coordinar y ejecutar la gestión de la Empresa en las áreas de contabilidad general, de costos, inventarios, movimiento de productos y ventas. - Aplicar los principios de contabilidad gneralmente aceptados, las normas y procedimientos internos y las leyes y reglamentos de la materia. - Coordinar, supervisar y controlar la realización de los asientos y registros contables por parte del personal a su cargo. - Producir los Estados de Situación Financiera de la Empresa, como Balances periódicos, Pérdidas y Ganancias, Flujos de Caja, Inversiones, Rendimientos y otros. - Presentar análisis sobre resultados obtenido en			- los Estados Financieros y variaciones entre cifras presupuestadas y efectivas, incluyendo los índices que la práctica empresarial requiere. - Administrar las operaciones financieras de la Empresa a nivel de bancos, financieras, clientes, proveedores, contratistas, empleados y trabajadores, en lo relativo a sus haberes. - Alimentar la información de tipo gerencial al sistema computarizado y establecer las claves de entrada a su procesamiento. - Supervisar y capacitar al personal a su cargo, evaluando y controlando su desempeño y rendimiento. - Controlar la apropiada utilización del plan único de cuentas que determine la administración.		

INFOSYS S.A.		DESCRIPCION DE CARGOS		Per.: 1996-01-05	Pag.: 6
IDENTIFICACION DEL CARGO					
CODIGO CARGO : 266 Ayud. Contabilidad		OTRO NOMBRE DEL CARGO : Ayudante de Contabilidad			
NIVEL : 12		LUGAR DE TRABAJO : Administración			
RELACIONES FUNCIONALES					
SUPERIORES			SUBALTERNOS		
274 Contador General					
OBJETIVOS DEL CARGO					
- Asiste y colabora en el proceso operativo del sistema contable implementando en la Empresa, mediante la revisión y control de la propiedad, veracidad y legalidad de la documentación que soporta las tran-			sacciones financieras realizadas. - Efectúa el registro y procesamiento de la información de los citados documentos a los asientos contables y auxiliares que conforman el proceso contable.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
EJECUTAR.-					
- Revisar, controlar, codificar y contabilizar diariamente facturas, planillas, contratos y más comprobantes o documentos, sean estos de clientes, proveedores, contratistas, servicios, etc. para efectuar cobros, pagos, débitos o créditos, según corresponda - Elaborar los asientos de diario, notas de débito o crédito, facturas, planillas, ingresos y egresos de bancos y más comprobantes contables con su respectiva codificación. - Ingresar al sistema computarizado los comprobantes			contables que revisa y elabora y los demás que requiere el sistema de contabilidad. - Obtener los listados y revisar los datos procesados. - Controlar y analizar los reportes, cuentas y auxiliares. - Archivar y ordenar los comprobantes, listados y documentos de contabilidad. - Cumplir las demás tareas que eventualmente le soliciten los contadores, dentro de su especialidad.		

IDENTIFICACION DEL CARGO			
CODIGO CARGO	: 272 Vendedor Junior	OTRO NOMBRE DEL CARGO	: Promotor de Ventas
NIVEL	: 10	LUGAR DE TRABAJO	: Administracion

RELACIONES FUNCIONALES	
SUPERIORES	SUBALTERNOS
011 Jefe de Ventas	

OBJETIVOS DEL CARGO
Promueve y amplia el mercado para la venta de productos que le son encargados. Cumple con las metas presupuestarias de participación de mercado, volú- menes de venta, rotación y rentabilidad a nivel local y vela por la imagen de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

INVESTIGAR.-
- Sondea el mercado de sus productos y estrategias de mercado para analizar puntos fuertes y debilidades tanto de su producto como de la competencia. - Se mantiene informado y comunica a la oficina central sobre las actividades de la competencia, incluyendo precio, fomento y gestiones de ventas, quejas sobre sus productos, técnicas y aceptaciones de la competencia en el entorno comercial. - Investiga tendencias del mercado y analiza variables de las cuales dependen las fluctuaciones esta- - cionales del consumo de su producto. - Investiga sistemas de distribución alternativos. - Analiza la historia de compra de los clientes para estar siempre al corriente del estado de su cuenta. - Crea, para aprobación de sus superiores, actividades para los distribuidores como: concursos, bonos y otras acciones motivacionales que los mantenga entusiastas y comprometidos con el logro de sus objetivos.

PLANIFICAR.-
- Coopera en la elaboración de las estrategias de mercado por producto y planifica sistemas de abastecimiento. - Ayuda al cliente a resolver los problemas que plantea la venta de los productos sugiriendo estrategias de venta. - Establece los presupuestos de ventas de sus productos. - Recomienda campanas publicitarias para reforzar la venta de productos. - De acuerdo con el Gerente establece un programa de visitas para cubrir las zonas de influencia.

SUPERVISAR.-
- Supervisa el cumplimiento de sus metas de volúmenes de venta, rotación y rentabilidad de sus productos asegurandose que la logistica de distribución e informacion del producto, sus usos y beneficios estén siempre disponibles para los compradores finales. - Vigila que los productos estén bien expuestos y embodegados para proteger su calidad y asegurar la calidad del producto al usuario final. - Establece los mecanismos para un control adecuado de entrega de sus productos.

EJECUTAR.-
- Lleva a cabo programas concretos de información sobre las características, bondades y usos de los productos, técnica y aceptación de la competencia en el entorno comercial. - Promueve la venta de sus productos, asesora y capacita al personal. - Participa en la elaboración de campanas publicitarias relacionadas con su producto. - Establece los inventarios minimos y maximos asi como su estrategia de reposicion. - Mantiene actualizadas las listas de sus productos a nivel local e informa a los administradores sobre cambios. - Visita a clientes finales que puedan significar - una venta representativa y además acompa-a a los administradores como distribuidores y ejecutivos de cuenta cuando amerite su participación para fomentar las ventas. - Establece los programas de compra y negocia conjuntamente con la Gerencia Comercial los terminos de negociación de sus productos. - Comunica cualquier influencia negativa con respecto al desenvolvimiento de las actividades de Disensa. - Mantiene correspondencia sobre información comercial de tipo general, y sobre las tendencias técnicas respecto a los productos.

EVALUAR.-
- Evalúa la situación de la cuenta de créditos de los clientes, aconsejando su incremento o restric- - ciones, según el caso, protegiendo de esta manera los intereses de la empresa.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

DEFINICION:

La Evaluación del Desempeño es un procedimiento de medición formal por medio del cual una organización documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo, así como su potencial de desarrollo.

POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS? :

✓ PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO:

- ♦ Para analizar la efectividad de los logros alcanzados en relación con las metas establecidas.
- ♦ Para verificar la efectividad del proceso de selección y contratación.
- ♦ Para tomar decisiones administrativas relacionadas con: promociones, aumentos salariales, despidos.
- ♦ Para motivar al individuo a obtener mejores niveles de desempeño.
- ♦ Para detectar fallas en la descripción de cargos.

✓ PARA LA MEDICION DEL POTENCIAL:

- ♦ Para identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades ahora o en el futuro.
- ♦ Para realizar la planeación y puesta en marcha de programas de capacitación, entrenamiento, formación profesional.
- ♦ Para establecer el plan de carrera.

✓ PARA LA ADMINISTRACION SALARIAL:

- ♦ Para determinar si los empleados reciben una remuneración apropiada de acuerdo con el cargo.
- ♦ Para diseñar y poner en práctica sistemas de sueldos, incentivos y méritos.

✓ PARA RETROALIMENTACION:

- ♦ Para detectar o comprobar posibles fallas en la supervisión o métodos de supervisión.
- ♦ Para identificar fortalezas y debilidades y establecer un plan de acción para reforzar los

aspectos fuertes y corregir los débiles.

- ♦ Para establecer mecanismos de seguimiento y control.
- ♦ Para dar respuesta a las preguntas claves del colaborador: *¿dónde estoy? ¿hacia dónde debo ir? y ¿cómo llegar ahí?*

✓ **PARA UNA REVISIÓN A LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS:**

- ♦ Para saber qué efecto tiene una nueva política en la motivación de los empleados.

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN:

- ✓ Las Evaluaciones de Desempeño se realizarán semestralmente a todos los colaboradores de la empresa.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos será responsable de la implementación y desarrollo del sistema de evaluación, así como también de la ponderación de los resultados.
- ✓ Se considerará en la Evaluación del Desempeño al personal que haya ingresado seis meses antes de la fecha de inicio del proceso evaluativo.
- ✓ La aplicación de la Evaluación de Desempeño a los colaboradores inmediatos será responsabilidad directa del Jefe superior inmediato.
- ✓ La Evaluación de Desempeño se realizará en función de las actividades que ejecuta el evaluado dentro de su jornada normal de trabajo, y que está en relación con las obligaciones y responsabilidades asignadas.
- ✓ El formulario constará de 14 factores de desempeño que deberán ser evaluados.
- ✓ El personal administrativo será evaluado en base a factores (los primeros 9 factores que constan en el formulario). Todos los Supervisores (Gerentes, Subgerentes y Jefes), serán evaluados en base a objetivos y el desarrollo de funciones administrativas (considerados en los 5 factores siguientes del formulario).
- ✓ El Supervisor realizará la Evaluación del Desempeño conjuntamente con el evaluado, en una entrevista individual y privada.
- ✓ El evaluador deberá haber trabajado mínimo 6 meses con la persona que va a ser evaluada.
- ✓ El resultado de la Evaluación de Desempeño servirá de base para el cálculo y aplicación del Bono de Desempeño.
- ✓ Toda Evaluación de Desempeño deberá ser firmada tanto por el Supervisor como por el supervisado, especificando su propio comentario.
- ✓ En caso de que el evaluado no esté de acuerdo con el resultado de su evaluación, éste deberá especificar su inconformidad en el respectivo formulario.

CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE EVALUACION:

Los sistemas formales de evaluación tienen tres fases básicas:

- ☐ **Planeación de la evaluación:** Desarrollo de normas de desempeño individuales.
- ☐ **Evaluación:** Evaluaciones escritas, periódicas y objetivas del desempeño del subalterno.
- ☐ **Acción:** Deliberaciones superior - subalterno, acerca de la evaluación de este último y sus oportunidades en la empresa.

REQUISITOS DE LAS EVALUACIONES:

- ☐ **Objetividad:** Idealmente un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que evalúa.
- ☐ **Validez:** Deben retratar lo más fielmente la efectividad o ineffectividad de la persona evaluada.
- ☐ **Confiabilidad:** Las medidas de eficiencia deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y las personas permanezcan iguales.

ALCANCE DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO:

Las evaluaciones del desempeño pueden ser:

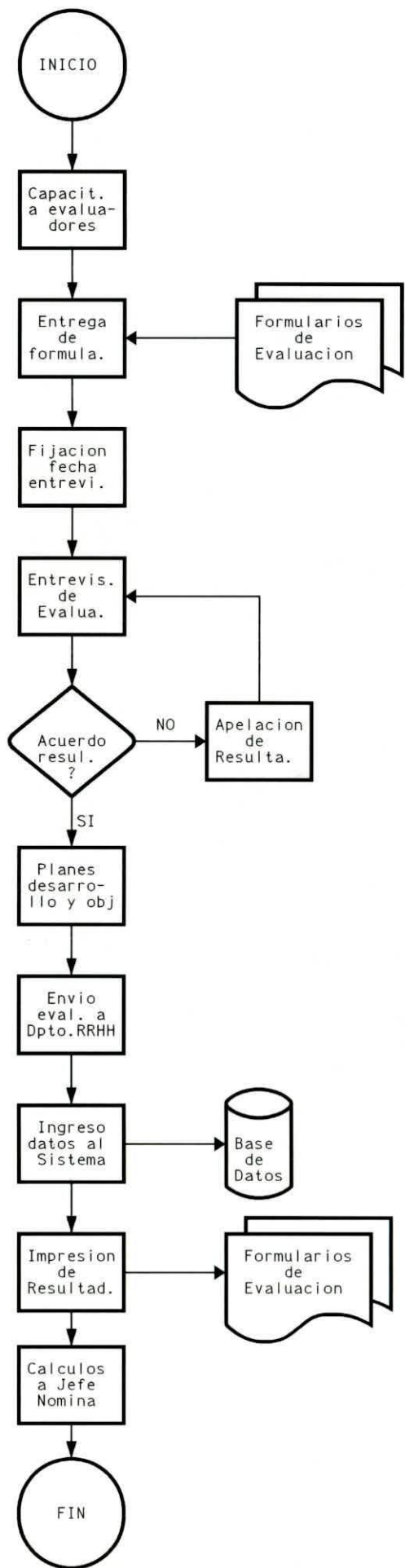
- ☐ **Evaluativas:** Son aquellas que suministran la base para decisiones gerenciales estratégicas respecto de ascensos, remuneración y separación de empleados.
- ☐ **Desarrollo:** Son aquellas que buscan mejorar el desempeño identificando los puntos débiles y fuertes del empleado. Luego puede elaborar programas para reforzar los aspectos fuertes y corregir los débiles.

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

- ✓ El Departamento de Recursos Humanos entregará a cada uno de los evaluadores la información necesaria referente al sistema de evaluación de desempeño que se aplicará en Infosys S.A.
- ✓ Se enviará a todos los Supervisores los formularios necesarios para la evaluación de cada uno de sus respectivos colaboradores.
- ✓ El evaluador, con la debida anticipación, notificará al evaluado fecha, hora y objetivos de la entrevista, para la cual el evaluado debe estar debidamente preparado.
- ✓ La entrevista se desarrollará en un ambiente tranquilo, sin interrupciones y con el tiempo suficiente. El evaluador debe contar con todos los instrumentos de ayuda que soporten el resultado de la evaluación.
- ✓ El evaluador debe establecer el plan de acción para conseguir el desarrollo profesional del evaluado de acuerdo con su potencial; también fijará los nuevos objetivos y los recursos necesarios para alcanzarlos, los mismos que serán la base de la próxima evaluación.
- ✓ Las evaluaciones, con los respectivos comentarios y firmas, retornarán al Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos procesará los resultados de todas la evaluaciones.
- ✓ Solamente aquellas evaluaciones que tengan una calificación superior o igual a 3 puntos recibirán el Bono de Desempeño.
- ✓ Los bonos de desempeño corresponden al 100% del sueldo del evaluado, de acuerdo con la siguiente escala:
 - ♦ Calificación de 5 puntos = 100%
 - ♦ Calificación de 4 puntos = 80%
 - ♦ Calificación de 3 puntos = 60%

A continuación se grafica este proceso mediante un diagrama de flujo.

PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del Colaborador _____

Cargo _____

Departamento _____

Tiempo: En la empresa _____ En el cargo _____

Instrucciones para la Evaluación de Desempeño

Parte I

Considere cada uno de los factores propuestos de la siguiente forma:

A.- Consulte la definición del factor y califique de acuerdo con ella los resultados obtenidos en el período considerado. Utilice el código abajo reseñado colocando una x en la casilla que, según su juicio, corresponda.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente

B.- Revise los resultados logrados en base a los objetivos planteados. En caso de que existan otros logros no previstos se los deberá incluir.

C.- Esta es una sección para establecer fortalezas y debilidades del colaborador y las acciones a seguir para mejorar su rendimiento.

Parte II

En esta sección se realiza una evaluación general del desempeño del colaborador basado en factores de desempeño **IA**; objetivos cumplidos **IB**; y fortalezas y áreas para mejorar **IC**.

Parte III

En esta sección se identifica el potencial de desarrollo del colaborador y la planificación de actividades de formación que facilite su desarrollo.

Parte IV

Esta sección servirá de ayuda para documentar la sesión de revisión del desempeño tomando en cuenta las reacciones del supervisor y colaborador.

Parte IA
FACTORES DE DESEMPEÑO
PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO

	FACTORES DE APRECIACIÓN	5	4	3	2	1
1.	CALIDAD DE TRABAJO: Cómo se compara el producto de su trabajo con los estándares establecidos. Qué tan buena es la exactitud, el enfoque y la presentación de su trabajo.					
2.	CALIDAD DE SERVICIO: Qué tan bien satisface las necesidades de todos aquellos que reciben sus servicios Cliente externo Cliente interno					
3.	CANTIDAD DE TRABAJO: Qué cantidad de trabajo aceptable produce en relación a lo esperado.					
4.	RESOLVER PROBLEMAS/TOMA DE DECISIONES: Qué tan bien analiza y reconoce problemas, desarrolla alternativas, toma acciones apropiadas.					
5.	TRABAJO DE EQUIPO/RELACIONES INTERPERSONALES: Tiene relaciones positivas con otros, resuelve hechos de manera constructiva. Considera las ideas y recomendaciones de su grupo de trabajo, y otros.					
6.	COMUNICACIÓN: Qué tan efectivo es transmitiendo información para asegurar el entendimiento mutuo Oralmente Por escrito					
7.	CONOCIMIENTO DEL PUESTO/DESARROLLO PROFESIONAL: Están sus conocimientos al día, se prepara para cambios anticipados.					
8.	HÁBITOS DE TRABAJO: Valora puntualidad, disciplina, asistencia, pulcritud, orden, discreción, confiabilidad, respeto, etc.					
9.	CREATIVIDAD: Habilidad para originar nuevas ideas e iniciativa para hacer mejoras.					

En caso que considere necesario, detalle a continuación otros factores que crea conveniente

Parte IA
FACTORES DE DESEMPEÑO
PARA SUPERVISORES

	FACTORES DE APRECIACIÓN	5	4	3	2	1
1.	DIRECCIÓN/LIDERAZGO: Cuán efectivo es en desarrollar en otros, por persuasión o ejemplo, el deseo de lograr objetivos en común.					
2.	PLANEAMIENTO/ORGANIZACIÓN: Evalúa habilidades para visualizar resultados deseados, establece metas reales. Qué tan sistemático es el individuo para implementar planes.					
3.	CONTROL: Qué tan efectiva es la persona para ejercer control y seguimiento a objetivos, procedimientos, resultados y cumplimiento de políticas internas de la compañía.					
4.	HABILIDAD PARA DELEGAR: Evalúa la capacidad demostrada para asignar responsabilidades a otros de menor rango, mientras mantiene la responsabilidad primaria.					
5.	DESARROLLO DE COLABORADORES/ CONTRATACIÓN: Qué tan bien ofrece entrenamiento adecuado y brinda oportunidades de desarrollo personal. Qué tan bien selecciona a personal capacitado.					

En caso que considere necesario, detalle a continuación otros factores que crea conveniente

Parte IB
OBJETIVOS - ACCIONES - RESULTADOS

Período/Fecha: _____

OBJETIVOS	FECHA	RESULTADOS	LOGRO (%)
Indique los objetivos definidos al inicio del período.		Describa el desempeño de la persona e indique el logro para cada objetivo.	
Describa las mayores responsabilidades de trabajo del colaborador, funciones o asignaciones en el periodo de revisión.		Comente sobre variantes en el desempeño esperado tanto favorable como desfavorablemente.	

En base a lo anterior, replantee los objetivos para el próximo período. Esto servirá de base para el plan de trabajo del colaborador en este período. Considere la descripción de funciones.

Período/Fecha: _____

OBJETIVOS	FECHA	RESULTADOS	LOGRO (%)

--	--	--	--

Parte IC

FORTALEZAS/ÁREAS PARA MEJORAR Y ACCIONES

Esta sección debe ser llenada por el Supervisor y utilizada como parte del plan de desarrollo del colaborador. Debe ser usada durante el próximo semestre.

Remitirse a los factores de desempeño y funciones generales del colaborador.

[illegible]

Parte II
SUMARIO DE DESEMPEÑO

Realice un resumen del desempeño del colaborador, basado en factores generales, objetivos de los resultados, fortalezas y debilidades, frente a la descripción del cargo.

NIVELES DE DESEMPEÑO	MARQUE DESEMPEÑO	COMENTARIOS (haga breve resumen)
SOBRESALIENTE Cuando es altamente productivo. Sobrepasa metas en forma constante. Contribuye con aportaciones que han tenido efectos importantes en las responsabilidades a su cargo.		
MUY BUENO Cumple profesionalmente sus metas, y en algunos casos sobrepasa las expectativas. Altas habilidades de mando administrativo. Alta iniciativa e innovación.		
BUENO Es aquel que cumple las metas definidas (desempeño esperado). Realiza una acción independiente.		
REGULAR Alcanza alguno objetivos individuales. Su trabajo requiere chequeo constante. Necesita mejorar habilidades administrativas.		
INSATISFACTORIO No reúne lo mínimo esperado en su trabajo La acción correctiva debe ser inmediata.		

Parte III
EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE DESARROLLO

Esta sección brinda una guía para que el potencial de un colaborador se identifique y se elabore un plan de desarrollo (entrenamiento, capacitación, etc.).

En base a la evaluación de desempeño, seleccione la opción correspondiente de acuerdo con las posibilidades del colaborador.

1a Opción.- Considera que el colaborador debe desarrollarse aún en su puesto actual.

2a Opción.- Considera que el colaborador puede tener un movimiento horizontal (Igual nivel de responsabilidades en otra función).

3a Opción.- Considera que el colaborador puede ser promovido a un puesto superior.

PLAN DE DESARROLLO - NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Cursos y programas que ayudarían al colaborador en sus funciones y desarrollo profesional.

Parte IV
COMENTARIOS GENERALES

1.- POR PARTE DEL COLABORADOR:

He discutido el contenido de esta evaluación con mi superior y :

* Si estoy de acuerdo con la evaluación. Por qué?

* No estoy de acuerdo con la evaluación. Por qué?

2.- POR PARTE DEL SUPERVISOR:

* Plan de trabajo para el próximo período de evaluación.

* Ha sido revisada la descripción del cargo del colaborador.

Fecha

Firma del Colaborador

Fecha

Firma del Supervisor

Fecha

Firma del Gerente General

SISTEMA DE COMPENSACION E INCENTIVOS

DEFINICION:

Uno de los mecanismos que utilizan las empresas para alcanzar el éxito en los negocios son los sistemas de compensaciones e incentivos. Un programa justo y equitativo de compensaciones que recompense adecuadamente al personal le garantiza a la empresa obtener de cada uno lo mejor que puedan brindarle. El propósito esencial de un buen sistema de compensaciones consiste en atraer, retener y motivar a buenos empleados.

POR QUE ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS? :

Para nuestra empresa es importante disponer de un buen sistema de compensaciones e incentivos, porque es un instrumento que ayudará a mantener a nuestro personal motivado y productivo. Queremos que nuestro personal se sienta indentificado con la empresa, que tenga sentido de pertenencia porque esto nos permitirá alcanzar las metas institucionales.

OBJETIVOS DEL SISTEMA:

- ✓ Obtener de cada uno de los empleados lo mejor que puedan brindar.
- ✓ Lograr que tanto funcionarios como empleados comprendan mejor sus puestos y responsabilidades.
- ✓ Lograr que tanto funcionarios como empleados conozcan el valor e importancia que tiene su puesto en la empresa.
- ✓ Mantener una buen reputación a la empresa.
- ✓ Perfeccionar la toma de decisiones y delimitar responsabilidades.
- ✓ Aventajar a la competencia en el mercado.
- ✓ Mejorar y premiar el desempeño de los empleados.
- ✓ Mantener alta la moral del personal.

PROCESOS A REALIZAR:

- ✓ Designación de responsables del programa
- ✓ Análisis y Descripción de Puestos
- ✓ Valoración de Puestos
- ✓ Clasificación de Puestos
- ✓ Políticas Salariales
- ✓ Escalas y Curvas Salariales
- ✓ Sistemas de Incentivos

✓ DESIGNACION DE LOS RESPONSABLES DEL PROGRAMA:

La Gerencia General de Infosys ha designado como responsable del sistema a la Jefatura de Personal. La Jefatura de Personal será la responsable de recoger la información de los puestos de trabajo; elaborar las descripciones de puestos (con apoyo de las jefaturas y titulares de los puestos); coordinar las reuniones del Comité de Valoración; asesorar a los miembros del comité y dar mantenimiento al sistema que quede implementado.

La Gerencia de Infosys ha conformado un Comité de Valoración, sus integrantes son:

- Gerente General
- Gerente de Comercialización
- Gerente Técnico
- Gerente Administrativo y Financiero
- Jefe de Personal
- Jefe del cargo a analizarse y valorarse

Será el Comité de Valoración en conjunto quien tome las decisiones respecto a compensaciones e incentivos, a excepción del Jefe de Personal que será un facilitador para el Comité.

Cuando se esté valorando algún cargo del nivel gerencial, el titular del mismo no participará en ese momento de la sesión del Comité.

Quien anuncie la implementación del programa a todo el personal será el Gerente General de la empresa.

✓ PROCESO DE ANALISIS DE PUESTOS:

Desarrollado anteriormente.

✓ PROCESO DE VALORACION DE PUESTOS:

□ **Marco teórico:** La Evaluación de Cargos es un tema genérico que abarca un sinnúmero de tácticas por medio de las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable.

Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, y colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base a un sistema de remuneración; en otras palabras la evaluación de cargos se relaciona fundamentalmente con el "precio" del cargo.

Es el medio para determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional; es la actividad preliminar al establecimiento de grados y niveles para establecer la escala de salarios.

Este proceso está íntimamente ligado a la fase de análisis y descripción de cargos, y, tiene por objeto justipreciar el valor real de los cargos de una organización, para otorgarles la remuneración adecuada a las complejidades y dificultades de la ejecución de sus tareas.

La valoración de los cargos, al determinar el justo valor de cada puesto, ofrece a los normativos y decisorios de la organización, elementos científicos y consistentes para formular una política de remuneración desprovista de factores subjetivos.

□ **Métodos de valoración de cargos:** Existen cuatro métodos para la evaluación de cargos, agrupados en dos grandes grupos: los no cuantitativos y los cuantitativos.

Métodos No Cuantitativos: Jerárquización de cargos
Categorías predeterminadas

Métodos Cuantitativos: Evaluación por puntos
Comparación por factores

□ **Aplicación en Infosys:** De los métodos cuantitativos existentes el Comité de Valoración a seleccionado el método de factores y puntos. Este es un método sencillo y práctico, que se acopla a las necesidades de nuestra empresa, además es el método utilizado por las principales firmas consultoras de recursos humanos del país y es una de estas firmas con quien Infosys ha firmado un contrato de prestación de asesoría y de servicio de encuesta salarial.

□ **Determinación y definición de los factores remunerables :** El Comité de Valoración ha determinado cuales son los factores a valorar en nuestra empresa. Estos factores deben cubrir a la totalidad de los cargos y ser fáciles de comprender por todos.

Es importante que se comprenda que lo que se valora es el contenido del cargo, no a la persona que lo ocupa. Por ejemplo: La educación mínima necesaria para desempeñarse de manera óptima como Ayudante de Contabilidad de Infosys es ser bachiller en Comercio y Administración y tener 1 año de experiencia. No afectaría en la valoración del cargo que el titular del puesto de Ayudante de Contabilidad tenga un Ingeniería en Ciencias Empresariales.

Factores:

1. Educación formal y conocimientos especializados.
2. Experiencia necesaria
3. Responsabilidad sobre información confidencial; dinero; valores y/o equipos.
4. Responsabilidad por dirección; complejidad de las tareas; solución de problemas y/o toma de decisiones.
5. Relaciones funcionales externas.
6. Condiciones físicas de trabajo; viajes y/o riesgos de trabajo.

☐ **Asignación de puntos a cada factor y gradación de los mismos:** El Comité de Valoración es quien ha asignado los puntos en base al siguiente esquema:

40% ----->	400 ptos. por requisitos	Factor 1	66%	265
		Factor 2	35%	135

		Factor 3	33%	200
60% ----->	600 ptos. por gestión	Factor 4	33%	200
		Factor 5	17%	100
		Factor 6	17%	100
100% ----->	1000 puntos total			1.000

Formulario con los factores, sus denominaciones y la gradación (geométrica) de los factores se encuentra en el anexo 1.

☐ **Valoración Preliminar:** Con el objeto de probar el esquema de valoración diseñado y definir pautas referenciales para la valoración del resto de cargos de Infosys, el Comité ha determinado los cargos tipo o cargos clave. Los cargos tipo deben ser representativos de todas las áreas de la empresa.

Cargos tipo:

- Gerente de Comercialización
- Contador General
- Vendedor Junior
- Ayudante de Contabilidad
- Secretaria
- Conserje

Cada uno de los miembros del Comité debe tener un juego de todas las descripciones de puesto y los formatos de valoración para cada cargo para poder registrar la calificación de los factores. Esta es la oportunidad del Comité de ajustar o corregir el proceso.

Valoración cargos tipo, anexo 2.

☐ **Valoración definitiva:** En esta etapa del proceso se valoran el resto de cargos de la empresa y nos servirán como referencia la valoración de los cargos tipo. Una vez valorados todos los cargos la Jefatura de Personal elaborará el manual de valoración correspondiente, el mismo que sería revisado como mínimo una vez al año. Si en el transcurso del año se realizarán modificaciones sustanciales al contenido de un cargo sería obligatoria una revisión por parte del Comité.

Anexo 3. Cuadro consolidado de todas las valoraciones de los cargos.

☐ **Proceso de Clasificación de Cargos:** El Comité de Valoración ordenó los cargos en función del puntaje obtenido:

NIVELES	DESDE	HASTA
NIVEL 1	705	820
NIVEL 2	545	705
NIVEL 3	435	545
NIVEL 4	345	435
NIVEL 5	330	345
NIVEL 6	285	330
NIVEL 7	235	285

Anexo 4.

☐ **Escala Salarial Interna:** La escala salarial interna consiste en la fijación de niveles salariales para cargos únicos y/o grupos de cargos. Los rangos que contempla la escala salarial están basados en la diferencia existente entre el sueldo mínimo y máximo fijados.

No hay criterio determinante para definir cuantos rangos o niveles tendrá la escala salarial. El objetivo de estos es el de permitir el incremento de sueldos para un empleado ubicado en un rango determinado sin necesidad de pasar a otro.

Para determinar la amplitud entre el sueldo mínimo y máximo de cada cargo, existen varias tendencias a aplicarse:

- Un porcentaje igual para todos los rangos.
- Un porcentaje mayor para los primeros rangos.
- Un porcentaje igual entre un rango y otro, pero disminuyendo el número de rangos en las jerarquías altas.

☐ **Escala Salarial de Infosys:** Nuestra empresa con el objeto de mantener siempre una equidad tanto interna como externa, ha optado para determinar su escala por el Método del Mercado. Es decir los sueldos del mercado son los parámetros para sueldos mínimos y máximos. Además Infosys quiere que la tendencia de los sueldos de sus empleados se mantenga en el Q3 (cuartil 3) de la encuesta salarial. Sus sueldos mínimos y máximos "referenciales" serán definidos según mercado.

NIVEL	MINIMO	MAXIMO
I	15,000	20,000
II	8,000	15,000
III	2,500	8,000
IV	1,500	2,500
V	1,200	1,500
VI	800	1,200
VII	400	800

Infosys no consideró necesario dividir cada nivel en categorías, esto se realizaría cuando tengamos cobertura nacional.

POLITICAS SALARIALES:

☐ **Marco teórico:** Política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización sobre remuneración de los empleados. La política salarial no es estática, por el contrario es dinámica y evoluciona perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se modifican con rapidez.

Para poder formular políticas que sean aceptables y beneficiosas, es necesario conocer bien los objetivos de la organización y los puntos de vista de los empleados. Un buen plan de compensaciones proporciona al empleado un pago y prestaciones que son competitivos pero no excesivos en el contexto comparativo, interno y externo.

Las políticas de sueldos deben identificar en forma sistemática y objetiva las valoraciones de los cargos y las escalas salariales deben reflejar las variaciones. Además, los logros individuales deben recompensarse de modo adecuado.

☐ **Políticas Salariales de Infosys:**

- ✓ Se realizarán semestralmente comparaciones con el mercado y de ser necesario se realizarán reajustes salariales.
- ✓ La escala salarial interna será definida y reajustada semestralmente según el mercado.
- ✓ El sueldo de contratación debe encontrarse ubicado en el límite inferior de la escala para ese cargo.
- ✓ Los incrementos de sueldos nunca serán inferiores a la inflación del periodo.
- ✓ Se realizarán incrementos por promoción.
- ✓ Los sueldos de todo el personal de la empresa deberán encontrarse ubicados en el Q3 (cuartil 3) del mercado.
- ✓ Trimestralmente se premiará al mejor vendedor de la empresa en función de las ventas reales realizadas y se le otorgará 1 sueldo.
- ✓ Los vendedores recibirán el 1% de comisiones sobre sus ventas reales.
- ✓ Todos los empleados que obtengan una calificación superior a 3 al ser evaluado su desempeño recibirán un Bono por Desempeño.

Calificación	% del Sueldo
3	60%
4	80%
5	100%

- ✓ Todos los empleados de la empresa deberán tener una cobertura de Vida y Accidentes Individuales, y una cobertura de Asistencia Médica; cuyo costo asumirá la empresa.
- ✓ Los valores generados en la liquidación de roles de pago será cancelados hasta el 30 de cada mes, y se acreditarán en una cuenta corriente de un bando local aperturada para el efecto.

☐ **Comparación con Mercado:** El Comité de Valoración con el objeto de determinar la competitividad de sus salarios ha realizado un análisis basado en cargos y sueldos similares existentes en el mercado para lo cual utilizó los datos de la encuesta salarial a la cual está suscrita.

Después de este análisis se llegó a la conclusión que Infosys es muy competitiva (aunque existen pequeñas diferencias) a nivel de salarios con la competencia y es la tendencia que se quiere mantener.

Revisar anexos 5, 6 y 7

SISTEMA DE INCENTIVOS:

□ **Concepto:** Los incentivos son recompensas variables en relación al logro de resultados específicos. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño mediante el pago por la obtención de resultados, con total exclusión de su antigüedad o del número de horas que hayan laborado. Los empleados que trabajan en organizaciones que utilizan incentivos financieros advierten claramente que es su desempeño, en parte o totalmente, el factor que determina su pago. Una de las ventajas de los incentivos es que si el desempeño es bueno la recompensa se la recibe de la misma forma.

El principio de relacionar la remuneración con el desempeño o esfuerzo es muy sano, el problema es establecer y mantener un sistema efectivo. Para establecer un sistema de esta naturaleza, es necesario conocer:

- Los criterios de éxito.
- La aplicación de los sistemas de pagos por resultados.
- El uso de sistemas de bonificación, comisiones e incentivos para gerentes y otros funcionarios.

□ **Requisitos para establecer sistemas de incentivos:**

- ✓ Pisos adecuados y competitivos por sueldos o salarios base pagados y áreas de seguridad (beneficios).
- ✓ Efecto importante, individual o de grupo, en áreas clave de resultados.
- ✓ Resultados mensurables y evaluadores apropiados.
- ✓ Períodos adecuados.
- ✓ Compromiso de la alta gerencia con todos los aspectos del programa.
- ✓ Un clima en el que se procure alcanzar la excelencia individual y de grupo.
- ✓ Un sistema de información administrativa que permita el seguimiento claro de las medidas seleccionadas para usarse en el programa.

□ **Aplicación en Infosys:** Infosys quiere premiar el esfuerzo y la productividad excepcional, por esta razón, y siempre enmarcado dentro de los objetivos institucionales, hemos implementado los siguientes incentivos:

MONETARIOS:

- ✓ Bono por desempeño
- ✓ Premio al mejor vendedor del trimestre
- ✓ Cancelación de Comisiones por ventas reales

NO MONETARIOS:

- ✓ Seguro de Vida y Accidentes Individuales
- ✓ Seguro de Asistencia Médica
- ✓ Créditos de Consumo
- ✓ Capacitación

(El costo de la prima de los seguros será asumido por la empresa, el costo de la franquicia será asumido por el empleado.)

Todos estos programas deben cumplir las siguientes condiciones dentro de nuestra empresa:

- ✓ Deben mostrar claramente que la cantidad es suficiente para justificar el esfuerzo adicional requerido para obtenerlas.
- ✓ Deben considerarse directamente relacionadas con el desempeño requerido.
- ✓ Deben ser consideradas equitativas por la mayoría de los miembros del sistema, tomando en cuenta que los incentivos por ventas no los recibirán todos.

TABLA DE VALORACION DE CARGOS POR FACTORES Y PUNTOS

FACTOR 1 EDUCACION FORMAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS

Definición :	Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especialización previos requeridos para que el ocupante del cargo pueda cumplir eficazmente las tareas inherentes al mismo. Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerse una equivalencia con los niveles de educación formal . Estos conocimientos, también pueden ser adquiridos autodidácticamente. En este último caso, se entiende que el cargo se asimila al nivel de educación formal equivalente.
---------------------	--

Nota importante	Este factor califica conjuntamente con la experiencia, ya que los dos conforman la habilidad técnica requerida para el cargo.
------------------------	---

<u>Grado</u>	<u>Descripción del Grado</u>	
1	Preparado para leer y escribir	35
1.5	Educación primaria completa	55
2	Ciclo básico de estudios secundarios o escuela primaria más cursos especiales de capacitación de dos a tres años.	75
3	Educación secundaria completa.	105
4	Educación secundaria completa más cursos especiales de capacitación de dos o tres años o universitaria incompleta, tecnólogos	140
5	Licenciaturas (hasta egresados de cualquier carrera universitaria del al menos 5 años) (B.A.)	175
6	Educación universitaria completa (título universitario). Doctor, Ingeniero, etc. Master II.	210
7	Educación universitaria (título universitario) más especialización de post grado (mínimo un año) relativos a la materia de la tarea. Master I.	265

FACTOR 2	EXPERIENCIA NECESARIA
-----------------	------------------------------

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

Nota importante	Este factor califica conjuntamente con la experiencia, ya que los dos conforman la habilidad técnicaa requerida para el cargo.
------------------------	--

<u>Grado</u>	<u>Descripción del Grado</u>	
1	Menos de 1 mes.	5
2	De 1 hasta 6 meses inclusive	25
3	Entre 6 meses y 1 año incluído.	45
4	Entre 1 y 3 años incluídos.	65
5	Entre 3 y 5 años incluídos.	85
6	Entre 5 y 7 años incluídos.	105
7	Más de 7 años.	135

FACTOR 3	RESPONSABILIDAD SOBRE: INFORMACION CONFIDENCIAL, DINERO, VALORES, EQUIPOS Y MATERIALES, PRODUCTOS E INSTALACIONES.
-----------------	---

Definición :	En este factor se tiene en cuenta la forma como el ocupante del cargo influye en los resultados de la organización y la importancia de esta influencia, teniendo en cuenta las cifras que el cargo afecta. El valor que representa es el monto que alcanza su responsabilidad. Cuando la decisión es compartida por consenso, es decir, todos son igualmente responsables por ella, el monto de la cifra que afectan deber ser dividido por el número de corresponsables en la decisión. Deben tomarse las cifras más significativas.
---------------------	---

Nota importante	Cuando un cargo tenga dos puntuaciones, se le imputará el valor superior en puntos.
------------------------	---

Grado	Descripción del Grado	
1	Maneja información confidencial limitada a una Unidad de la empresa. Es responsable por el manejo de dinero y/o valores/equipos/materiales/productos por hasta US\$4,000. su trabajo no compromete a la Empresa ante terceros.	30
2	Prepara o custodia información confidencial limitada a un Departamento de la Empresa. Es responsable por dinero y/o valores/equipos/materiales/productos/instalaciones entre US\$4,000 y US\$20,000. Su trabajo compromete a la empresa ante terceros de forma limitada.	60
3	Maneja información de naturaleza confidencial limitada a la Empresa y cuya divulgación puede crear problemas. Puede responsabilizarse en forma directa de dinero y/o valores/equipos/materiales/productos/instalaciones entre US\$20,000 y US\$100,000. Su trabajo compromete medianamente a la empresa ante terceros	90
4	Tiene acceso a información confidencial de la Empresa, cuya divulgación crearía perjuicios a la misma. Es responsable directo por dinero y/o valores/equipos/materiales/productos/instalaciones que van de US\$100,000 a US\$1,000,000. Su trabajo compromete a la empresa altamente frente a terceros.	125
5	La tarea implica el acceso o manejo de información altamente confidencial de la Empresa, cuya divulgación crea problemas al mismo. Puede manejar dinero y/o valores/equipos/materiales/productos/instalaciones que van de US\$1,000,000 a US\$10,000,000. Su trabajo, compromete al grupo ante terceros.	160
6	Tiene acceso permanente o frecuente manejo de información confidencial que, de divulgarse, podría , acarrearía graves perjuicios a la empresa. Puede manejar dinero y/o valores/equipos/materiales/productos/instalaciones sobre US\$10,000,000.	200

FACTOR 4	RESPONSABILIDAD POR DIRECCION Y COMPLEJIDAD, Y/O SOLUCION DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES.
-----------------	---

Definición :	Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del puesto, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y tomar decisiones. - Dirección implica planear, organizar, controlar, evaluar una función; considera la habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral del negocio que debe tenerse para un desempeño adecuado al cargo. - La solución de problemas hace referencia al tipo de problemas que enfrente el cargo y se mide mediante la disponibilidad de guías establecidas (instrucciones recibidas, métodos, manuales, etc.) y de la habilidad analítica y creativa requerida para desarrollar o innovar técnicas y procedimientos para generar alternativas. - El tamaño de la supervisión considera la habilidad requerida por el cargo, para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas. Al valorarse, debe tenerse en cuenta el número de personas que funcionalmente dependen de la posición, sea con supervisión directa o indirecta. Si el cargo demanda supervisión funcional más no administrativa, debe contabilizarse estos cargos del tamaño de la supervisión. Si el cargo requiere demandar trabajos de otras áreas, no se considerará acá sino en la dimensión relativa a contactos.
---------------------	--

Nota importante	Cuando un cargo tenga dos puntuaciones; se le imputará el valor superior en puntos; no se suma.
------------------------	---

Grado	Descripción del Grado	
1	Realiza tareas rutinarias, que no implican solucionar problemas y/o tomar decisiones; no ejerce supervisión alguna, o supervisa cuadrillas de personal no especializado.	30
2	Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo eventualmente la supervisión de grupos pequeños de personal (Unidades), y/o la toma de decisiones en base a procedimientos preestablecidos.	60
3	Realiza tareas complejas, resuelve problemas con muchas alternativas en su ejecución. Puede supervisar grupos numerosos de empleados o técnicos (Jefatura de Departamentos)	90
4	Toma decisiones frecuentes y de gran importancia en base a políticas generales, programando cursos de acción con iniciativa propia. Resuelve problemas que involucran riesgos moderados. Puede supervisar un gran grupo de empleados, técnicos o profesionales, en forma directa o indirecta. (Varias Gerencias Funcionales).	125
5	Realiza tareas que implican la participación de políticas de la empresa y programas de largo plazo. Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico a la empresa. Generalmente dirige la labor de una área de trabajo completa (varias Gerencias Funcionales).	160
6	Realiza tareas que implican la toma de decisiones en la formulación de políticas y programas de largo plazo. Resuelve problemas de mucha complejidad que implican alto riesgo económico para el grupo. Normalmente es el máximo responsable por una o más empresas del grupo, o del grupo en su totalidad. (Dirige todas las funciones).	200

FACTOR 5 RELACIONES FUNCIONALES EXTERNAS

Definición :	Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o de la habilidad negociadora necesarios para un correcto desempeño del cargo. Los contactos se refieren a personal externo a la empresa o personal interno que no pertenece a la misma dependencia, y no reportan al mismo jefe. Este factor se considera la frecuencia del contacto, el grado de habilidad y el tipo del personal contactado. Si los contactos no son requeridos en el cargo se asignará el valor mínimo de la tabla.
---------------------	--

Grado	Descripción del Grado	
1	No requiere ningún o es mínimo contacto fuera de su departamento. Requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación.	5
2	Se requiere poco contacto externo y habilidad normal para negociar u obtener cooperación.	15
3	Se requieren contactos frecuentes y habilidad buena para la atención a clientes, proveedores, contratistas, etc. de los cuales dependen el cumplimiento de las tareas de su departamento.	40
4	Se requieren contactos permanentes y habilidad muy buena con clientes, proveedores, contratistas; cuya realización es importante para el desenvolvimiento de la actividad de su departamento y/o de otros departamentos.	65
5	Se requieren contactos permanentes, con habilidad muy buena de representación de la empresa ante clientes fuertes o especiales, entidades gubernamentales y otras instituciones. Este grado es de gran importancia para el desenvolvimiento de la actividad de la empresa.	85
6	Se requieren contactos permanentes, delicados con habilidad máxima, con autoridades gubernamentales, contactos internacionales, clientes importantes por cámaras empresariales; asociaciones profesionales, etc., íntimamente relacionados con el éxito de la operaciones del grupo.	100

FACTOR 6	CONDICIONES FISICAS Y/O VIAJES Y/O RIESGOS DE TRABAJO Y/O STRESS
-----------------	---

Definición :	Este factor mide las condiciones físicas y de viajes bajo las cuales se desarrollan las tareas y/o los riesgos de accidentes y enfermedades derivadas de la ejecución de las mismas; para cargos operativos de campo o de planta. En el caso de cargos administrativos, se mide el stress o presión al cual está expuesto el cargo debido a las responsabilidades que implica.
---------------------	--

Nota importante	Cuando un cargo tenga dos puntuaciones; se le imputará el valor superior en puntos
------------------------	--

Grado	Descripción del Grado	
6	- Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado; y/o - Sin posibilidades de sufrir un accidente - condiciones normales de oficina; y/o viaja por excepción. - Expuesto a stress ocasional, (tareas rutinarias/Jefatura de Unidad).	5
5	- Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi privada, con aire acondicionado; y/o entorno agradable. Oficina con divisiones modulares. - Con muy bajas posibilidades de accidentarse; y/o viaja esporádicamente (menos del 10% del tiempo); y/o - Expuesto a stress ocasional en alto grado (Jefatura de Departamento/Gerencia Funcional).	15
4	- Desarrolla algunas de sus tareas en un ambiente incómodo, desagradable y/o en oficina general, sin aire acondicionado y entorno algo desagradables. - Con pocas posibilidades de accidentarse y/o viaja con mediana frecuencia (entre 11% y 20% de su tiempo) y/o - La tarea involucra stress por manejo de varias Gerencias Funcionales.	30
3	- Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo/desagradables y/o en oficina general en edificio viejo, sin aire acondicionado, o pasa la mayor parte del tiempo a bordo de un vehículo a motor; y/o - Con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con posibilidad de ocurrir una vez cada tres mese; y/o viaja con regular frecuencia (entre 21% y 30% del tiempo) y/o - El ocupante del cargo está expuesto al stress, por dirección del grupo.	50
2	- Desarrolla la mayor parte de su trabajo en la planta, y/o a la intemperie, donde el trabajo sólo es suspendido en situaciones climáticas extremas; y/o - Existen considerables riesgos, con deficientes salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves que requieran de hasta 3 meses de ausencia de trabajo; y/o viaja gran cantidad del tiempo de trabajo (entre 31% y 40%);	80
1	- Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta, en condiciones desagradables, con deficiencias en lo que hace la iluminación, ruido, ventilación, gases tóxicos, polvo, temperaturas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual el mismo continúa bajo cualquier situación climática; - Existen muy altas posibilidades de accidentes, resultantes hasta la incapacidad total; y/o su trabajo implica viajar más del 41% de su tiempo de trabajo.	100

INFOSYS S.A.
VALORACION PRELIMINAR - CARGOS TIPO

CODIGO CARGO	CARGO	FACT 1	FACT 2	FACT 3	FACT 4	FACT 5	FACT 6	TOTAL PUNTOS
1	GTE.COMERCIALIZACION	210	85	160	160	85	5	705
11	JEFE DE IMPORTACIONES	175	65	90	90	65	5	490
13	VENDEDOR JUNIOR	140	65	60	30	40	15	350
20	AYUDANTE CONTABILIDAD	105	45	60	60	15	5	290
27	SECRETARIA	105	45	30	30	40	5	255
25	CONSERJE	105	25	30	30	15	30	235

INFOSYS S.A.
CUADRO DE VALORACION GENERAL

CODIGO CARGO	CARGO	FACT 1	FACT 2	FACT 3	FACT 4	FACT 5	FACT 6	TOTAL PUNTOS
0	GERENTE GENERAL	210	105	200	200	100	5	820
1	GTE.COMERCIALIZACION	210	85	160	160	85	5	705
3	GTE.ADM.Y FINANCIERO	210	85	160	160	65	5	685
2	GTE.TECNICO	210	65	160	160	65	5	665
5	JEFE DE VENTAS	175	65	125	90	85	5	545
6	JEFE CREDITO Y COBRANZA	175	65	125	90	65	5	525
7	JEFE DE FINANZAS	175	65	125	90	65	5	525
4	JEFE MERCADEO	175	65	90	90	65	5	490
11	JEFE DE IMPORTACIONES	175	65	90	90	65	5	490
10	JEFE DE SERV.GENERALES	175	65	90	90	40	15	475
8	CONTADOR GENERAL	175	65	90	90	40	5	465
9	JEFE DE PERSONAL	175	65	90	90	40	5	465
12	VENDEDOR SENIOR	140	65	90	60	65	15	435
17	TECNICO SENIOR	140	65	90	60	65	15	435
19	ASISTENTE DE FINANZAS	140	65	60	60	15	5	345
13	VENDEDOR JUNIOR	140	45	60	30	40	15	330
18	TECNICO JUNIOR	140	45	60	30	40	15	330
16	RECAUDADOR	105	25	60	30	40	30	290
21	AYUDANTE DE PERSONAL	105	45	60	60	15	5	290
27	AYUDANTE IMPORTACIONES	105	45	60	60	15	5	290
20	AYUDANTE CONTABILIDAD	105	45	60	60	15	5	290
15	AYUDANTE CRED.Y COB.	105	45	30	60	40	5	285
23	AYUDANTE SERV.GENERAL	105	45	30	60	15	5	260
14	AYUDANTE MERCADEO	105	45	30	30	40	5	255
27	SECRETARIA	105	45	30	30	40	5	255
22	AUXILIAR NOMINA	105	25	60	30	15	5	240
24	BODEGUERO	105	25	60	30	5	15	240
26	GUARDIA	105	25	30	30	15	30	235
25	CONSERJE	105	25	30	30	15	30	235

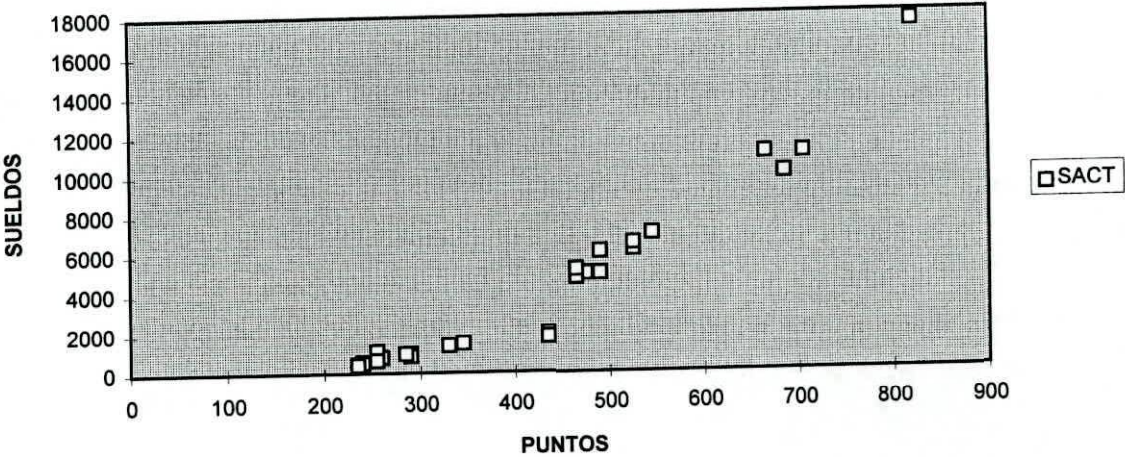
INFOSYS S.A.
NIVELES DETERMINADOS SEGUN PUNTAJE

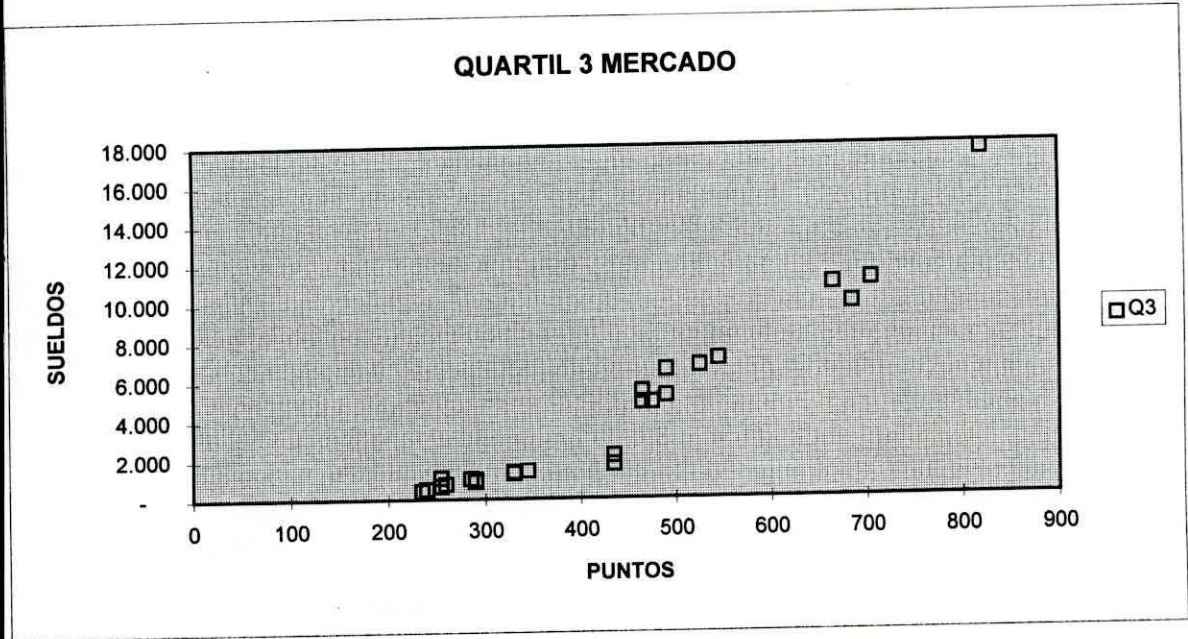
CODIGO CARGO	CARGO	FACT 1	FACT 2	FACT 3	FACT 4	FACT 5	FACT 6	TOTAL PUNTOS
	NIVEL 1							
0	GERENTE GENERAL	210	105	200	200	100	5	820
	NIVEL 2							
1	GTE.COMERCIALIZACION	210	85	160	160	85	5	705
3	GTE.ADM.Y FINANCIERO	210	85	160	160	65	5	685
2	GTE.TECNICO	210	65	160	160	65	5	665
	NIVEL 3							
5	JEFE DE VENTAS	175	65	125	90	85	5	545
6	JEFE CREDITO Y COBRANZA	175	65	125	90	65	5	525
7	JEFE DE FINANZAS	175	65	125	90	65	5	525
4	JEFE MERCADEO	175	65	90	90	65	5	490
11	JEFE DE IMPORTACIONES	175	65	90	90	65	5	490
10	JEFE DE SERV.GENERALES	175	65	90	90	40	15	475
8	CONTADOR GENERAL	175	65	90	90	40	5	465
9	JEFE DE PERSONAL	175	65	90	90	40	5	465
	NIVEL 4							
12	VENDEDOR SENIOR	140	65	90	60	65	15	435
17	TECNICO SENIOR	140	65	90	60	65	15	435
	NIVEL 5							
19	ASISTENTE DE FINANZAS	140	65	60	60	15	5	345
13	VENDEDOR JUNIOR	140	45	60	30	40	15	330
18	TECNICO JUNIOR	140	45	60	30	40	15	330
	NIVEL 6							
16	RECAUDADOR	105	25	60	30	40	30	290
21	AYUDANTE DE PERSONAL	105	45	60	60	15	5	290
27	AYUDANTE IMPORTACIONES	105	45	60	60	15	5	290
20	AYUDANTE CONTABILIDAD	105	45	60	60	15	5	290
15	AYUDANTE CRED.Y COB.	105	45	30	60	40	5	285
23	AYUDANTE SERV.GENERAL	105	45	30	60	15	5	260
14	AYUDANTE MERCADEO	105	45	30	60	40	5	285
	NIVEL 7							
27	SECRETARIA	105	45	30	30	40	5	255
22	AUXILIAR NOMINA	105	25	60	30	15	5	240
24	BODEGUERO	105	25	60	30	5	15	240
26	GUARDIA	105	25	30	30	5	30	225
25	CONSERJE	105	25	30	30	15	30	235

COMPARACION CON MERCADO

CODIGO CARGO	CARGO	SUELDO	TOTAL PUNTOS	NIVEL/ GRADO	CARGO MERCADO	MIN	PROM	Q3	MAX	SUELDO X.POLITICA	DIFERENCIA +/-
0	GERENTE GENERAL	17500	820	1	GERENTE GENERAL	14.580	16.200	17.658	20.250	17.658	- 158
1	GTE.COMERCIALIZACION	11000	705	2	GERENTE DE VENTAS	8.160	10.200	11.118	12.750	11.118	- 118
3	GTE.ADM Y FINANCIERO	10000	685	2	GERENTE ADM.Y FINANCIER	7.280	9.100	9.919	11.375	9.919	81
2	GTE.TECNICO	11000	665	2	GERENTE TECNICO	8.000	10.000	10.900	12.500	10.900	100
5	JEFE DE VENTAS	7000	545	3	JEFE DE VENTAS	4.550	6.500	7.085	8.125	7.085	- 85
6	JEFE CREDITO Y COBRANZAS	6200	525	3	JEFE DE CRED. Y COBRANZA	4.340	6.200	6.758	7.750	6.758	- 558
7	JEFE DE FINANZAS	6500	525	3	JEFE FINANCIERO	4.340	6.200	6.758	7.750	6.758	- 258
4	JEFE MERCADEO	6100	490	3	JEFE DE MARKETING	4.200	6.000	6.540	7.500	6.540	- 440
11	JEFE DE IMPORTACIONES	5000	490	3	JEFE DE IMPORTACIONES	3.360	4.800	5.232	6.000	5.232	- 232
10	JEFE DE SERV.GENERALES	5000	475	3	JEFE ADMINISTRATIVO	3.150	4.500	4.905	5.625	4.905	95
8	CONTADOR GENERAL	4800	465	3	CONTADOR GENERAL	3.150	4.500	4.905	5.625	4.905	- 105
9	JEFE DE PERSONAL	5200	465	3	JEFE DE PERSONAL	3.500	5.000	5.450	6.250	5.450	- 250
12	VENDEDOR SENIOR	2000	435	4	VENDEDOR SENIOR	1.400	2.000	2.180	2.440	2.180	- 180
17	TECNICO SENIOR	1800	435	4	TECNICO SENIOR	1.120	1.600	1.744	1.952	1.744	56
19	ASISTENTE DE FINANZAS	1500	345	5	ASISTENTE FINANCIERO	910	1.300	1.417	1.586	1.417	83
13	VENDEDOR JUNIOR	1400	330	5	VENDEDOR JUNIOR	875	1.250	1.363	1.525	1.363	38
18	TECNICO JUNIOR	1400	330	5	TECNICO JUNIOR	840	1.200	1.308	1.464	1.308	92
16	RECAUDADOR	900	290	6	RECAUDADOR	630	900	981	1.098	981	- 81
21	AYUDANTE DE PERSONAL	1000	290	6	AYUDANTE RRHH	630	900	981	1.098	981	19
27	AYUDANTE IMPORTACIONES	900	290	6	AYUDANTE IMPORTACIONES	560	800	872	976	872	28
20	AYUDANTE CONTABILIDAD	850	290	6	AYUDANTE CONTABILIDAD	560	800	872	976	872	- 22
15	AYUDANTE CRED.Y COB.	980	285	6	AYUDANTE CREDITO	665	950	1.036	1.159	1.036	- 56
23	AYUDANTE SERV.GENERALES	800	260	6	AYUDANTE ADMINISTRATIVO	490	700	763	854	763	37
14	AYUDANTE MERCADEO	1100	255	6	AYUDANTE MARKETING	700	1.000	1.090	1.220	1.090	10
27	SECRETARIA	550	255	7	SECRETARIA	420	600	654	732	654	- 4
22	AUXILIAR NOMINA	550	240	7	AUXILIAR PERSONAL	336	480	523	586	523	27
24	BODEGUERO	500	240	7	BODEGUERO	315	450	491	549	491	9
26	GUARDIA	450	235	7	GUARDIA	280	400	436	488	436	14
25	CONSERJE	400	235	7	MENSAJERO	280	400	436	488	436	- 36

CURVA SALARIAL INTERNA





SISTEMA DE CONTROL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

DEFINICION:

El Sistema de Control de Gestión es, como su nombre lo indica, un mecanismo de control moderno y eficiente que tiene como finalidad aumentar la probabilidad de que el comportamiento de los equipos y resultados que la organización está alcanzando sean coherentes con los objetivos.

POR QUE ES IMPORTANTE PARA NOSOSTROS? :

En Infosys estamos concientes de la importancia que hay que darle a los sistemas de control. Es ésta la única manera de poder medir y comparar el desempeño real y el desempeño esperado y sólo así estamos concientes de los errores producidos para de esta forma poder implementar medidas correctivas que nos permitan alcanzar los objetivos trazados.

Infosys, una empresa que se caracteriza por su alta tecnología, ha escogido como tipo de control el Control de Gestión, por ser ésta la técnica más moderna y eficiente que se encuentra en el mercado actual; prueba de ello es que está siendo utilizada por las compañías en proceso de modernización gerencial.

CONTENIDOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION:

- ☐ **Area Clave:** Es un segmento de la organización asociada a las funciones genéricas de toda la compañía. En nuestro caso vamos a presentar el área de Recursos Humanos.
- ☐ **Problema Estratégico:** Son situaciones emergentes, coyunturales, nuevas que pueden tener un impacto en los resultados de la compañía. Su tratamiento, como su falta de tratamiento, puede determinar el éxito o fracaso de la empresa. Los problemas estratégicos identificados en Infosys son los siguientes:
 - Pérdida de una distribución autorizada.
 - Posibilidad de que los proveedores se vuelvan nuestros competidores.
 - Cartera vencida.

☐ **Factor Crítico**: Son variables significativas que requieren una evaluación permanente de su comportamiento. Estas variables son de carácter selectivo y exigen gran pericia para su elección. Los factores críticos en el área de Recursos Humanos de Infosys son:

- Ausentismo
- Rotación
- Desempeño
- Nivel de remuneraciones por cargo
- Sobretiempo
- Atrasos
- Cobertura de capacitación

☐ **Indicador de Gestión**: Señalan las expectativas del ejercicio respecto del comportamiento de las variables. El conjunto de indicadores permite a los administradores, ejecutivos o gerentes vigilar la posición competitiva de su negocio o compañía.

Los indicadores de gestión de Infosys se encuentran detallados más adelante.

☐ **Ratios**: Es la combinación de información de los índices para construir el indicador. Los ratios se encuentran detallados más adelante.

☐ **Inductor de Eficiencia**: Es la intervención permanente del administrador o ejecutivo en el proceso de comportamiento de las variables para asegurar que los resultados cumplan las expectativas. Se detallan a continuación.

CONTROL DE GESTION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS:

FACTORES CRITICOS	IND. DE GESTION	INDICES	INDUCTORES DE EFICIENCIA
1.- Ausentismo	5 días anual por trabajador	Total días trabajados / # de trabajadores	- Dpto. Médico - Dpto. de RRHH
2.- Rotación	Máximo 10% anual	# de trabajadores salidos / # de trabajadores activos	- # de salidos - Verificar los motivos de salida (jub., despido, renuncia, et.)
3.- Desempeño	Mínimo 3 / 5	Suma de resultados de eval. / # de trabajadores	- Evaluaciones de desempeño
4.- Remuneraciones por cargo	Sobre el promedio del mercado	Sueldo de la empresa / Prom. sueldo del mercado	- Encuestas salariales
5.- Sobretiempo	Máximo 5% anual	# de horas de sobre tiempo / # de horas normales	- Justificación de los sobre tiempos
6.- Atrasos	Máximo 1 hora al mes	# de horas atraso / # de horas normales	- Motivos - Justificaciones
7.- Cobertura capacitación	Mínimo 100 horas al año por trabajador	Suma de horas de capa. / # de trabajadores	- Capacitación brindada - Cronogramas - Planes de capacitación - Presupuesto de capacitación

POLITICAS DE COMUNICACION

DEFINICION:

La comunicación es la fuerza central de enlace que permite la coordinación entre individuos y unidades y, por tanto, el comportamiento organizado alrededor de un objetivo concreto.

POR QUE ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS? :

Para la compañía Infosys S.A. una adecuada comunicación organizacional es fundamental para una organización sana y productiva, pues permite un flujo de información ordenado, que garantiza llegar a todos los miembros de la empresa, facilitando de esta manera alcanzar excelentes relaciones interpersonales y conformar verdaderos equipos de trabajo, evitando así chismes y rumores que tanto daño pueden llegar a ocasionar.

Una oportuna difusión de información empresarial también permite que los trabajadores se vinculen más a la empresa y se mantengan motivados en sus puestos, pues se sienten miembros de una institución y, lo más importante, sienten que son importantes, pues se les presta la debida atención.

TIPOS DE COMUNICACION EN LA EMPRESA

□ **Comunicación Ascendente** : Es el tipo de comunicación en la que el emisor es un individuo o unidad operacional y el receptor, un individuo o unidad funcional. Este tipo de comunicación tiene gran relevancia debido a que:

- ♦ Provee gran parte de los datos y la información necesarios para la toma de decisión por parte del superior, quien no siempre puede conocer todos los detalles operacionales.
- ♦ Suministra información a los superiores acerca de la medida en que los colaboradores cumplen con las directivas.
- ♦ Provee información a los superiores acerca de los problemas de sus colaboradores y cómo éstos los perciben; acerca de lo que están haciendo para solucionarlos y cómo lo están haciendo.
- ♦ Suministra información a los superiores acerca del clima organizacional.
- ♦ Suministra información a los superiores acerca de cómo piensan los colaboradores que debieran hacerse las cosas, lo que generalmente aparece excelentes sugerencias y puntos de vista.

- ♦ Brinda a los colaboradores la oportunidad de ser escuchados y de expresarse intelectual y emocionalmente.

□ **Comunicación Descendente** : Es el tipo de comunicación que fluye en el sentido de la jerarquía de autoridad, en el cual el emisor es un individuo o unidad estratégica o funcional y el receptor un individuo o unidad operativa. Sus mensajes se refieren a:

- ♦ Instrucciones para realizar la tarea.
- ♦ Explicaciones acerca del sentido e importancia de la tarea dentro del conjunto mayor de la unidad o la organización. Esto es muy importante pues tiene un gran valor para mejorar la realización de la tarea, crear identificación con la tarea y la organización y reducir la necesidad de abundante detalle en las instrucciones.
- ♦ Reglas y procedimientos de orden general de la organización.
- ♦ Feed-back a los colaboradores sobre su desempeño.

□ **Comunicación Lateral** : Es el tipo de comunicación en el cual el emisor y el receptor son individuos o unidades de igual jerarquía. Corresponden en general a flujos formales de información implicados por el funcionamiento de los diversos subsistemas y a flujos informales que emergen por la necesidad organizacional de complementar los sistemas formales. La comunicación lateral es importante porque:

- ♦ Permite llenar los canales no formales con información referida al trabajo y evitar que éstos se carguen de información adversa a la organización.
- ♦ Es un reaseguro contra las distorsiones de la comunicación ascendente y descendente.

CANALES DE COMUNICACION

□ **Canales de comunicación Formal** : Son los oficialmente definidos por la empresa, a través de los cuales fluye la información entre y dentro de los subsistemas que la conforman. Estos son:

- ♦ Correo electrónico
- ♦ Ordenes y directivas verbales
- ♦ Cartas o memorándum
- ♦ Listados de computación

En gran medida el sistema de comunicación formal de la organización funciona restringiendo y ordenando los flujos de información con el fin de facilitar la coordinación y evitar la sobrecarga de la información.

□ **Canales de comunicación Informal** : Son aquéllos que se conforman como medida compensatoria de los canales de comunicación formal.

POLITICAS DE COMUNICACION:

Teniendo como base a un grupo humano de profesionales, personas con un nivel cultural, social e intelectual muy similares, una estructura bastante plana y herramientas de trabajo muy tecnificadas, Infosys S.A. tiene las siguientes políticas de comunicación:

- ✓ ***Todos los empleados deberán conocer la misión y visión de la empresa.***
 - ♦ Esto tiene como objetivo el que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la empresa, pues entienden el por qué existe la empresa y hacia dónde quiere ir.
 - ♦ Tanto la misión como la visión serán comunicados a los empleados a través de la revista de la empresa, mensajes en los sobres de liquidación de pago y la cartelera.
- ✓ ***Todos los empleados deberán conocer los objetivos de la empresa y entender la forma en la que ellos deben aportar para la consecución de esos objetivos.***
 - ♦ Es importante para que todos los empleados trabajen en equipo persiguiendo los mismos objetivos.
 - ♦ Los objetivos de la empresa serán difundidos a través de la revista de la empresa, cartas, memos, etc.
- ✓ ***Todo trabajador debe conocer a fondo la empresa, cómo está constituida, cómo se formó, las participaciones, el mercado, etc.***
 - ♦ Esta política tiene como objetivo que los trabajadores sepan cómo es la empresa en la que trabajan y puedan entender su cultura y filosofía.
 - ♦ Todo esto se comunica a los trabajadores a través de la memorias de la empresa.
- ✓ ***Todo trabajador debe conocer su trabajo, las funciones que debe realizar, las responsabilidades que tiene, superiores y subalternos.***
 - ♦ Para que el trabajador pueda desempeñarse mejor en su puesto, desenvolviéndose de manera independiente y para saber lo que se espera de él.
 - ♦ Esta información la tendrá disponible el trabajador en los manuales de funciones y responsabilidades de la empresa.
- ✓ ***Los empleados deben conocer tanto los presupuestos de la empresa como los estados de resultado.***
 - ♦ Esto es con el fin de que los empleados puedan trabajar dentro de un rango máximo de gastos y con objetivos claros de volúmenes de ventas, etc. El conocimiento de los estados de resultado es para que sepan lo que ha logrado la empresa a través de su trabajo y se sientan parte del éxito alcanzado.
 - ♦ Tanto los presupuestos como los estados de resultado serán comunicados a los trabajadores a través de la revista de la empresa.
- ✓ ***Los empleados deben estar al tanto de las políticas y beneficios de la empresa y las obligaciones de los trabajadores.***

- ♦ Esto es importante para que los trabajadores sepan a qué atenerse, "con qué reglas están jugando" y no cometan faltas o errores por desconocimiento.
 - ♦ La forma más idónea de comunicar esto al personal es a través de un libro que contenga el reglamento interno, el cual le será entregado a cada trabajador.
- ✓ ***Todo trabajador debe conocer la gama de productos y servicios que ofrece la empresa. Debe tener una idea de los precios y bondades de los productos y servicios.***
- ♦ De esta manera cualquier trabajador de la empresa, así no sea del área de ventas, podrá brindar la información requerida a potenciales clientes.
 - ♦ Todos estos datos podrán ser puestos a conocimiento de los trabajadores a través de la revista de la empresa y las reuniones de área de que se realizarán mensualmente.
- ✓ ***Todos los empleados de la empresa deben conocerse y saber las áreas en que trabajan.***
- ♦ Esto es muy importante para mejorar las relaciones interpersonales y facilitar la creación de equipos de trabajo dentro de la organización.
 - ♦ Esto se consigue a través de reuniones sociales cada cierto tiempo y con buenos mecanismos de inducción del personal.
- ✓ ***Puertas abiertas, todo trabajador tiene acceso a dialogar con cualquier empleado de la empresa, ya sea para quejas o sugerencias.***
- ♦ Esto es de vital importancia para que los trabajadores se sientan libres de expresar sus inquietudes y es una excelente manera de medir el clima laboral dentro de la empresa.
- ✓ ***No se tratarán asuntos personales de manera grupal, éstos deberán ser tratados individualmente.***
- ♦ Esta política tiene como objeto salvaguardar la independencia e individualidad de los trabajadores y facilita el trato personalizado dentro de la organización.
- ✓ ***Todos los trabajadores deben conocer el resultado de sus evaluaciones de desempeño y discutir éstas directamente con su jefe.***
- ♦ Es imperante que los trabajadores conozcan lo que su jefe opina de su desempeño dentro del cargo, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, para poder mejorar en las áreas que ameriten, siendo así un trabajador más provechoso para la organización.
 - ♦ Esta comunicación entre jefe y evaluado se establece en la entrevista de evaluación.
- ✓ ***No se admitirán ni chismes ni rumores los cuales serán sancionados con multas.***
- ♦ Habiéndose planteado una serie de políticas de comunicación que garantizan la transparencia en el manejo de la información de la empresa, no se tolerarán ni chismes ni rumores, pues éstos desmotivan al personal, lo desconcentran de sus tareas y crean un ambiente de trabajo desagradable e incierto.

MEDIOS PARA LA APLICACION DE LAS POLITICAS:

Una vez definidas todas las políticas de comunicación que regirán en Infosys S.A. se detallan a continuación los diferentes medios que se utilizarán para poder llevarlas a cabo.

□ **Carteleras** : Estas se encontrarán ubicadas en lugares estratégicos de la compañía para que todos los empleados puedan tener acceso a ellas. Tendrán puertas de vidrio con llave, de manera que ningún empleado pueda sacar o agregar información, pues estas carteleras son manejadas por el departamento de Recursos Humanos.

La información que se exhibe en estas carteleras incluye: nuevos empleados, frases o dichos interesantes, avisos mortuorios, comunicados de la empresa, etc., en general todo lo que sea de interés para los empleados de la empresa.

La información en cartelera estará exhibida entre 1 a 2 semanas, dependiendo de la validez de ésta. El departamento de Recursos Humanos es el responsable de mantener las carteleras actualizadas, limpias y bien presentadas, de manera que constituya un atractivo medio de difusión de información.

□ **Revista de la empresa** : Se emitirá una revista trimestral en la que se incluyen temas de interés para los empleados de la empresa, que pueden ser los objetivos de la empresa propuestos para ese periodo, presupuestos, estados de resultado, artículos relacionados a computación (computadoras, software, últimos avances tecnológicos, etc.), recursos humanos (calidad total, reingeniería, métodos de evaluación de desempeño, etc.) y otras áreas de la empresa. También se exponen logros de los empleados, éxitos alcanzados, nuevos empleados, promociones, eventos realizados, capacitación, fiestas, etc. En general es una revista de la empresa para la empresa, donde los artículos son escritos por sus propios trabajadores y son, por lo tanto de interés para el grupo.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de velar por que los artículos sean entregados a tiempo, de coordinar los trabajos con la imprenta, de manera que se emita puntualmente los primeros días de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre de cada año.

La revista será difundida dentro de toda la compañía, por lo que todos los trabajadores recibirán un ejemplar de ésta.

□ **Sobres de Liquidación de Pago** : Otro medio de comunicación utilizado en la empresa son los mensajes en los sobres de pago. Estos sobres, que son entregados a todos los trabajadores de la empresa a fin de mes, contienen un detalle de todos los haberes y descuentos del trabajador y, además, se imprimirán mensajes que la empresa desea enviar a todos sus empleados. Estos pueden ser la misión y visión de la empresa, un saludo navideño, un nuevo beneficio, etc., en fin cualquier cosa que la empresa desea transmitir a sus empleados y asegurarse que lo van a leer.

También en este caso el departamento de Recursos Humanos es el responsable de este medio de comunicación y será el encargado de mandar estos mensajes cuando se corran los roles de pago de la empresa.

□ **Reuniones entre distintas áreas** : Este es uno de los medios de comunicación máspreciados dentro de la empresa, pues aquí se reúnen los trabajadores de distintas áreas y conversan directamente sobre ciertos temas de la empresa.

Es importante para Infosys que todos los empleados estén empapados con la misión, visión y objetivos de la empresa, pues de esta manera se logra formar y mantener equipos de trabajo que persigan un mismo objetivo. Es, por lo tanto, importante que todas las áreas de la empresa conozcan y entiendan lo que están haciendo las otras áreas, pues a través de esta comunicación no sólo se logra mejorar las relaciones interpersonales, sino que todos conocen la empresa, saben hacia donde va y crecen profesionalmente, pues no están encerrados sólo en su área, sino que abren sus conocimientos a todos los departamentos que conforman una empresa.

Estas reuniones se realizarán el último viernes de cada mes. Estarán conformadas por 2 representantes de cada área de la empresa, los cuales expondrán lo realizado durante ese mes en su área, los éxitos alcanzados y nuevas ideas o sugerencias que ayuden a conseguir los objetivos de la empresa. Por ejemplo, ventas dirá cuáles han sido los equipos más vendidos el último mes, qué nuevos equipos han incorporado en su línea de ventas, etc., de tal forma que todos los miembros de la empresa sepan qué productos y servicios se ofrecen al mercado.

El representante del área de Recursos Humanos será el líder o jefe de grupo, que va a ser quien coordine la reunión. Será responsable de guiar las conversaciones de la manera más beneficiosa para el grupo y elaborar resúmenes que serán publicados en la cartelera o revista.

La responsabilidad del departamento de Recursos Humanos recae en la tarea de organizar esta reunión, recordar a cada área que seleccione a las personas que va a enviar y velar porque estas reuniones se lleven a cabo normalmente y puntualmente cada fin de mes.

□ **Reuniones Sociales** : Una vez al mes se realiza un Happy Hour (hora feliz), que consiste en una pequeña reunión informal con todos los empleados de la empresa, que se realiza fuera de las horas de oficina y tiene como objetivo primordial el mejorar las relaciones personales y permitir que todos los empleados se conozcan y tengan la oportunidad de compartir experiencias tanto laborales como personales.

En este contacto entre trabajadores de diferentes áreas se crean grupos informales, que pueden resultar de gran ayuda para analizar y solucionar problemas existentes en la empresa y agilizar el flujo de información dentro de la organización.

☐ **Manuales de funciones y responsabilidades** : El departamento de Recursos Humanos en coordinación con los diferentes jefes de área son los responsables de elaborar los manuales de funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos de la empresa.

Estos manuales contendrán la siguiente información:

- ♦ Nombre del cargo.
- ♦ Identificación del cargo, esto es otro nombre, área y nivel jerárquico.
- ♦ Objetivos del cargo.
- ♦ Cargo superior.
- ♦ Cargos subalternos.
- ♦ Descripción de funciones y responsabilidades.

Todos los cargos serán descritos de igual forma, por lo que se tendrán un manual estandarizado para toda la empresa.

Estos manuales de funciones y responsabilidades deberán ser revisados todos los años a fin de ser actualizados en caso de que hayan surgido cambios en los cargos. Esto se lo realiza con el objetivo de mantenerlos siempre al día y que sean de real utilidad para los trabajadores.

☐ **Reglamento Interno** : El departamento de Recursos Humanos deberá diseñar y elaborar un manual que contenga todas las políticas, derechos y obligaciones de los trabajadores, así como regimen disciplinario, horarios, etc. Este manual constituirá el Reglamento Interno de la empresa y deberá ser entregado a cada uno de sus trabajadores.

Este reglamento interno deberá ser actualizado cada año, con el fin de mantenerlo siempre al día y que sea de gran ayuda para los trabajadores.

☐ **Memorias de la Empresa** : Cada fin de año la empresa emitirá una revista que se denomina las "Memorias de la Empresa" . En ella se incluirán los logros alcanzados, los objetivos cumplidos, el estado de resultados, los presupuestos para el próximo año y toda aquella información que resuma el año anterior y pronostique el siguiente año.

Estas Memorias deberán ser difundidas a todos los trabajadores de la empresa, para lo cual se entregará una memoria a cada uno de los trabajadores.

POLITICAS DE MOTIVACION

DEFINICION:

Un Motivo es algo que inicia el Movimiento. La Motivación se refiere a lo que hace que la gente se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen ahí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito al llegar a la meta.

POR QUE ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS? :

En Infosys S.A. consideramos que la motivación del Recurso Humano consiste en mantener cultura y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Por lo tanto, nos enfrentamos continuamente con el problema de motivar a los subordinados para liberar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que se cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores, ya que consideramos que la satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus ganancias y necesidades están cubiertas. Es justamente por esto, que nuestro proceso motivacional se basa en la comprensión de las necesidades de la organización y de las personas que pertenecen a ella, en relación con las exigencias.

Las necesidades organizacionales e individuales se superponen dentro del medio laboral, y nuestra finalidad es optimizar el área de intersección entre los dos círculos de necesidades, los cuales nunca pueden coincidir; siempre habrá ocasiones en que la organización se vea forzada a hacer algo que irá en detrimento de los intereses de uno o más de sus miembros.

En Infosys estamos conscientes de que no siempre es factible lograr la satisfacción de muchas necesidades, y el individuo podría verse impedido de alcanzar una meta o incentivo en particular, o bien podría tener objetivos en conflicto, lo cual lo mantendría en un estado de inconformidad y tensión que puede interferir con el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes le rodean. Para minimizar esto tenemos como una de nuestras prioridades la maximización de las relaciones Individuales - Organizacionales a fin de obtener una relación cooperativa satisfactoria mediante nuestra política de "Puertas Abiertas".

Al mismo tiempo los individuos tienen y deben satisfacer una alta proporción de sus necesidades fuera del trabajo.

POLITICAS DE MOTIVACION:

Las Políticas de Motivación para el personal de Infosys están basadas, como ya lo hemos mencionado anteriormente, en la convicción de que el éxito de la compañía y de su utilidad para el país dependen principalmente de su personal y que el desarrollo del máximo potencial de cada empleado no sólo es bueno para el empleado, sino una ventaja máxima para la institución, por lo tanto, en nuestra compañía tratamos de crear una "*Organización Sana*", es decir, que las personas que en ella laboren logren encontrar en su trabajo su realización personal como seres humanos y al mismo tiempo encuentren en su trabajo una fuente decorosa de subsistencia.

Por lo tanto las políticas se resumen en proporcionar a sus empleados entrenamiento y oportunidades de manera que obtengan las satisfacciones y felicidad que provienen de contar con un buen ambiente y clima laboral, buenas recompensas y la satisfacción de un trabajo bien hecho

A continuación se detallan las políticas motivacionales de Infosys:

✓ ***Emplear a los individuos sólo con base en su idoneidad.***

✓ ***Reconocer a cada persona como individuo.***

- ♦ Durante todo el período de asociación con la Compañía, promover el desarrollo tratando de incrementar el nivel de vida adecuado a su calidad de individuo, y preocupándose siempre por el bienestar de sus empleados para lo que contamos con los siguientes beneficios:

1. **Convenio Colectivo de Salud** mediante el cual los empleados cuentan con los servicios de la Compañía de Salud, para lo cual se entregará a cada empleado un Carnet de Afiliación.
2. **Seguro de Vida.**
3. **Cooperativa de Ahorro y Crédito**, la cual tiene como función mantener un amplio programa de prestaciones entre los que se pueden mencionar, el Plan Carro y el Plan Vivienda, ya que en Infosys consideramos que la seguridad financiera y el bienestar personal son de gran valor para los miembros del personal, para quienes dependen de ellos y para la compañía. Este Programa de prestaciones, se realizan en base al monto ahorrado por cada empleado, a un plazo y tasa de interés preferencial. Para tener derecho a este beneficio el empleado debe tener 2 años de antigüedad en la empresa.
4. **Bono Vacacional.** Este beneficio se otorga a los empleados una vez que salgan de vacaciones, y es un porcentaje del sueldo, adicional a lo que estipula la ley Laboral. Esto se hace con el fin de que los empleados puedan gozar de sus vacaciones, descansando, y recreándose, de manera que cuando se reincorporen a sus labores, lo hagan con ahínco. Este porcentaje será:

100% Para los niveles de Gerencia.

75% Para los niveles de Jefaturas.

50% Para todos los demás niveles.

- ✓ **Implementar continuamente la acción afirmativa y positiva** que asegure se están proporcionando oportunidades iguales a todos los miembros calificados de la organización, para lo cual se trabaja con un **Plan de Carrera** y las oportunidades de entrenamiento necesarias, ya que consideramos que el entrenamiento sumado a la educación como actividades de progreso del personal, no sólo generan un beneficio para ellos, sino que es una inversión que generará beneficio mutuo para el individuo y para la Organización. Para ello contamos con un Programa Continuo de Desarrollo Organizacional de manera que podemos identificar y eliminar las condiciones que puedan crear frustración y conflicto tanto para el bienestar psicológico del individuo, como para la eficiencia de la Organización.

- ✓ **Promover desde adentro**, sobre la base de considerar a toda la compañía como una unidad, para que los individuos capaces y debidamente entrenados, puedan ocupar las vacantes en posiciones más avanzadas.

- ✓ **Mantener escalas de Salarios** que se comparen favorablemente con los pagados por un trabajo similar en las compañías que mejor paguen en nuestro mercado de trabajo.

- ✓ **Administrar los Salarios individuales** de manera que reconozcan la importancia relativa de cada puesto, y recompensar los desempeños meritorios, a través del llamado **Bono de Desempeño**, que se entregará dos veces al año.

- ✓ **Proporcionar un ambiente atractivo y eficiente**, manteniendo buenas condiciones físicas de trabajo y apoyando las relaciones armoniosas entre los miembros del personal, para lo cual mantenemos la política de Puertas abiertas, a fin de que si algún empleado tiene sugerencias, o quejas que hacer, se sienta libre de hablar con alguno de sus superiores.

- ✓ **Capacitación técnica en el extranjero**. A esta capacitación tendrán acceso los empleados de acuerdo al desempeño que tengan en su trabajo.

- ✓ **Venta a precio de costo del Software y Hardware que comercializa la empresa** a plazos descontables vía el rol de pagos.

- ✓ **No olvidar que estamos regidos por la Regla de Oro** en el Trato con el Personal, es decir, que nuestras relaciones personales son basadas en el respeto a la dignidad humana.

ENCUESTA DE ACTITUD:

Para conocer las necesidades de los trabajadores, y de la organización misma, Infosys trabaja con una encuesta de actitud, en la que se revelan las opiniones de los empleados sobre la compañía. Esta encuesta la hacemos regularmente para identificar cambios y tendencias de actitud y modificar consecuentemente las políticas y prácticas de personal.

ENCUESTA DE MOTIVACION AL PERSONAL

AREA O DEPARTAMENTO:

1. ¿Qué lo motivó a elegir a INFOSYS S.A., para trabajar?

- | | |
|-------|-------------------------------------|
| ----- | La Estabilidad que ofrece |
| ----- | El ambiente de Trabajo |
| ----- | Necesidades económicas (de trabajo) |
| ----- | Oportunidades de ascenso |

2. ¿Qué es lo que más le atrae del trabajo que realiza?

- | | |
|-------|--|
| ----- | El sentirse útil y capaz de realizar su tarea. |
| ----- | El tipo de trabajo |
| ----- | Sus compañeros de trabajo. |
| ----- | Sus jefes |
| ----- | La tecnificación (equipos, sistemas,etc) |

3. ¿Qué es lo que más le desagrada o disgusta del trabajo?

- | | |
|-------|--|
| ----- | El tipo de trabajo que realiza. |
| ----- | La falta o inadecuación de equipos, sistemas, etc. |
| ----- | Sus compañeros de trabajo. |

4. ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?

SI -----

NO -----

¿Porqué?-----

5. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se le han presentado en su desempeño laboral?

A. CON RESPECTO A LA TAREA

A.1 ¿Disfrutas con tu Trabajo?
SI() NO()

A.2 ¿Tienes perspectivas poco satisfactorias de desarrollo profesional?
SI () NO ()

A.3 ¿Tienes un mal producto o servicio que ofrecer, lo cual resulta preocupante?
SI () NO()

A.4 ¿Careces del apropiado nivel de conocimientos o habilidades para el trabajo que se espera que realices?
SI () NO()

A.5 ¿Tienes un empleo en el que no se utilizan las habilidades que posees?
SI() NO()

A.6 ¿Tienes que asumir responsabilidades en relación con situaciones, sobre las que no se tiene control?

SI() NO()

A.7 ¿Tienes tiempo para un descanso durante el día, (unos minutos)?

SI() NO()

A.8 ¿Tienes la oportunidad de expresarte o aportar tu propia contribución al trabajo que realizas?

SI() NO()

B. CON RESPECTO A LAS PERSONAS QUE TE RODEAN

B.1. ¿Tienes que trabajar con personas de temperamento imprevisible, incierto o descorteses?

SI () NO()

B.2 ¿Tienes superiores que exigen demasiado?

SI() NO()

B.3 ¿Tienes subordinados poco competentes a los que hay que " Llevar de la mano", proteger o tolerar?

SI() NO()

B.4 ¿Hablas con tu jefe sobre tus ideas, sentimientos, etc, respecto al trabajo?

SI()

NO()

B.5 ¿Tienes confianza con tu jefe, para expresarle tus dudas, puntos de vista, ideas, sentimientos, etc, respecto al trabajo?

SI()

NO()

B.6 ¿Conoces los criterios que emplean tus superiores para evaluar tu trabajo?

SI ()

NO()

B.7 ¿Tienes apoyo y colaboración con tus compañeros de trabajo ?

SI ()

NO ()

B.8 Si pudieras echarle la culpa a alguien en particular, como responsable de tu desdicha en el trabajo, ¿ A quién se la echarías?

-----	A tus compañeros de trabajo
-----	A tu Jefe
-----	A tu familia
-----	A ti mismo

C. CON RESPECTO A LA REMUNERACION

C.1 ¿Tiene proporción tu remuneración con tu trabajo?

SI () NO ()

C.2 ¿Conoces la política salarial que usamos en INFOSYS S.A.?

SI () NO ()

C.3 ¿Te esfuerzas para lograr un ascenso y mejorar tu remuneración?

SI () NO ()

C.4 ¿Has investigado las remuneraciones en puestos similares en la institución u otra?

SI () NO ()

C.5 ¿Desde que ingresaste a la compañía, has notado que has progresado ?

SI () NO ()

C.6 ¿Creo que la compañía puede hacer algo para sentirme reconocido? Dé sugerencias con sentido de proporción.

SI () NO ()

6. ¿CUALES SON LAS MAYORES VENTAJAS QUE ME OFRECE INFOSYS S.A.?

-----	Estabilidad
-----	Desarrollo Profesional
-----	Buenos ingresos económicos
-----	Uniformes, Servicio Médico, comisariato.
-----	Capacitación

7. ¿CUALES SON LAS DESVENTAJAS QUE TIENE EL TRABAJAR PARA INFORSYS S.A.?

-----	Inestabilidad
-----	Falta de oportunidad de Desarrollo Profesional
-----	Bajos ingresos económicos
-----	Exceso de trabajo.

8. ¿DE QUE FORMA PUEDO COLABORAR PARA LOGRAR SENTIRME TOTALMENTE SATISFECHO Y TRANQUILO EN MI AREA DE TRABAJO?

9. ME GUSTARIA QUE LA COMPAÑIA NOS PROPORCIONARA LOS SIGUIENTES SERVICIOS AL PERSONAL.

10. COMENTARIOS

POLITICAS DE LIDERAZGO

DEFINICION:

Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y estusiastamente con la finalidad de lograr las metas del grupo.

FUNCIONES DEL LIDER:

✓ FUNCIONES PRIMARIAS, ESENCIALES PARA EL PROCESO DE LIDERAZGO:

- El líder como visionario tiene una visión del futuro , transmite aquello en lo que cree a su equipo.
- El líder como ejecutivo determina los objetivos del grupo , dirige y coordina las actividades del mismo para alcanzarlos.
- El líder como persona que se ocupa de hacer la planeación, decide cómo debe alcanzar el grupo sus fines.
- El líder como responsable de fijar políticas participa en la formulación de políticas en términos de pautas permanentes para lo que el grupo hace.
- El líder como experto tiene la habilidad y la información requerida por el grupo.
- El líder como responsable de controlar las acciones del grupo decide cómo debe estar organizado éste e influye de forma que sus miembros trabajen congruentemente.
- El líder como proveedor de retribuciones y sanciones tiene el poder de recompensar y aplicar sanciones, y por lo tanto ejerce control sobre los miembros del grupo.

✓ **FUNCIONES ACCESORIAS QUE DEBE ASUMIR O QUE LE PUEDEN SER ASIGNADAS POR SU PRACTICA DE LIDERAZGO:**

- El líder como ejemplo sirve de modelo de conducta para los miembros del grupo.
- El líder como símbolo del grupo constituye un foco de unión para el grupo.
- El líder como figura paterna puede convertirse en un objeto de identificación e incluso de sumisión.
- El líder como víctima, puede convertirse en blanco de agresiones del grupo frustrado, desorganizado y desilusionado.

✓ **EXIGENCIAS QUE SE HACE EL LIDER:**

- El líder debe cumplir la tarea. Esa es su razón de ser y la del equipo. El papel del líder es asegurar que el propósito del equipo se realice, de lo contrario sería una frustración crítica, falta de armonía y la desintegración de grupo.
- Master en relaciones reflexivas, entre él y el equipo de control .

CARACTERISTICAS DEL LIDER:

- ✓ El líder logra que el trabajo se haga.
- ✓ Debe crear y mantener el espíritu de equipo.
- ✓ Armoniza las necesidades del individuo con las necesidades de la tarea y del equipo.
- ✓ Permite que el equipo participe en el acuerdo de objetivos y la revisión de resultados.
- ✓ Asegura que las comunicaciones fluyan libremente entre todos los miembros del equipo.
- ✓ Fomenta las reuniones y los contactos informales entre los miembros del equipo.
- ✓ Reconoce las diferencias de opinión, para obtener los resultados más positivos.
- ✓ Se muestra accesible, pero manteniendo una distancia suficiente para utilizarla cuando la ocasión lo exija.
- ✓ Transmite su visión de lo que quiere y su entusiasmo por ello.
- ✓ Define con precisión los objetivos del trabajo.
- ✓ Asegura que los programas de trabajo, las metas y los estándares, de desempeño se entiendan y definan claramente por todos los interesados.
- ✓ Enfrenta problemas con decisión, avanza en el cumplimiento de la tarea de acuerdo con el programa, ofrece la habilidad y guía que necesitan los miembros menos experimentados.
- ✓ Influye para que el empleado experimente una satisfacción por el trabajo que está realizando.
- ✓ Hace que los sujetos reciban un reconocimiento por sus logros.

- ✓ Brinda retroalimentación positiva por el éxito ya sea por una felicitación o un reconocimiento económico y no retroalimentación negativa como por ejemplo las críticas o sanciones disciplinarias.

CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO EN INFOSYS:

Infosys S. A. pretende desarrollar una cultura empresarial ágil, que propenda el desarrollo de líderes inspirados y que no sea la burocracia lo que inhiba a éstos. Buscamos líderes con un profundo conocimiento en la rama de la informática, que tengan una extensa red de relaciones de cooperación con compañías de este género y otras ramas afines.

Que tengan capacidad para organizar a la gente y los recursos, destrezas de visión estratégica, talento para persuadir y capacidad para inspirar y motivar. De estas últimas destrezas, persuasión e inspiración, son esencialmente importantes para generar el cambio organizacional. Nosotros somos una empresa en desarrollo que pretende ser líderes en el mercado, eso implica que tenemos que contar con líderes que motiven la transformación de la organización para que no se mantenga en el status quo sino que el cambio y el mejoramiento continuo sea lo que nos caracterice.

Acorde con el estilo de administración de "puertas abiertas" el estilo de liderazgo que se practica en Infosys S.A. es el liderazgo democrático participativo. Es en este sentido que las políticas establecidas serán para propiciar, establecer y mantener este tipo de liderazgo tanto al interior de la empresa como en sus relaciones con los clientes.

El que se plantee un tipo de liderazgo democrático y participativo no excluye el que se trabajará en base a planes y objetivos los cuales deberán ser elaborados conjuntamente entre los jefes departamentales y los asistentes, siempre en miras de que los objetivos de la empresa se cumplan.

Es en este sentido que tenemos como prioridad elaborar un plan estratégico de Infosys, el cual contará con metas a corto, mediano y largo plazo; además será evaluado y revisado por el directorio de la empresa.

POLITICAS DE LIDERAZGO:

✓ LIDERES HACIA ADENTRO:

✓ Cada jefe de área identificará líderes potenciales dentro de su área.

Esto tiene como objetivo saber con qué líderes potenciales cuenta la empresa para ocupar futuros puestos de liderazgo.

El jefe revisará la evaluación de desempeño para ver el potencial, el nivel de responsabilidad, si cumple y hace cumplir los objetivos, etc.

✓ ***Infosys brindará amplias oportunidades de aprendizaje.***

Esto tiene como objetivo afianzar un ambiente que promueva el aprendizaje.

Se considerará para promociones el que los empleados participen en las reuniones entre las distintas áreas.

✓ ***Todos los gerentes deberán delimitar con precisión las funciones, autoridad y responsabilidades de los ejecutivos a su cargo.***

Esto se lo hace con el fin de evitar duplicidad de mando y fuga de responsabilidades.

Se controlará su cumplimiento supervisando que los manuales de funciones estén actualizados.

✓ **LIDERES HACIA AFUERA:**

✓ Ser líderes del mercado, para lo cual deberemos tener una actitud agresiva en cuanto a cómo mostrarnos en el mercado, cómo mantener una alta calidad de nuestros productos, cómo tener una imagen de excelencia, etc.

✓ La publicidad de Infosys se la ejecutará a través de la televisión y los diarios. Deberá mostrar todas las ventajas de nuestros productos.