

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA LA EMPRESA SHARP DEL ECUADOR S.A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

**AUTORES: DAVID FERNANDO FLOR ARAQUE
david.flor@hotmail.com
KLEVER PATRICIO PROAÑO VALENZUELA
Klever-suneo@hotmail.com**

DIRECTOR: ING. FAUSTO SARRADE D.

fsarradedueñas@yahoo.com

Quito

DECLARACIÓN

Nosotros, David Fernando Flor Araque y Klever Patricio Proaño Valenzuela, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

DAVID FERNANDO FLOR

KLEVER PATRICIO PROAÑO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por David Fernando Flor Araque y Klever Patricio Proaño Valenzuela, bajo mi supervisión

Ing. Fausto Ernesto Sarrade Dueñas

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela Politécnica Nacional y a la Facultad de Ingeniería Empresarial por su formación personal y profesional impartida.

A nuestro director de tesis Ing. Fausto Sarrade, quién fue partícipe de la consecución de este proyecto brindándonos desinteresadamente su completo apoyo y asesoramiento.

A nuestros padres que han dedicado su vida entera a darnos una educación llena de valores, principios y enseñanzas.

A la empresa SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS por permitirnos realizar el levantamiento de información, dándonos las facilidades necesarias para llevar a cabo nuestro proyecto de titulación.

A nuestros amigos con quienes hemos pasado las mejores experiencias y aventuras a lo largo de nuestro duro camino.

David y Klever

DEDICATORIA

A Dios quién ha guiado cada uno de los pasos que he dado hasta aquí.

A mis padres Juan y Pilar quién con su completo apoyo y amor incondicional me han permitido llegar a esta meta.

A mi hermana Daniela que con sus consejos supo guiarme día a día.

A mis tíos y abuelos que con su cariño y comprensión me dieron fuerzas para seguir adelante.

A mi novia y amiga incondicional Tania, quién siempre supo acompañarme en los momentos más difíciles.

A mi amigo Klever, con quién he caminado todo este largo sendero.

A todos mis amigos a quién aprecio como hermanos.

David Fernando Flor A.

DEDICATORIA

A mi papi Patricio quién con su gran sabiduría ha sabido encaminarme por el sendero del bien.

A mi mami Mónica pilar fundamental en mi vida que con gran amor, dulzura y comprensión supo guiar día a día cada uno de mis pasos.

A mis hermanas Sandrita y Gaby quienes siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo en situaciones difíciles para seguir adelante.

A mi novia Vero quién ha sido mi fortaleza y empuje durante la ejecución de este proyecto.

A David, compañero y mejor amigo con el que hemos superado los obstáculos del camino.

A todos mis amigos en especial a Tania, cómplices de este proyecto y compañeros de mis aventuras.

Klever Proaño

ÍNDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE FOTOS.....	iv
LISTA DE ANEXOS.....	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ABSTRACT.....	viii
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 LA CORPORACIÓN SHARP ELECTRONICS.....	1
1.2 GENERALIDADES.....	3
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 HIPÓTESIS DEL TRABAJO.....	7
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 TALENTO HUMANO	8
2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	9
2.3.1 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACIÓN DE RR.HH.	10
2.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	12
2.5 MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	12
2.6 SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
2.6.1 ADMISIÓN DE PERSONAS.....	21
2.6.1.1 Reclutamiento de Personas	21
2.6.1.2 Selección del Personal.....	27
2.6.2 APLICACIÓN DE PERSONAS.....	34
2.6.2.1 Diseño de Cargos	34

2.6.2.2	Descripción de Cargos.....	38
2.6.2.3	Análisis de Cargos.....	39
2.6.2.4	Evaluación del Desempeño.....	41
2.6.3	COMPENSACIÓN DE PERSONAS.....	46
2.6.3.1	Remuneración	46
2.6.3.2	Beneficios Sociales y Servicios	48
2.6.4	DESARROLLO DE PERSONAS.....	48
2.6.4.1	El Entrenamiento.....	48
2.6.4.2	Desarrollo Organizacional	52
2.6.5	MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS	53
2.6.5.1	Relaciones con los Empleados.....	53
2.6.5.2	Higiene, Salud, Seguridad y Calidad de Vida.....	53
2.6.6	MONITOREO DE PERSONAS.....	57
2.6.6.1	Base de Datos.....	57
2.6.6.2	Sistemas de Información.....	59
2.6.6.3	Auditoría de Recursos Humanos.....	59
3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	60
3.1	ORIGEN DE LA COMPAÑÍA EN ECUADOR	60
3.2	TENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES.....	61
3.3	PRODUCTOS QUE SE DISTRIBUYEN.....	62
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	63
3.5	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SHARP DEL ECUADOR.....	64
3.5.1	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....	65
3.6	HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LA ENCUESTA	86
3.7	PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	87
3.7.1	ADMISIÓN DE PERSONAS.....	87
3.7.2	APLICACIÓN DE PERSONAS.....	89
3.7.3	COMPENSACIÓN DE PERSONAS.....	93
3.7.4	DESARROLLO DE PERSONAS	96
3.7.5	MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES (HIGIENE Y SEGURIDAD) .	96
3.7.6	MONITOREO DE PERSONAS.....	97
4	MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	98
4.1	ADMISIÓN DE PERSONAS	104
4.1.1	RECLUTAMIENTO	105
4.1.2	SELECCIÓN	124
4.2	APLICACIÓN DE PERSONAS	148
4.2.1	INDUCCIÓN AL CARGO	149
4.2.2	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS.....	163
4.2.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	174
4.3	COMPENSACIÓN DE PERSONAS.....	184
4.3.1	REMUNERACIÓN	185

4.3.2	EVALUACIÓN DE CARGOS.....	191
4.3.3	INCENTIVOS	198
4.3.4	BENEFICIOS Y SERVICIOS.....	204
4.4	DESARROLLO DE PERSONAS.....	209
4.4.1	ENTRENAMIENTO	210
4.4.2	DESARROLLO.....	220
4.5	MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE PERSONAS	227
4.5.1	RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.....	228
4.5.2	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	240
4.6	MONITOREO DE PERSONAS.....	246
4.6.1	BANCOS DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACION Y AUDITORÍA DE RRHH	247
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	254

LISTA DE FIGURAS

Figura 2. 1 - Talento Humano	8
Figura 2. 2 - Modelo de la administración de RH y los subsistemas que lo componen.....	13
Figura 2. 3 - Modelo sistémico de la Gestión de Recursos Humanos.....	16
Figura 2. 4 - Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control	18
Figura 2. 5 - Modelo y los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano.....	19
Figura 2. 6 - Los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano	21
Figura 2. 7 - Reclutamiento Interno.....	22
Figura 2. 8 - Reclutamiento Externo.....	24
Figura 2. 9 - Selección Comparativa del Personal.....	27
Figura 2. 10 - Información sobre el cargo como base del proceso de selección.....	29
Figura 2. 11 - Cinco categorías de técnicas de selección de personas	33
Figura 2. 12 - Contenido del cargo según la descripción de cargos.....	38
Figura 2. 13 - Proceso de análisis de cargos.....	40
Figura 2. 14 - Componentes de la Remuneración.....	47
Figura 2. 15 - Etapas del Proceso de Entrenamiento	49
Figura 2. 16 - Etapas del Proceso de Entrenamiento	50
Figura 2. 17 - Proceso de DO como proceso de cambio	52
Figura 2. 18 - Características de los procesos de monitoreo de personas	57
Figura 2. 19 - Banco de datos de Recursos Humanos.....	58
Figura 3. 1 - Productos que distribuye Sharp del Ecuador	62
Figura 3. 2 – Organigrama de Sharp del Ecuador.....	64
Figura 3. 3 – Antigüedad en la empresa.....	65
Figura 3. 4 – Distribución empleados en la empresa	67
Figura 3. 5 – Motivación para trabajar.....	68
Figura 3. 6 – Aceptación de la empresa	69
Figura 3. 7 – Iniciativa y autonomía en el puesto de trabajo.....	70

Figura 3. 8 – Experiencia y valoración del cargo	71
Figura 3. 9 – Relaciones Laborales.....	72
Figura 3. 10 – Relaciones laborales	73
Figura 3. 11 – Reconocimiento	74
Figura 3. 12 – Comunicación Interna	76
Figura 3. 13 – Comunicación entre compañeros	77
Figura 3. 14 – La comunicación que me facilita Sharp.....	78
Figura 3. 15 – Uso de canales de información Compañeros de Departamento	79
Figura 3. 16 – Uso de los canales de información Compañeros otros Departamentos	80
Figura 3. 17 – Comunicación con el jefe	81
Figura 3. 18 – Opinión de los empleados hacia los jefes	82
Figura 3. 19 – Evaluación del personal	83
Figura 3. 20 – Transmisión de Información	84
Figura 3. 21 – Recolección de información	85
Figura 4. 1 – Organigrama Propuesto para la empresa Sharp del Ecuador Smart Systems	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. 1 – Divisiones de las líneas de negocio de Sharp	2
Tabla 3. 1 – Antigüedad en la Empresa	65
Tabla 3. 2 – Distribución de empleados en la empresa	66
Tabla 3. 3 – Motivación para trabajar	68
Tabla 3. 4 – Aceptación de la empresa.....	69
Tabla 3. 5 – Iniciativa y autonomía en el puesto de trabajo	70
Tabla 3. 6 – Experiencia y valoración del cargo.....	71
Tabla 3. 7 – Relaciones Laborales	72
Tabla 3. 8 – Relaciones con el jefe o superiores.....	73
Tabla 3. 9 – Reconocimiento Laboral	74
Tabla 3. 10 – Comunicación Interna	75
Tabla 3. 11 – Comunicación entre compañeros.....	76
Tabla 3. 12 – La comunicación que facilita Sharp.....	77
Tabla 3. 13 – Uso de canales de información Compañero de Departamento	78
Tabla 3. 14 – Uso de canales de información Compañeros de otros Departamentos	79
Tabla 3. 15 – Comunicación con el jefe	80
Tabla 3. 16 – Opinión de los empleados hacia los jefes.....	81
Tabla 3. 17 – Evaluación del personal	83
Tabla 3. 18 – Transmisión de información.....	84
Tabla 3. 19 – Recolección de Información.....	85
Tabla 3. 20 – Puntos por comisiones Departamento Técnico.....	94
Tabla 3. 21 – Comisión por tipo de contrato	95

LISTA DE FOTOS

Foto 1. 1 - Instalación central de investigación en Europa en el Parque de Oxford.....	2
Foto 1. 2 - Medalla Simbólica 2008 otorgada por BLI a Sharp por la mejor línea del año	3

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Formato de Encuesta

ANEXO B – Tabulación de la Encuesta

RESUMEN EJECUTIVO

SHARP DEL ECUADOR SMARTSYSTEMS S.A. es una empresa cuyo objeto social es importar, exportar, representar a la marca comercial, distribuir y vender equipos de oficina, partes, piezas y repuestos; además del mantenimiento de los mismos.

La empresa con el fin de aumentar su captación de mercado decide ampliar su matriz ubicada en la ciudad de Quito y abrir sucursales en las ciudades de Guayaquil y Cuenca respectivamente, razón por la cual se empieza a presentar varios inconvenientes relacionados con el desempeño del personal.

Considerando que el antiguo enfoque de las empresas respecto al Recurso Humano era un factor sustituible por el de una maquinaria, pero el constante cambio en el mundo (globalización, incremento de la productividad y competitividad) obliga a las organizaciones a cambiar dicha concepción del Talento Humano a un nuevo punto de vista; en la actualidad este recurso se lo considera indispensable para alcanzar los objetivos y el éxito dentro de cada empresa, por tal razón se busca que la organización cambie su visión mediante un modelo de gestión del Talento Humano.

Este proyecto se basa en ofrecer a la empresa Sharp del Ecuador Smart Systems una herramienta para mejorar los procesos existentes e incorporar nuevas técnicas que no habían sido consideradas para el manejo del Talento Humano, con el objetivo de incrementar la productividad y mejora en el desempeño del personal.

El proyecto inicia con la descripción de la corporación Sharp, sus logros a lo largo del tiempo y su evolución; se detalla la problemática encontrada en la organización y los objetivos planteados para la investigación.

El segundo capítulo abarca el marco teórico y conceptual en cuanto a la Gestión del Talento Humano, Modelo aplicable y los subsistemas de Admisión, Aplicación,

Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de personas; además de los métodos a utilizar en cada uno de ellos.

En el tercer capítulo se llega a determinar las falencias que la organización presenta en la administración de Talento Humano, mediante el análisis de los hallazgos encontrados en la aplicación de la encuesta y las entrevistas realizadas al personal de Sharp acerca del clima laboral y de la manera como se ejecutan los procesos de Gestión.

El producto final de esta investigación consiste en el diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano como propuesta para perfeccionar los sistemas administrativos dentro de la empresa, mejorar el desempeño del personal buscando su satisfacción y consecuentemente alcanzar los objetivos organizacionales de una manera eficaz. Esta herramienta describe los procedimientos y responsables que cada proceso de la Gestión del Talento Humano requiere, adicionalmente se presentan los diferentes formularios que se aplican en cada uno de ellos.

ABSTRACT

SHARP OF ECUADOR SMARTSYSTEMS S.A. is a company whose purpose is import, export, represent the trademark, distribute and sell office equipment, parts and spare parts; in addition to the maintenance of the same.

The company in order to increase its collection of market decides to expand its parent located in the city of Quito and open branches in the cities of Guayaquil and Cuenca respectively, why are beginning to submit several disadvantages associated with the performance of the staff.

Whereas the old approach of enterprises to Human Resource was a factor replaceable by the machinery, but the constant change in the world (globalization, increased productivity and competitiveness) obliges the organizations to change the conception of human talent to a new point of view, at present this remedy is considered essential to achieve the objectives and the success within each company, for that reason is looking to the organization change its vision through a management model of Human Talent

This project is based on offer to the company Sharp of Ecuador Smart Systems a tool for improving existing processes and incorporate new techniques that had not been considered for the management of human talent, with the aim of increasing productivity and improvement in the performance of the staff.

The project starts with the description of the corporation Sharp, its achievements over the timing and its evolution; detailing the problems found in the organization and the objectives for the investigation

The second chapter covers the theoretical and conceptual framework in the management of human talent, applicable model and the subsystems for admission,

implementation, compensation, development, maintenance and Monitoring of persons; in addition to the methods used in each of them.

In the third chapter comes to determine the shortcomings that the organization introduced in the administration of human talent, through analysis of the findings found in the implementation of the survey and interviews to the staff of Sharp on the labor climate and the way as run of Management processes.

he final product of this research is in the design of a Management Manual of human talent as a proposal to improve the administrative systems within the company and improve the performance of the staff seeking its satisfaction and consequently achieve the organizational objectives of an effective way.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 LA CORPORACIÓN SHARP ELECTRONICS

La Organización fue fundada en 1912 por Tokuji Hayakawa, quien a la edad de 18 años estableció su pequeño taller en Japón con apenas un capital de 50 yenes (0.53 US.\$) y tres empleados. Su primera invención fue el popular lápiz mecánico al que denominó Ever Sharp en 1915, lo que se convertiría en el origen del nombre de la Compañía.

Después de que el negocio del lápiz fuera destruido por el Gran Terremoto de Kanto en 1923, la compañía se estableció en Osaka y comenzó a diseñar los primeros sistemas de radio japoneses, los mismos que salieron a la venta en 1925. En 1953 comenzó la producción de las primeras televisiones en Japón. Otros logros notables incluyen la primera calculadora de escritorio del mundo en usar sólo transistores en 1964 y la primera calculadora con LCD en 1973. La tecnología LCD continúa siendo una parte clave de la gama de productos de Sharp.

La Organización cuenta en la actualidad con aproximadamente 55.000 miembros que laboran en sus 108 filiales alrededor del mundo: 31 bases de Investigación y Desarrollo (Foto 1.1), 32 plantas de producción, 38 compañías de soporte y 7 de representación. Su capital es de 204.675 millones de yenes (US \$2.179 millones) y sus ventas anuales consolidadas superan los 2'250.000 millones de yenes. (US \$23.956 millones)

Según Sharp Estados Unidos (www.sharp.eu): [...] Sharp es uno de los 20 líderes de ventas a nivel mundial, y está entre las cien primeras empresas de inversión en Investigación y Desarrollo de acuerdo con la lista publicada por la revista IEEE spectrum [...].



Foto 1. 1 - Instalación central de investigación en Europa en el Parque de Oxford
(<http://www.sharp.eu/eps>)

Sus líneas de negocio se encuentran agrupadas en cuatro grandes divisiones:

Tabla 1. 1 – Divisiones de las líneas de negocio de Sharp

• ELECTRONICA DE CONSUMO	• EQUIPOS DE OFICINA
<ul style="list-style-type: none"> ✚ LCD TV ✚ Blu-ray/DVD ✚ Audio 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Document systems (copiadoras/ impresoras digitales) ✚ Cajas Registradoras ✚ Calculadoras
• ELECTRODOMÉSTICOS	• SOLAR
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Microondas ✚ Climatización ✚ Frigoríficos ✚ Purificadores de aire 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Photovoltaic ✚ Sharp Solar ✚ Solar (monocristalino, policristalino, solar)

Elaborado: Autores

1.1.1 RECONOCIMIENTOS INTERNACIONALES

El 24 febrero del 2009 en Hamburgo, Sharp gana un premio a logros sobresalientes 2008 (Foto 1.2) otorgado por Buyers Laboratory, Inc. (BLI), por el diseño innovador de sus nuevos multifuncionales a color (MFP), incluido el de alto rendimiento. El premio 'Outstanding Achievement Award' se suma a una extensa colección de elogios de parte de BLI que Sharp ha ganado en más un año.



Foto 1. 2 - Medalla Simbólica 2008 otorgada por BLI a Sharp por la mejor línea del año
(<http://www.sharp.eu>)

1.2 GENERALIDADES

A medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando gran impacto en el mercado mundial; razones por las cuales en la actualidad se presentan día a día nuevos retos que las organizaciones deben estar dispuestas a superar, tales como: la globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad, competitividad y optimización de recursos; los mismos que han provocado pautas fundamentales para dar un nuevo direccionamiento a las empresas, empleando nuevas técnicas e iniciativas basadas en un enfoque administrativo con el objetivo de conseguir una satisfacción interna en los empleados y externa en los clientes.

Este enfoque está basado principalmente en el nuevo concepto de administración de personal; la manera distinta de ver al recurso humano de la organización obliga a las empresas a direccionarse en un nuevo camino donde el capital humano ya no es un

coste sino el medio para conseguir los objetivos organizacionales convirtiéndose en indispensable para lograr el éxito en una empresa.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual la tendencia actual es referirse al personal como talento humano de una organización.

Por tal motivo la correcta administración de los Recursos Humanos es una de las tareas más importantes y decisivas de los gerentes del siglo XXI, la clave para la consecución de las metas propuestas son las personas que en la empresa participan, convirtiendo a la Gestión del Talento Humano en una herramienta fundamental para las organizaciones, ya que profundiza el desarrollo e involucramiento del personal a la empresa y de esta manera eleva el grado de excelencia a través del esfuerzo humano coordinado, lo que permite ganar o mantener la ventaja competitiva de la empresa frente a los distintos oferentes del mercado.

Actualmente no hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, ya que la empresa se ve limitada o detenida, impidiendo que logre las metas propuestas; por tal motivo al emplear la "Gestión del Talento Humano" el ambiente se transforma en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la organización empieza a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo capaz de enriquecer la personalidad de cada empleado; convirtiéndolo en uno de los recursos que al ser administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y organizacionales.

El presente trabajo busca reflejar la situación actual de la empresa, los correctivos que se deben tomar y los objetivos a los cuales se desea llegar utilizando los métodos más adecuados para la consecución de estos.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A. es una empresa creada el 19 de Agosto del año 2002 con el objeto social de importar, exportar, representar a la marca comercial, distribuir y vender equipos de oficina, partes, piezas y repuestos; además del mantenimiento a los mismos.

En cada uno de los departamentos de SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A. se trabaja con el compromiso de brindar la mejor atención al cliente con servicios de alta calidad y un servicio post-venta adecuado que se refleje en la plena satisfacción del cliente, con el propósito de ser una de las primeras empresas a nivel nacional en la comercialización y distribución de equipos para oficina.

Sin embargo con el crecimiento de la empresa, debido a la ampliación de su matriz ubicada en la ciudad de Quito y la apertura de sucursales en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, empiezan a presentarse varios inconvenientes tales como: deficiente desempeño laboral, deserción al poco tiempo de ingreso de los empleado y problemas de salud ocupacional, dichos problemas se derivan de la incorrecta contratación del personal, ya que no se sigue ningún tipo de lineamiento, sino simplemente se busca cubrir de la manera más rápida las necesidades presentadas en el momento.

A pesar de que SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A es una empresa en continuo crecimiento, su personal no avanza de la misma manera que la organización, la falta de un correcto proceso de entrenamiento impide que sus empleados se desarrollen de una manera óptima en el menor tiempo posible.

La carencia de las definiciones de cada puesto de trabajo obliga a los trabajadores a improvisar tareas que muchas veces no están acorde con las capacidades del empleado, así mismo la falta de información de las actividades que cada plaza de trabajo abarca, impide un rendimiento superior del mismo.

La rotación del nuevo personal es alta, debido a que muchas de las veces el puesto para el que la persona fue contratada, no cumple con las expectativas del empleado o éste no satisface las necesidades de la empresa, denotando así la falta de un proceso adecuado de selección de personal.

Al no contar con un Departamento de Recursos Humanos desarrollado se dificulta el proceso para planificar, organizar, dirigir, controlar al personal de la organización además que los empleados no saben cómo realizar trámites, licencias, permisos, vacaciones; todo esto está causando descontento e inconformidad en los empleados.

En el área de trabajo de los distintos departamentos no se cuenta con normas y procedimientos que aseguren la buena salud del trabajador al momento de ejecutar las labores diarias.

La empresa en la actualidad no cuenta con un modelo de Gestión del Talento Humano, lo que ocasiona que la organización pierde ventaja competitiva frente otras empresas dedicadas a la misma labor comercial.

Por tales motivos la creación de un modelo de Gestión del Talento Humano es primordial para un buen manejo del capital humano de la organización, la categorización y descripción de cargos, así mismo para contribuir al desarrollo de los empleados y de la empresa y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado y llegar a ser uno de los pioneros en venta, distribución y mantenimiento de equipos de oficina.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano que sirva como instrumento base para el direccionamiento y administración del recurso humano en la empresa SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i) Analizar la situación actual de los procesos administrativos en el manejo del Talento Humano.
- ii) Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano que contribuya al desarrollo continuo del personal y que cubra las falencias presentadas en la empresa SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A.
- iii) Presentar el diseño de subsistemas de provisión, aplicación, desarrollo, conservación y control de los recursos humanos de la organización.

1.5 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

El diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A, ayuda a eliminar las falencias detectadas en el manejo de los Recursos Humanos de la organización, mejorando así los procesos administrativos aplicados al personal.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 TALENTO HUMANO

Según Alles (2008, p.33): “talento es el conjunto de dones naturales o sobre naturales con que dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc, que resplandecen en una persona.”

El talento individual es el conjunto de capacidades, compromisos y acciones de cada persona en la ejecución de determinada actividad (Figura 2.1).

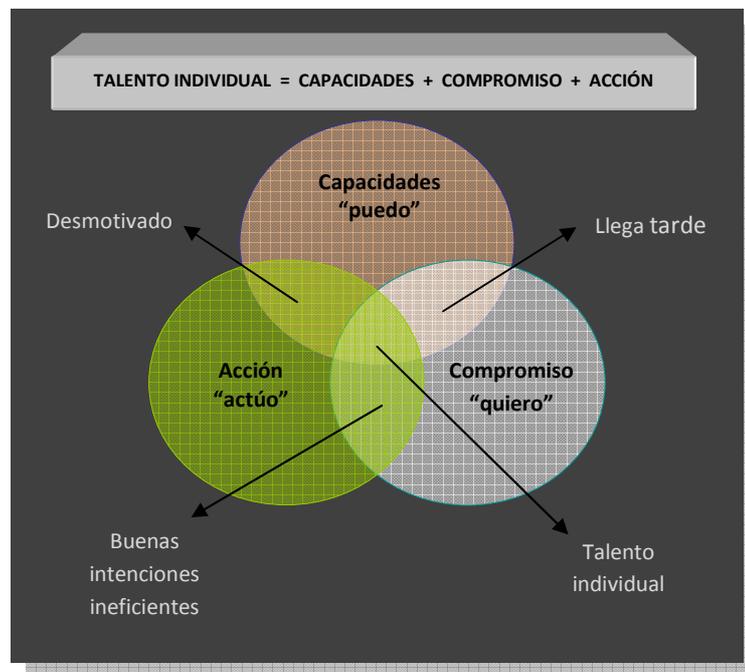


Figura 2.1 - Talento Humano
(JERICO, 2001, pág. 68)

El talento humano es el conjunto de cualidades, dones y características que posee cada persona las cuales las hacen diferentes, por tal motivo en la actualidad se puede decir que el talento humano es primordial y de carácter esencial en cada una de las organizaciones.

La expresión “talento humano” engloba a todo el capital humano (empleados, trabajadores, operadores y colaboradores) de la organización, los cuales son el pilar y principal recurso para la consecución tanto de los objetivos como de resultados establecidos por la empresa.

Un personal motivado y comprometido con la empresa genera ventajas competitivas sobre las demás organizaciones dedicadas a la misma actividad.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Milkovich y Boudreau (1994), señalan que la ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La planeación estratégica de recursos humanos es la forma de convertir los objetivos corporativos en objetivos y estrategias de recursos humanos.

La planeación estratégica se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo favorecer e incentivar la consecución de los objetivos de los empleados. (Chiavenato, 2002, p.65)

2.3.1 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACIÓN DE RR.HH.

Existen varios factores que provocan fuertes alteraciones en la planificación de RH como el ausentismo y la rotación; estos se ven reflejados por las siguientes causas: el personal que labora en las empresas no siempre trabaja exactamente lo que se espera de ellas, puesto que se atrasan o faltan, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales, sufren accidentes, deben disfrutar de vacaciones cada 12 meses o simplemente se desvinculan de la organización. Por consiguiente, es necesario tener en cuenta los índices de ausentismo y de rotación de personal para elaborar la planeación de recursos humanos

2.3.1.1 Ausentismo

El ausentismo es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan a desempeñar sus labores para la organización.

Según Chiavenato (2002, p.73): [...] la fórmula para calcular el índice de ausentismo es [...]:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\frac{\text{total de personas}}{\text{horas perdidas}}}{\frac{\text{total de personas}}{\text{horas de trabajo}}}$$

2.3.1.2 Rotación

La rotación de personal es la cantidad de personas que se desvinculan de la organización y el ingreso de otras para sustituirlos en los puestos de trabajo vacantes.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Según Chiavenato (2002, p.73): “[...] la fórmula para calcular el índice de rotación es [...]]:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

El ausentismo y la rotación laboral son factores que deben conocerse y tratar de reducirlos al mínimo en una empresa, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad.

Estos factores son algunos de los principales problemas que en cualquier empresa, institución pública o privada, ya sean de servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos de la misma, además del

incremento de costos operativos de la organización al enfrentarse a este tipo de problemas.

2.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2002, p.6).

La gestión del talento humano es la función que permite la interacción y colaboración eficaz de todas las personas que forman parte de la organización, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos individuales y organizacionales.

2.5 MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Un modelo de gestión del talento humano es un esquema o marco de referencia para la administración del recurso humano en una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

La nueva concepción integral del funcionamiento del capital humano en las organizaciones impulsó a la búsqueda de modelos conceptuales y funcionales.

Se plantean cuatro modelos de gestión del Talento Humano:

- 1- El modelo de William Werther y Keith Davis (1996) plantea que la administración de recursos humanos se centra en cinco subsistemas (Figura 2.2): I. Fundamentos y desafíos, II. Preparación y Selección, III. Desarrollo y

Evaluación, IV. Compensación y Protección y V. Relación con el personal y Evaluación de la cultura organizacional

Cada uno de los subsistemas influye en los demás y estos a su vez son influidos por los objetivos y las normas del departamento de recursos humanos.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

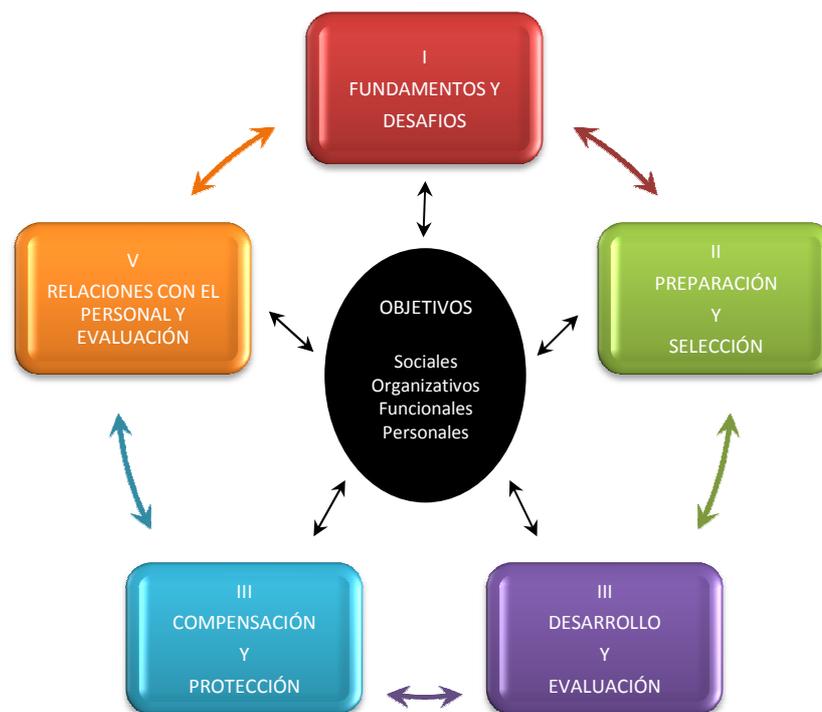


Figura 2. 2 - Modelo de la administración de RH y los subsistemas que lo componen (WERTHER, 2008, pág 21)

Descripción de los subsistemas que componen el modelo de administración de Recursos Humanos

I. Fundamentos y Desafíos

La administración de recursos humanos enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal, uno de estos es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia, otros importantes son la creciente globalización de la actividad económica, el incremento en la competencia, y las presiones que ejercen determinados sectores. Para enfrentar estos desafíos se requiere que la administración de RH se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos.

II. Preparación y selección

La administración de los RH requiere una adecuada base de información para ser eficiente es decir, cuando carecen de dicha base los integrantes de departamento enfrentan ciertas limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades por lo que el administrador del talento humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa y mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de puestos para que estos sean más productivos y satisfactorios y puedan tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección.

III. Desarrollo y Evaluación

Los nuevos empleados una vez contratados se incluyen en el programa de inducción tanto a la empresa como al de su puesto de trabajo y se orientan sobre las políticas y procedimientos de la compañía.

Para calificar el desempeño de los empleados se lleva a cabo evaluaciones periódicas ya que mediante estas la empresa proporciona a los trabajadores

retroalimentación sobre su desempeño y ayuda a los gerentes operativos a identificar aspectos a corregir.

IV. Compensación y protección

Es un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva, los incentivos deben cumplir una función importante porque la compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo, además deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor, mediante programas de salud y seguridad y cumpliendo con las disposiciones legales sobre el área.

V. Relación con el personal y evaluación

Los empleados necesitan motivación y el departamento de capital humano es el encargado de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo, además el administrador de RH puede dar buena asesoría a los gerentes operativos para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción.

El departamento de RH necesita evaluar los éxitos e identificar errores, por lo que se someten a auditorías periódicas para determinar cómo se han desempeñado y buscar mejores formas para servir a la organización.

- 2- El Modelo de Zayas (1996), destaca el carácter sistémico de la Gestión de Recursos Humanos, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas (Figura 2.3): el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen

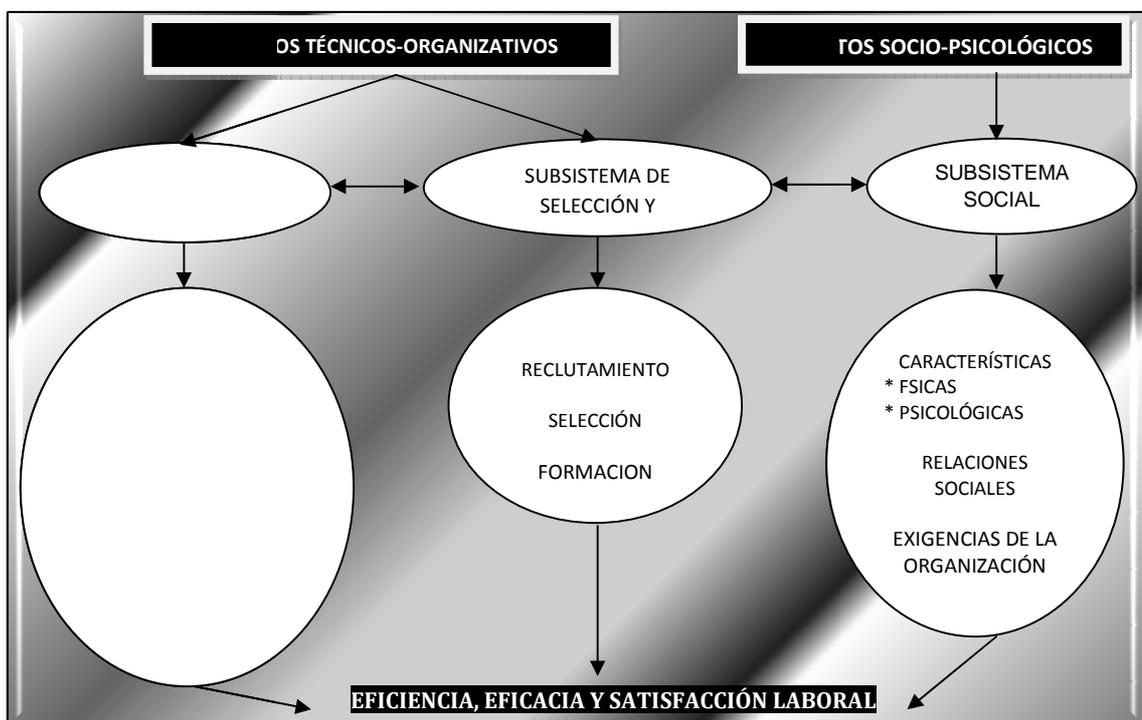


Figura 2. 3 - Modelo sistémico de la Gestión de Recursos Humanos
(ZAYAS, 1996, pág. 29)

3- El Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005), quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas (Figura 2.4): I. Flujo de recursos humanos, II. Educación y desarrollo, III. Sistemas de trabajo, y IV. Compensación laboral.

- I. **Flujo de recursos humanos:** Inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.

- II. **Educación y desarrollo:** Formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

- III. **Sistemas de trabajo:** Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

- IV. **Compensación laboral:** Sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

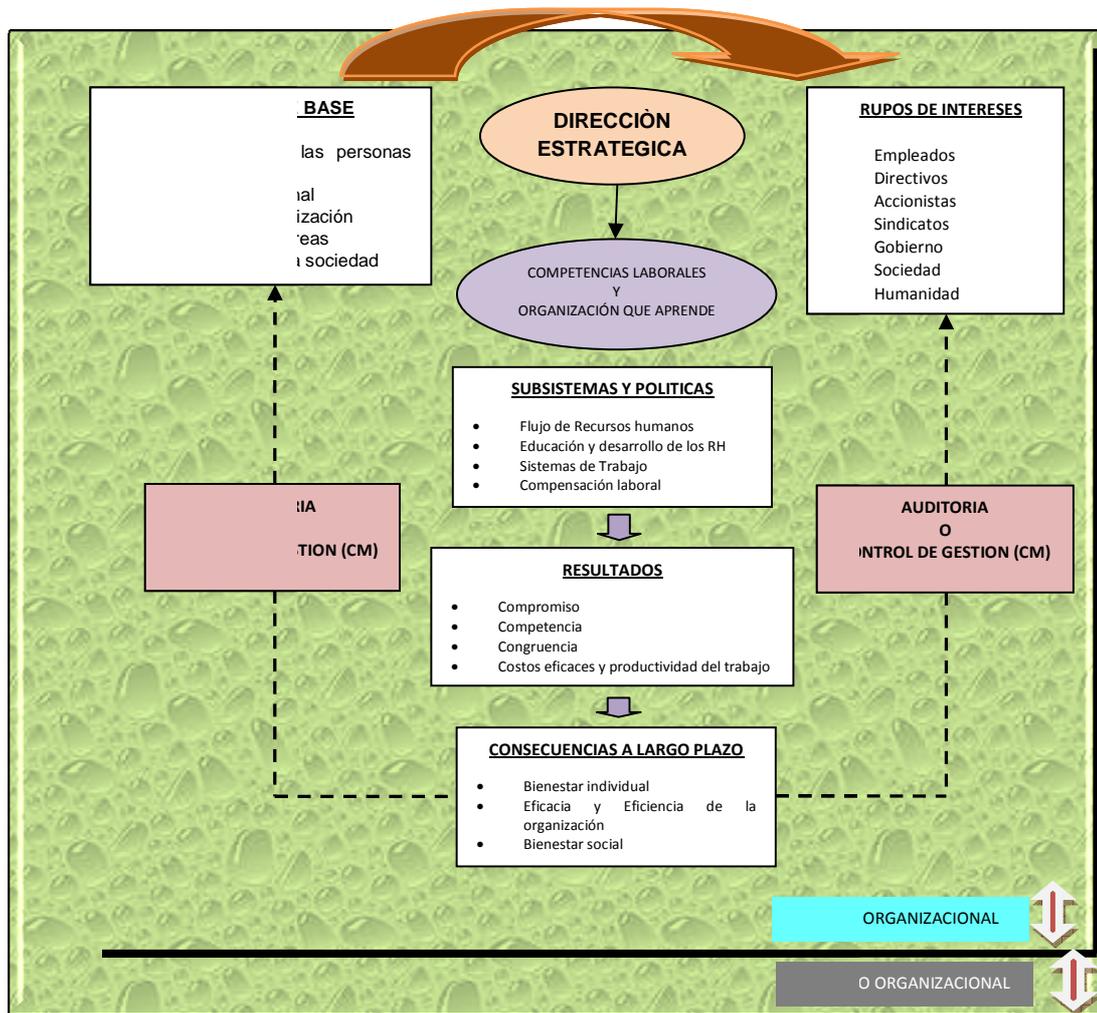


Figura 2. 4 - Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (CUESTA, 2005, pág. 36)

4- El modelo de Idalberto Chiavenato (2002-2009) manifiesta que la moderna Gestión del Talento Humano se enfoca en seis subsistemas (Figura 2.5): I. Captación de Personas (Reclutamiento y Selección), II. Aplicación de Personas (Diseño, Descripción, Análisis de cargos y Evaluación del desempeño), III. Compensación de personas (Remuneración, Beneficios sociales y servicios), IV. Desarrollo de personas (entrenamiento y desarrollo organizacional), V. Mantenimiento de personas (Relaciones con los empleados, higiene, salud, seguridad y calidad de vida) y VI. Monitoreo de

personas (Bases de datos, sistemas de información y Auditoría de Recursos Humanos).

Todos los procesos de la Gestión del Talento Humano están estrechamente relacionados entre sí, de manera que influye recíprocamente el uno en el otro; cada proceso tiende a beneficiar o a perjudicar a los demás, dependiendo si se utilizan bien o mal.

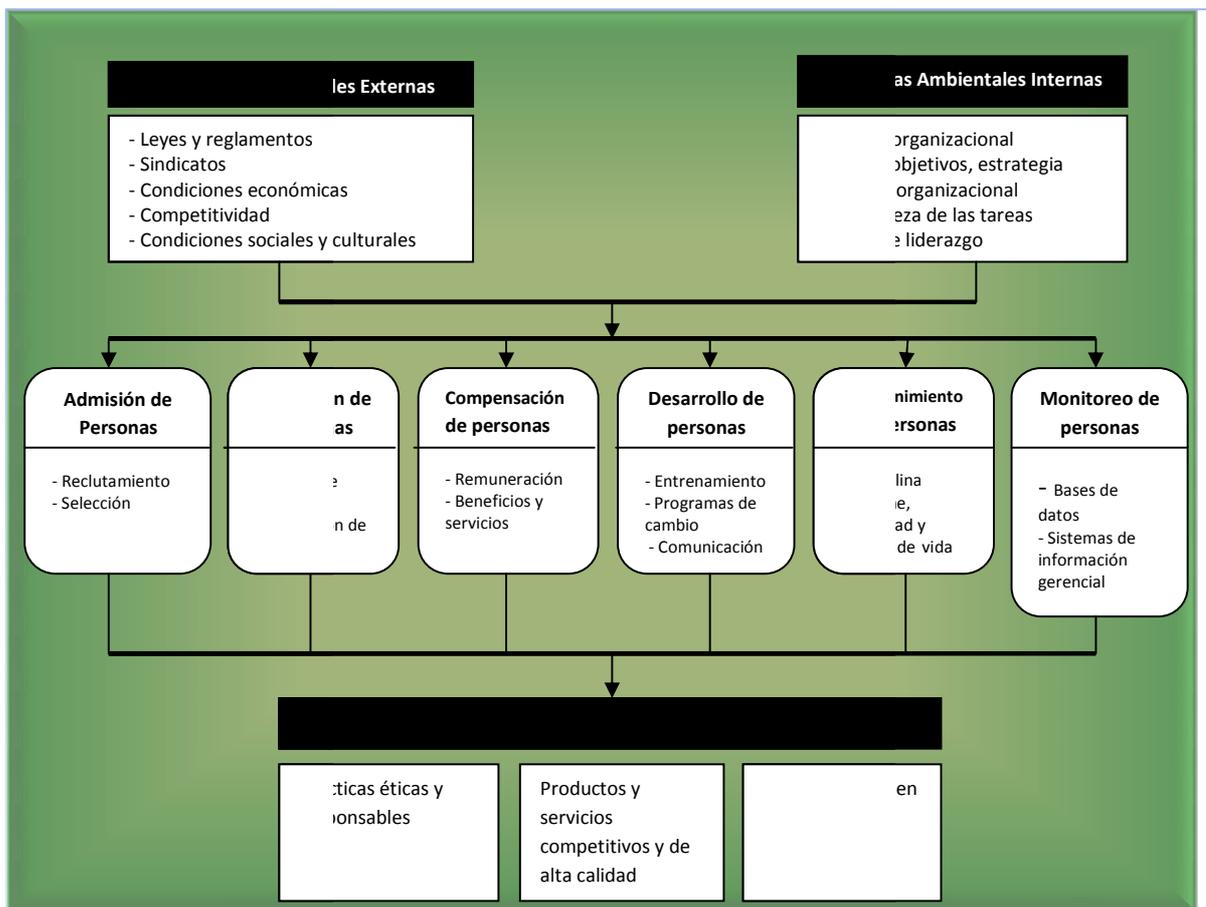


Figura 2. 5 - Modelo y los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano
(CHIAVENATO, 2002, pág 13)

Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento de RRHH reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la Gestión del Talento Humano. Cada uno posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

La elección del modelo de Gestión de Recursos Humanos está basado en un análisis de la organización, la cultura de la gente y sus necesidades, además cada uno de los subsistemas que lo componen estarán relacionados entre sí para que sean más eficaces y respondan a las demandas y expectativas de la empresa.

A continuación se presenta una descripción teórica simplificada de los Subsistemas del Modelo Idalberto Chiavenato (Modelo elegido), el cual servirá de guía para el desarrollo del proyecto “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA SHARP DEL ECUADOR”

2.6 SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cada uno de los componentes principales de un sistema se llama subsistema. Cada subsistema abarca aspectos del sistema que comparten alguna propiedad común. En general un subsistema es indispensable para el funcionamiento del sistema determinado que lo contiene. (www.kalipedia.com/lit-uni/tema/mean-words/esp.html)

Los subsistemas de Gestión del talento humano planteados en el modelo de Idalberto Chiavenato son los siguientes (Figura 2.6):

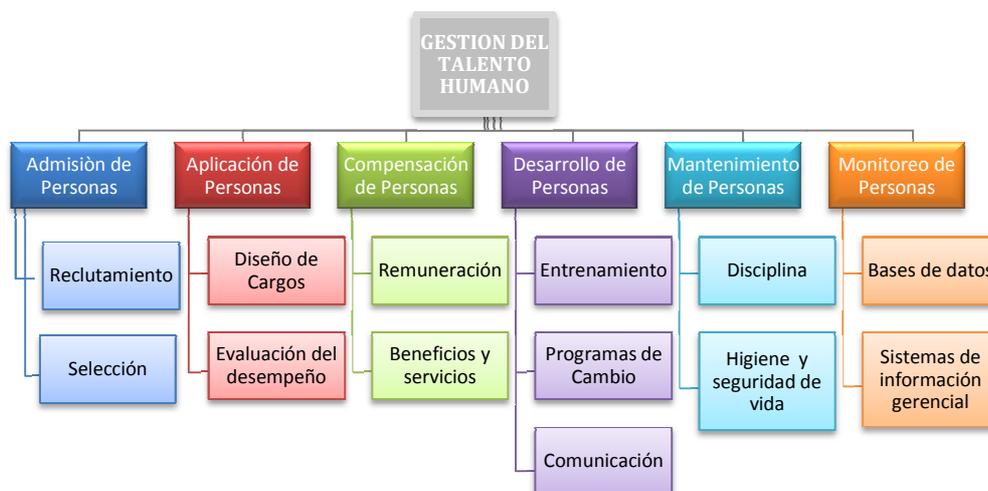


Figura 2. 6 - Los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano
(CHIAVENATO, 2009, pág 15)

2.6.1 ADMISIÓN DE PERSONAS

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

2.6.1.1 Reclutamiento de Personas

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación de doble vía, en el que la organización divulga las oportunidades de trabajo y/o empleo en el MRH, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo.

El reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El

mercado en el cual la organización trata de buscar los candidatos puede ser dentro de la organización, fuera de ella o en ambos sitios. (Gomez, 1995, p193)

2.6.1.1.1 Tipos de Reclutamiento

Los tipos o fuentes de reclutamiento utilizados en las organizaciones son internos y externos.

2.6.1.1.1.1 Reclutamiento Interno

Según Chiavenato (2002, p.95): [...] el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras [...]. (Figura 2.7)



Figura 2.7 - Reclutamiento Interno
(CHIAVENATO, 2002, pág. 96)

- **VENTAJAS**

- 1) Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- 2) Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.

- 3) Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- 4) Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
- 5) No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
- 6) Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- 7) El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

- **DESVENTAJAS**

- 1) Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- 2) Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
- 3) Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
- 4) Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- 5) Mantiene y conserva la estructura organizacional actual.
- 6) Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

- **TÉCNICAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO**

Una de las técnicas más utilizadas en el reclutamiento interno en la actualidad es el correo interno (mail), en el cual el empleado tiene acceso a la información proporcionada por la organización, donde se detalla los requisitos y especificaciones para el puesto vacante, de esta manera el empleado determina si los lineamientos planteados por la alta gerencia están acorde con sus actitudes, aptitudes, capacidades y conocimientos que este posee para aplicar a dicho cargo.

Esta técnica de reclutamiento es de bajo costo para la organización y tiene gran aceptación en el personal que labora en la organización, además se la puede complementar con anuncios en carteleras ubicadas en las instalaciones de la organización.

2.6.1.1.2 Reclutamiento Externo

Esta técnica se enfoca en un gran despliegue de candidatos dispersos en el mercado de recursos humanos.

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y motivarlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización. (Figura 2.8)

CARACTERISTICAS			
La cobertura de vacantes y oportunidades se realiza a través de la admisión de candidatos externos	Los candidatos externos son los candidatos preferidos	Exige que sean reclutados en el exterior y seleccionados para cubrir las oportunidades	La organización ofrece oportunidades a los candidatos externos

Figura 2. 8 - Reclutamiento Externo
(CHIAVENATO, 2002, pág. 96)

- **VENTAJAS**

- 1) Introduce nuevas ideas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- 2) Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.

- 3) Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- 4) Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- 5) Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
- 6) Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

- **DESVENTAJAS**

- 1) Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- 2) Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- 3) Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos.
- 4) Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- 5) Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

- **TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Las principales técnicas de reclutamiento externo utilizadas por las organizaciones son las siguientes:

1) Avisos en periódicos o revistas especializadas: Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para reclutamiento de personal operativo, lo más indicado es utilizar periódicos de alta circulación. La redacción del aviso es muy importante, éste debe tener cuatro características básicas: llamar la atención, desarrollar el interés, crear el deseo mediante el aumento del interés y la acción.

2) Agencias de reclutamiento: Pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento. Existen dos tipos de agencias de reclutamiento:

- a. Agencia operada por el gobierno y municipio
- b. Agencias particulares o privadas de reclutamiento.

3) Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales: A través de ésta técnica podemos conseguir personal joven, con moderadas pretensiones salariales, teóricamente capacitados. Y con asociaciones gremiales y sindicatos para requerir personal técnico como son mecánicos, electricistas, carpinteros.

4) Carteles o avisos en sitios visibles: Es de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, indicado para cargos sencillos como obreros y empleados de oficina; se fija en sitios de movimiento de personas.

5) Presentación de candidatos y recomendación de empleados: Es de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido, la información sobre la vacante llega a través del empleado.

6) Consulta en los archivos de candidatos: Se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes por área de archivo del cargo y se basa en el currículum vitae o en los documentos de la propuesta de empleo.

7) Base de datos de candidatos: A los candidatos que no fueron aceptados en un proceso de admisión anterior, las organizaciones los introducen en una base de datos donde se archivan las hojas de vida para utilizarlos en reclutamientos posteriores.

8) Reclutamiento virtual: Actualmente existen páginas web especializadas en reclutamiento en línea, mediante las cuales se puede publicar una vacante y en respuesta se recibe hojas de vida de los candidatos interesados.

2.6.1.2 Selección del Personal

La selección de personal funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a la organización, es decir las que presentan características deseadas por el empleador para un determinado puesto de trabajo.

Es así que entre varios reclutados se buscan los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor precisión y objetividad para llenar el cargo.

Para que la selección de personal tenga éxito debe realizarse una comparación entre las especificaciones del cargo vacante versus las características del candidato a ocupar dicho cargo. (Figura 2.9)

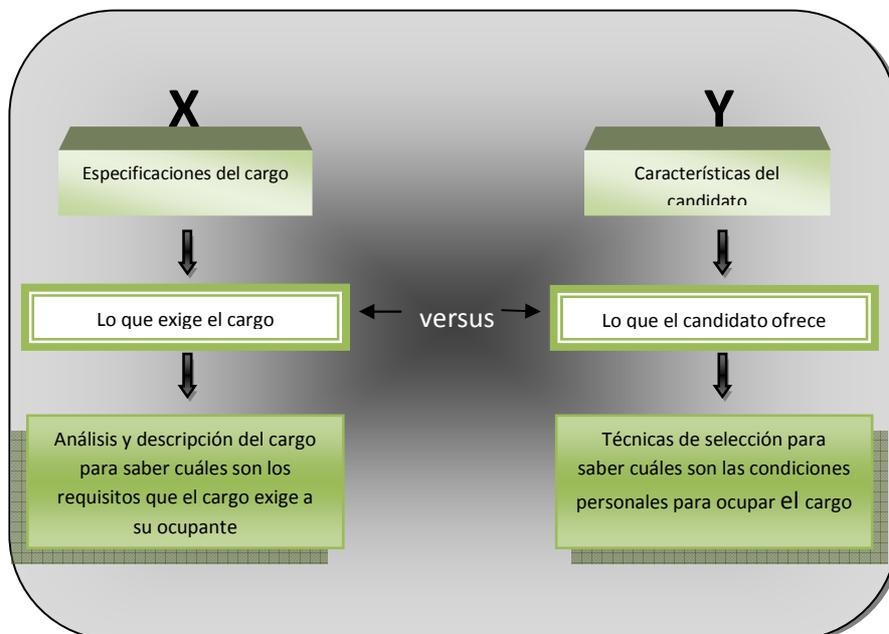


Figura 2.9 - Selección Comparativa del Personal
(CHIAVENATO, 2002, pág. 112)

2.6.1.2.1 Recolección de Información sobre el cargo

Existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que se va a cubrir:

1. Descripción y análisis de cargos
2. Solicitud de personal
3. Investigación del cargo en el mercado
4. Técnicas de Incidentes críticos
5. Hipótesis de trabajo

1. Descripción y análisis de cargos.- Proporciona información respecto a los requisitos y a las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñar de manera adecuada dicho puesto.

2. Solicitud de personal.- Es una orden de servicio que emite cada Jefe de Departamento para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante.

3. Investigación del cargo en el mercado.- Cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos y características esenciales al cargo que se debe llenar, se utilizan la investigación y el análisis de cargos comparables o semejantes en el mercado para obtener y recolectar información al respecto.

4. Técnicas de incidentes críticos.- Trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo.

5. *Hipótesis de trabajo.*- En caso de no poder utilizar ninguna de las alternativas anteriores se puede emplear una hipótesis, es decir, una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación del ocupante.

La información recabada sobre el cargo con cualquiera de las técnicas mencionadas anteriormente sirve de base en el proceso de selección de personas, ya que con esta información se realiza una ficha de especificaciones de cargo, la cual sirve de guía en la elección de las técnicas de selección de candidatos (Figura 2.10)

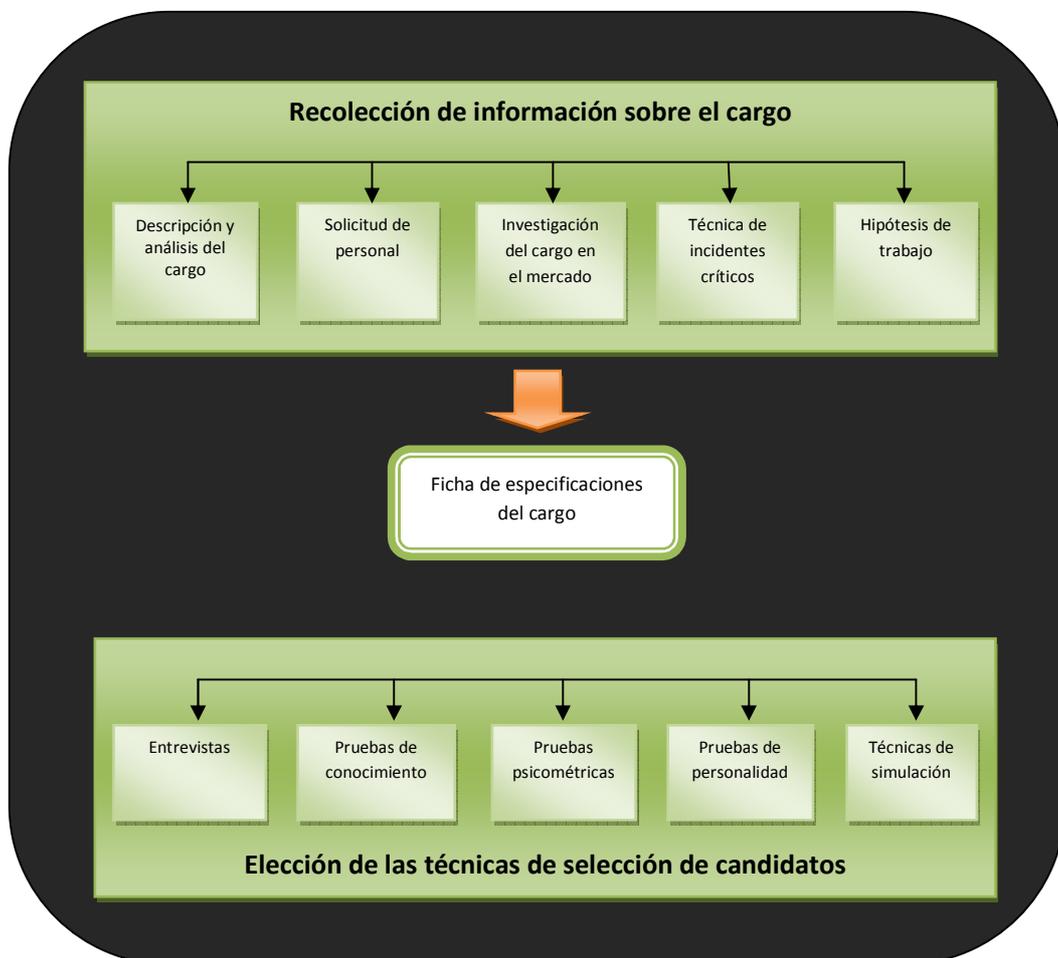


Figura 2. 10 - Información sobre el cargo como base del proceso de selección (CHIAVENATO, 2002, pág 118)

2.6.1.2.2 Técnicas de Selección de Personas

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe ser rápida y confiable. Además debe ser el mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. (Chiavenato, 2002, p. 118).

Las cinco técnicas que se puede utilizar para la selección de personas son (Figura 2.11)

1. Entrevistas de Selección
2. Pruebas de conocimiento o de capacidad
3. Pruebas psicométricas
4. Pruebas de personalidad
5. Técnicas de simulación

2.5.1.2.2.1 Entrevistas de Selección

La entrevista de selección es una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

Las entrevistas de selección pueden ser dirigidas y abiertas.

- **Entrevistas Dirigidas.** El entrevistador/a dirige la conversación basándose en un guión de preguntas. Semejante a un interrogatorio. El entrevistado debe contestar concretamente a cada cuestión y de esta manera se determinará si el candidato es el idóneo para ocupar el puesto vacante.

- **Entrevistas Abiertas o libres.** El entrevistador/a hace pocas preguntas y muy generales. Se necesita mucha fluidez verbal, organizar mentalmente los temas y las respuestas, no caer en contradicciones, a pesar de la cordialidad que se desprende en la misma, se debe tener presente que sigue siendo una entrevista.

2.5.1.2.2.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:
 - Orales: preguntas y respuestas verbales;
 - Escritas: preguntas y respuestas escritas.
- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser: generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.
- En cuanto a la manera como se elaboran:
 - Tradicionales: disertativo, expositivo;
 - Objetivas: mediante pruebas objetivas;
 - Mixtas

2.5.1.2.2.3 Pruebas psicométricas

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normales, verificando la aptitud, para intentar generalizar y

pronosticar como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

2.5.1.2.2.4 Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

2.5.1.2.2.5 Técnicas de simulación

El aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

- **Psicodrama:** Es un método de diagnóstico como de tratamiento, pone al aspirante sobre un escenario, donde puede resolver sus problemas y mejorar la comprensión de las situaciones y los puntos de vista de otras personas y de nuestra imagen o acción sobre ellas.
- **Dramatización:** También conocida como socio-drama o simulación, esta técnica consiste en reproducir una situación o problema real. Los participantes deberán representar varios papeles siguiendo instrucciones precisas en un determinado tiempo. La interacción entre los diferentes actores tiene como objetivo encontrar, sobre la marcha, una solución aceptada por las diferentes partes.

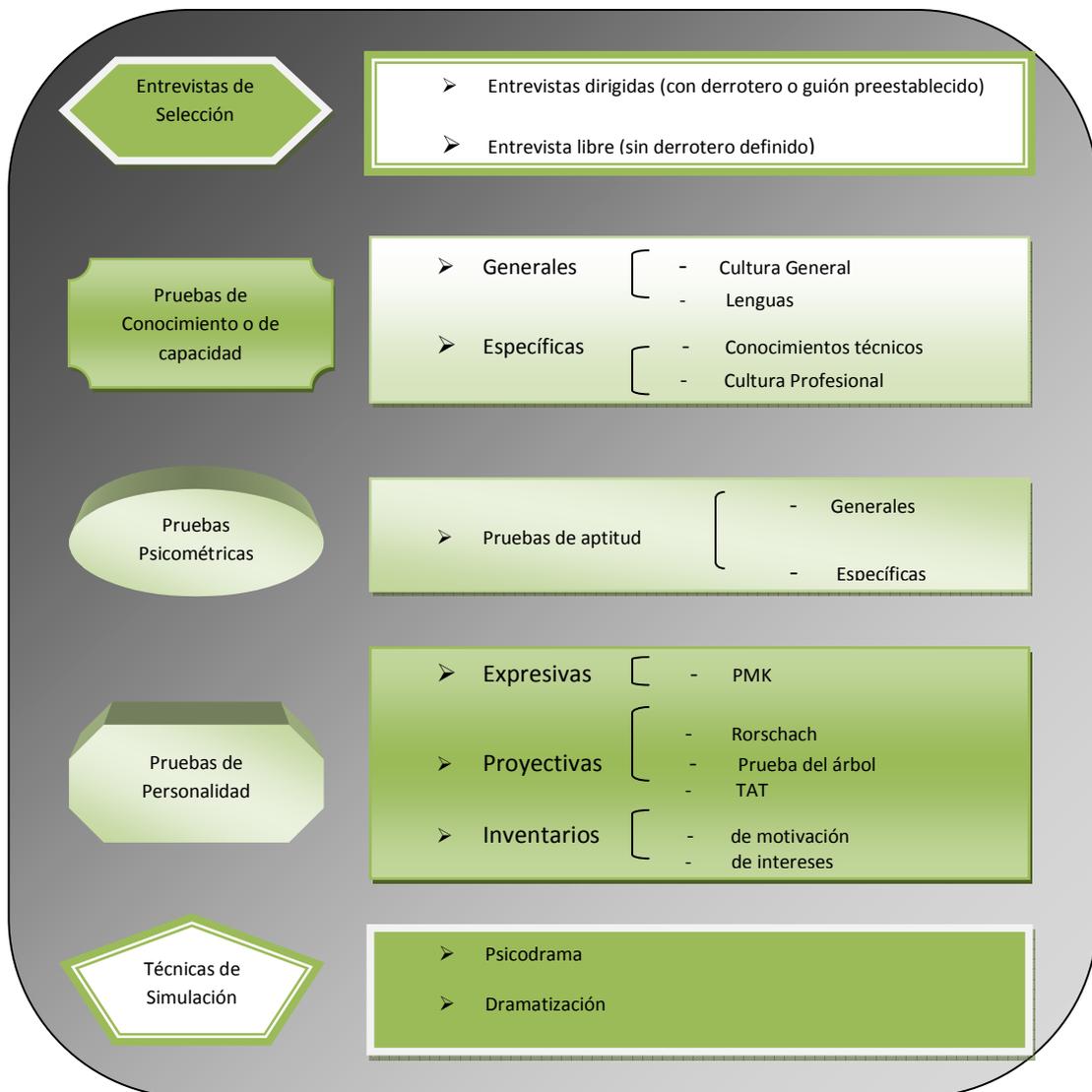


Figura 2. 11 - Cinco categorías de técnicas de selección de personas (CHIAVENATO, 2002, pág. 120)

2.6.1.2.3 Proceso de selección como secuencia de etapas

La selección de personas es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos para ocupar los cargos vacantes.

Los candidatos que superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes y los que no lo consiguen son rechazados y salen del proceso.

En las etapas iniciales se aplican técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican técnicas más costosas y sofisticadas que permiten la selección de candidato más idóneo para ocupar el cargo.

2.6.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

Según Chiavenato (2002, p.137): los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño del cargo.

2.6.2.1 Diseño de Cargos

Para Ivancevich (1995, p.160): diseño de cargos es la información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.

4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

2.6.2.1.1 Técnicas para un nuevo diseño de cargos

Para el diseño de cargos se debe analizar si el puesto necesita más especialización o no. Los medios para determinar esto son: el análisis y la experimentación.

El análisis es el proceso de determinación mediante la observación y el estudio de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos.

La experimentación es el conjunto de pruebas a que se somete algo para probar su eficacia y validez o para examinar sus características.

- **Especialización Insuficiente:** Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a simplificar las tareas, distribuir trabajos entre dos puestos o más puestos y a eliminar la labor que no sea necesaria. El riesgo de esto es el aburrimiento del empleado, problema que se da con más frecuencia a mayor grado de preparación académica.
- **Especialización Excesiva:** Existen puestos de trabajo monótonos, rutinarios y repetitivos que no ofrecen oportunidades de logro, reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. Para incrementar la calidad del entorno laboral de estas personas, los departamentos de personal emplean técnicas como:
 1. Rotación de labores: rompe la monotonía del trabajo muy especializado porque requiere el uso de habilidades diferentes. Los puestos no cambian, son los empleados los que rotan y que se hacen más competentes para el desempeño de varias labores.

2. Inclusión de nuevas tareas: se desarrollan nuevas tareas en un puesto reduciendo la monotonía y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
3. Enriquecimiento del puesto: incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control
4. Grupos Autónomos de trabajo: están integrados por los trabajadores sin un líder formal designado por la empresa, en estos grupos se decide acerca de varios asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores.

2.6.2.1.2 Modelos del Diseño de Cargos

Existen tres modelos de diseño de cargos: el clásico, el humanístico y el contingente.

2.6.2.1.2.1 Modelo clásico o tradicional

Busca el logro de la máxima eficiencia a través de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Además, divide las funciones de pensar de las de ejecutar. Sus supuestos son:

- a) La persona como apéndice de la máquina: prima la tecnología sobre las personas
- b) Fragmentación del trabajo: rutinario y monótono
- c) Énfasis en la eficiencia: tiempo y movimientos
- d) Permanencia: el proceso es estático, no se prevén cambios.

2.6.2.1.2.2 *Modelo humanístico*

Es el modelo de las relaciones humanas, se enfatiza en las personas y en los grupos sociales. En general, se preocupa por el contexto de los cargos. Sus principales preocupaciones son:

- a) Énfasis en las personas y en el grupo social
- b) Interacción y dinámica de grupo
- c) Eficiencia medida como el logro de la satisfacción e interacción en las personas
- d) Se preocupa por el contexto del cargo que es diferente al contenido del mismo
- e) Busca la participación en las decisiones
- f) Existen recompensas sociales y simbólicas

2.6.2.1.2.3 *Modelo situacional o contingente*

Considera tres variables simultáneamente: las personas, las tareas y la estructura organizacional, por lo tanto, el diseño de cargos se adecúa a las variables en cada caso particular. Este modelo tiene en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y la revisión constante de los cargos. Se basa además, en cinco dimensiones:

- a) Variedad
- b) Autonomía
- c) Influencia del significado de las tareas
- d) Identidad con la tarea
- e) Retroalimentación

2.6.2.2 Descripción de Cargos

La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria. (Chiavenato, 2002, p.184).

La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace. (Figura 2.12)



Figura 2. 12 - Contenido del cargo según la descripción de cargos (CHIAVENATO, 2002, pág. 183)

2.6.2.3 Análisis de Cargos

Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo.

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

En consecuencia, el análisis de cargos se preocupa por las especificaciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo, es decir busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

2.6.2.3.1 Métodos de Recolección de datos sobre Cargos

Existen cuatro métodos para la recolección de cargos, detallados a continuación:

- **La entrevista.** Existen varios tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos del análisis de puestos entre las más utilizadas están:
 - a) Entrevistas individuales con cada empleado.
 - b) Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo.

Se debe tener cuidado al manejar este método, ya que existe una tendencia a mal interpretar las entrevistas con evaluaciones de eficiencia. Por tal motivo se debe explicar claramente la razón de la misma.

- **Los Cuestionarios.** Son un medio eficaz para obtener información, ya que los empleados responden y describen los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.
- **La Observación.** La observación directa es especialmente útil en los trabajos que contienen actividad física observable.
- **El Mixto.** Es aquel que combina la entrevista y/o el cuestionario y/o la observación para conseguir una mejor recolección de datos sobre los cargos

2.5.2.3.2 Etapas del Proceso de Análisis de Cargos

Existen seis pasos dentro del proceso de análisis de cargos (Figura 2.13)



Figura 2. 13 - Proceso de análisis de cargos
(CHIAVENATO, 2002, pág 183)

2.6.2.4 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.

Además es importante señalar que toda persona debe recibir retroalimentación del desempeño, para saber cómo marcha en su trabajo. La organización también debe conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades.

El objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado. (www.elprisma.com)

En forma específica la aplicación de la evaluación de los colaboradores de la organización sirve para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones del personal
- Ubicar a los empleados en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación

- **VENTAJAS**

- 1) Ayudar al empleado en su avance y desarrollo del trabajo.
- 2) Proporcionar información a la gerencia para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración del talento humano.
- 3) Realizar promociones y/o ascensos.
- 4) Realizar diversas acciones en materia de personal como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- 5) Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- 6) Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

- **FACTORES**

Según la Real Academia de la lengua española factor es un elemento que actúa como causante para la obtención de un resultado, es decir, es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios.

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- 1) Calidad de Trabajo:** Evalúa la exactitud y cumplimiento de las tareas encomendadas. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o un mejor resultado.

- 2) **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, atendiendo a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que se espera en las circunstancias actuales del puesto.
- 3) **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos, etc. necesarios para desempeñar las tareas del puesto.
- 4) **Iniciativa.** Actuar sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas no frecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.
- 5) **Planificación.** Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- 6) **Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos; y el cumplimiento de los objetivos de costes.
- 7) **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado.
- 8) **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.
- 9) **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.

10) Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.

11) Responsabilidades: En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.

2.6.2.4.1 Métodos para la Evaluación del Desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño son los métodos tradicionales y modernos

2.6.2.4.1.1 Métodos Tradicionales

Según Chiavenato (2002, p.204): [...] existen cinco métodos tradicionales para la evaluación del desempeño: [...]

1. Escalas Gráficas
2. Selección forzada
3. Investigación de campo
4. Incidentes críticos
5. Lista de verificación

Escalas Gráficas. Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño se lo realiza a través de factores previamente definidos y graduados.

Selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Investigación de campo. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Incidentes críticos. Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). Cada factor de evaluación del desempeño se transforma en incidente crítico para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado.

Lista de verificación. Se basa en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check list) en cada empleado. Cada uno de estos factores recibe una evaluación cuantitativa.

2.6.2.4.1.2 Métodos Modernos

Según Chiavenato (2002, p.212): [...] los métodos modernos utilizados son: [...]

1. Evaluación participativa por Objetivos
2. Evaluación de 360°

Evaluación participativa por Objetivos (EPPO). La evaluación trata de verificar que objetivos se alcanzaron y como se puede mejorar el desempeño para elevar

cada vez más las metas y los resultados, cual fue el resultado alcanzado y que participación tendrá el individuo o el grupo que permitió conseguirlos.

Evaluación de 360°. Se trata de evaluación circular de todos los elementos que tiene alguna interacción con el evaluado (superiores, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, proveedores) la cual produce diversas informaciones procedentes de todas partes.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado

2.6.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y objetivos individuales que se deben alcanzar.

Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados.

2.6.3.1 Remuneración

Para Dessler (1997, p.421): remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones a los empleados, derivadas de su empleo.

La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye cuatro componentes: remuneración básica, remuneración variable, incentivos salariales y beneficios. (Figura 2.14)



Figura 2. 14 - Componentes de la Remuneración
(CHIAVENATO, 2002, pág 230)

Las bases en función de las cuales se fijan las remuneraciones se vinculan con la necesidad de guardar coherencia o equidad, tanto internamente en la organización como externamente en el mercado de trabajo.

Desde el punto de vista interno, se toman en consideración factores tales como:

- Jerarquía.
- Mérito individual.
- Logros del sector, división o unidad de negocios.
- Resultados económicos y situación financiera de la organización.
- Antigüedad.

En cuanto a los factores externos, cabe mencionar:

- Comparación con el mercado de trabajo.
- Poder adquisitivo de la remuneración.

2.6.3.2 Beneficios Sociales y Servicios

Beneficios sociales son las comodidades, facilidades, ventajas y servicios sociales que las empresas ofrecen a los empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la denominada remuneración directa concedida a todos los empleados como condición de empleo, independientemente del cargo ocupado, en conjunción con la denominada remuneración directa, que es el salario específico para el cargo ocupado, en función de la evaluación del cargo o del desempeño. (Chiavenato, 2002, p.283)

Es decir los beneficios sociales son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios.

Estos incluyen variedad de condiciones y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia medico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación.

2.6.4 DESARROLLO DE PERSONAS

El desarrollo de personas está relacionado estrechamente con la educación a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento a fin de mejorar las capacidades y aptitudes el empleado en la organización. Representa la necesidad de obtener del interior del individuo su mayor potencial para realizar cada actividad.

2.6.4.1 El Entrenamiento

El entrenamiento es un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras; puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas para la empresa.

- **Personas Productivas** Son aquellas personas que con una cantidad de recursos, en un tiempo determinado, generan la máxima cantidad de bienes y/o servicios.
- **Personas creativas** Son aquellas personas que generan nuevas ideas o conceptos mediante un pensamiento constructivo, inventivo, imaginario que generalmente producen soluciones originales que pueden ser aprovechadas por la organización para su crecimiento y mejoramiento.
- **Personas Innovadoras** Son aquellas personas que transportan las ideas del campo imaginario al campo de la realidad y las implementan con la intención de que sean útiles para el mejoramiento de la productividad dentro de una organización.

2.6.4.1.1 Proceso de Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas (Figura 2.15 y 2.16).



Figura 2. 15 - Etapas del Proceso de Entrenamiento
(CHIAVENATO, 2002, pág. 310)

Necesidades por Satisfacer	Diseño del entrenamiento	Conducción del entrenamiento	Evaluación de los resultados
Diagnostico de la situación	Decisión sobre la estrategia	Implementación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de la organización - Competencias necesarias - Problemas de producción - Problemas de personal - Resultados de la evaluación de desempeño 	Programación del entrenamiento <ul style="list-style-type: none"> - ¿A quién entrenar? - ¿Cómo entrenar? - ¿Qué aspectos entrenar? - ¿Dónde entrenar? - ¿Cuándo entrenar? 	Conducción y aplicación del programa de entrenamiento a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente de línea - Asesoría de RH - Ambos - Terceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo del proceso - Evaluación y medición de los resultados - Comparación de la situación actual con la situación anterior - Análisis del costo beneficio

Figura 2. 16 - Etapas del Proceso de Entrenamiento
(CHIAVENATO, 2002, pág 310)

2.6.4.1.1.1 *Diagnóstico de las necesidades de Entrenamiento*

Es la primera etapa del proceso, la cual se refiere a las carencias en el desempeño actual y pasado; así como la posibilidad de alcanzar un nuevo nivel de desempeño al que se pretende llegar con una serie de acciones.

2.6.4.1.1.2 *Diseño del programa de Entrenamiento*

Es la segunda etapa del proceso, en la cual se define seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

2.6.4.1.1.3 Conducción del programa de Entrenamiento

Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento. Dos técnicas para transmitir y divulgar información son:

- **Conferencias.** Es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. Esta es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. La ventaja que tiene es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de un determinado tiempo. La desventaja es que por ser de una sola vía los entrenados adoptan una postura pasiva por lo que hay poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas.
- **Instrucción programada.** El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenadores, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información. Los tipos de respuestas solicitados a los entrenados varían según la situación, pero generalmente son de selección múltiple, verdadero o falso.

2.6.4.1.1.4 Evaluación del programa de Entrenamiento

La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Normalmente se debe evaluar

si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.

2.6.4.2 Desarrollo Organizacional

Desarrollo organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional, con ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación. (French, 2002, p.17)

El desarrollo organizacional utiliza un proceso de tres fases: (figura 2.17)

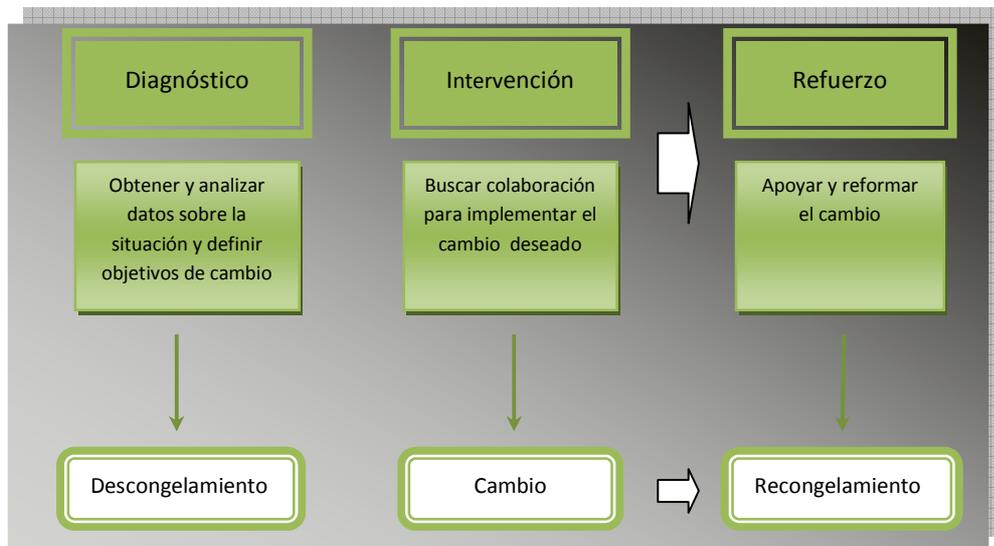


Figura 2. 17 - Proceso de DO como proceso de cambio
(CHIAVENATO, 2002, pág. 345)

2.6.5 MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS

Según Chiavenato (2002, p.358): el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional.

Son procesos que brinda la organización a sus participantes para satisfacerlos, motivarlos y asegurarles condiciones físicas y sociales que los estimule para permanecer en la organización.

2.6.5.1 Relaciones con los Empleados

Las actividades de las relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. (Milkovich, 1994, p.707)

Cualquiera que sea su origen, las actividades de relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua y lograr el involucramiento. Estas deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

2.6.5.2 Higiene, Salud, Seguridad y Calidad de Vida

Es el conjunto de normas, técnicas, medidas y medicina preventiva que busca generar bienestar físico y de salud de las personas en el desempeño de sus labores.

2.6.5.2.1 Higiene Laboral

La Higiene Laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores.

Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Un ambiente de trabajo agradable de trabajo puede mejorar la relación interpersonal y la productividad, así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación de personal.

2.6.5.2.2 Salud Ocupacional

Una manera de definir la salud ocupacional es la ausencia de enfermedades, es decir, se relaciona con la asistencia médica preventiva.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

Las consecuencias de programas inadecuados son perfectamente mensurables: aumento de pagos por indemnizaciones, aumento de incapacidad laboral por enfermedades, aumento de los costos de seguros, del ausentismo y rotación del personal, baja productividad y baja calidad, además de pensiones sindicales.

Un programa de salud ocupacional requiere las siguientes etapas:

- Establecimiento de un sistema de indicadores que abarque estadísticas de incapacidades y seguimiento de enfermedades.
- Desarrollo de sistemas de informes médicos.
- Desarrollo de normas y procedimientos para prevención médica.
- Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

2.6.5.2.3 Seguridad en el Trabajo

Seguridad en el trabajo es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas. (Chiavenato, 2002, p.362)

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad:

- Prevención de accidentes
- Prevención de incendios
- Prevención de robos

Según Ivancevich (1995, p.643): [...] un programa de seguridad en el trabajo requiere las siguientes etapas: [...]

- Establecimiento de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
- Desarrollo de sistemas de informes sobre medidas tomadas.
- Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad.
- Asignación de recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad

2.6.5.2.4 Calidad de Vida

La calidad de vida se refiere a la preocupación por el bienestar general y de la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

Representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo.

La calidad de vida incluye múltiples factores:

- Satisfacción con el trabajo efectuado
- Posibilidades de tener futuro en la organización
- Reconocimiento de los resultados alcanzados
- Salario Percibido
- Beneficios alcanzados
- Relaciones humanas con el grupo y la organización
- Ambiente psicológico y físico de trabajo
- Libertad y responsabilidad de decidir
- Posibilidades de participar

La calidad de vida implica los aspectos intrínsecos (contenido) y los extrínsecos (contexto) del cargo. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual y grupal, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente laboral, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios.

2.6.6 MONITOREO DE PERSONAS

El monitoreo de las personas en una organización está relacionado con la manera de alcanzar los objetivos a través de las actividades del personal, las cuales deben ser orientadas para mantenerlas dentro de un límite de variación.

Los procesos de monitoreo pueden adoptar un enfoque moderno, a medida que dejen atrás el paradigma tradicional de la teoría X (desconfianza respecto a las personas y control sobre su comportamiento) y lo cambien por el de la teoría Y (confianza en las persona e incentivos a su comportamiento). (Figura 2.18)

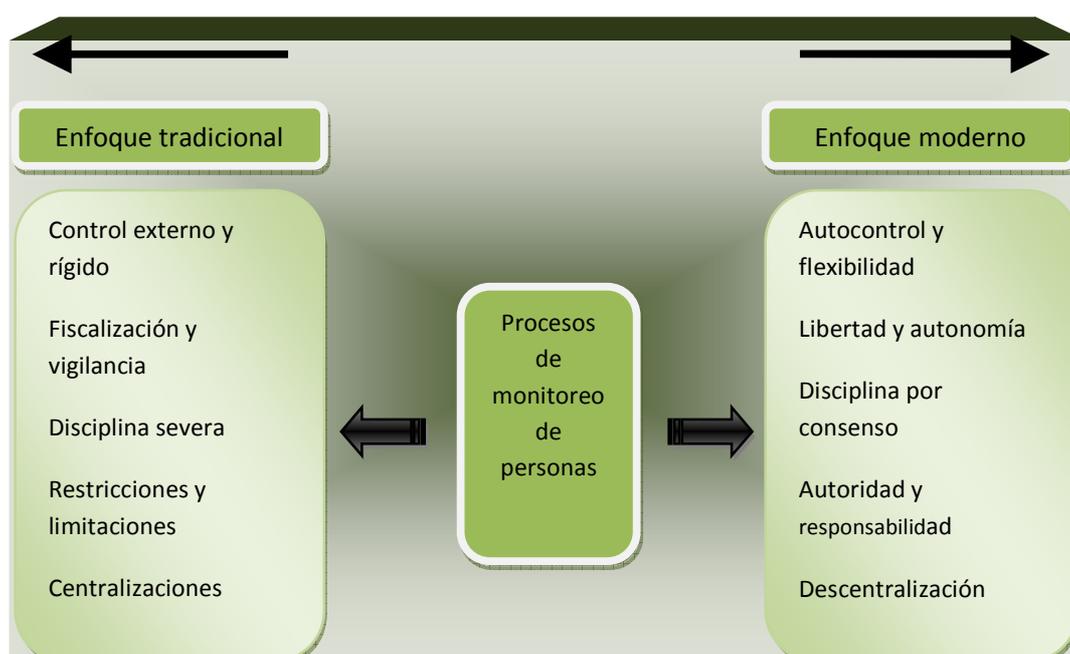


Figura 2. 18 - Características de los procesos de monitoreo de personas
(CHIAVENATO, 2002, pág. 416)

2.6.6.1 Base de Datos

Es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

Según Chiavenato (2000, p.632): [...] en el área de recursos humanos, las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad [...]. (Figura 2.19)

- Sobre cada uno de los empleados.
- Ocupantes de cada uno de los cargos.
- Empleados de cada sección, departamento o división.
- Salarios e incentivos salariales.
- Beneficios y servicios sociales.
- Programas de entrenamiento.
- Candidatos del cargo.
- Consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.



Figura 2. 19 - Banco de datos de Recursos Humanos
(CHIAVENATO, 2002, pág. 423)

Los bancos de datos ayudan a mejorar la eficiencia de la información de la organización, pero para que se conviertan en información estos datos deben ser procesados. La veracidad de la información en una organización depende de la calidad y de la actualización de los bancos de datos.

2.6.6.2 Sistemas de Información

Es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar los datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos y a sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización. (Chiavenato, 2002, p.424)

El punto de partida de un sistema de información sobre empleados es el banco de datos, los cuales son procesados y transformados en información, de manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda tanto a los gerentes como a los empleados en la toma de mejores decisiones; y además permite reducir costos y tiempo de procesamiento de la información.

2.6.6.3 Auditoría de Recursos Humanos

La auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa que se está manejando, al mismo tiempo viene acompañada de sugerencias y correctivos para mejorar.

Para poner en marcha una auditoría de recursos humanos se necesita realizar comparaciones que permitan evaluar y controlar el funcionamiento del personal, razón por la cual se toman estándares previamente establecidos, los mismos que facilitan la comparación durante el desempeño de las funciones o al final de la misma con los resultados obtenidos.

3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 ORIGEN DE LA COMPAÑÍA EN ECUADOR

Equipos y Papeles del Ecuador S.A. fundada en 1996, se dedicaba a la venta de papel, suministros de oficina y fotocopiadoras de la marca Mita. En el año 2001, se decide eliminar todas las líneas de negocio a excepción de la línea de reproducción de documentos. La medida se toma como consecuencia de la excesiva competencia desleal de otras empresas y de la crisis económica ocasionada por el feriado bancario.

A comienzos del año 2002, los ejecutivos de la Empresa encontraron una interesante oportunidad de negocio al enterarse que Sharp Corporation no contaba con un representante formal en el País. Inmediatamente, se procedió a contactar a su División Latinoamericana ubicada en Miami – USA. Después de un largo período de negociación y otro de prueba, se obtuvo la concesión de la División Tecnológica de Sharp para el Ecuador.

Como condición básica de la negociación, se solicitó el cambio de nombre de la empresa ecuatoriana ó la creación de una nueva, la cual debía comercializar productos exclusivamente de esa marca. Finalmente, en agosto de 2002, nace Sharp del Ecuador Smart Systems S.A. para cumplir con este cometido.

SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A. fue fundada a finales del año 2002, en calidad de Representante Comercial para el Ecuador de la División Tecnológica de Sharp Electronics Corporation de Japón. La Empresa inició sus operaciones con la venta de fotocopiadoras digitales de documentos, línea considerada como primordial para el negocio de SHARP. Actualmente se ha ampliado la gama de productos en el mercado con la introducción de proyectores, facsímiles, impresoras, equipos multifunción, televisores LCD, soluciones de software, entre otros.

En tan sólo 7 años la organización ha alcanzado una posición sólida dentro del mercado ecuatoriano, a través de un crecimiento acelerado y sostenido. Muchos clientes satisfechos han sido beneficiados con avanzada tecnología, la calidad, el servicio y el soporte que SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A. brinda a cada una de las personas que deciden invertir en un equipo SHARP.

Debido a la situación económica actual del país, las ventas se han reducido en un 20%, obligando a la empresa a incursionar cada vez con mayor fuerza en la renta de equipos a instituciones con un alto volumen de copiado, además de la implementación de soluciones integrales de software como complemento a la venta y renta de equipos.

3.2 TENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Durante el trabajo de los últimos años se ha venido observando que el incremento en la venta de equipos multifuncionales ha aumentado debido a que permiten ahorrar espacio y en muchos casos reducir costos operativos. Las fotocopiadoras básicas están llegando prácticamente a su fin, mientras que las impresoras convencionales son cada vez menos atractivas para los usuarios. Los equipos de impresión láser seguirán reemplazando a los de inyección a tinta por tener costos de producción más bajos.

Cevallos (2009) afirma que en forma paralela, se producirá una gradual sustitución de los equipos monocromáticos por los de color. A nivel mundial se imprimen unos 5000 millones de páginas por año, de las cuales solo un 8% corresponden a color. Se espera que para el 2010 este porcentaje se incremente a 10%, lo que corresponde a una oportunidad de negocio de 22.000 millones de dólares aproximadamente. Los ingresos generados por las impresiones a color son 5 veces superiores a las de blanco y negro (información verbal)¹.

¹ Información entregada por Rubén Cevallos en Quito, en el 2009

3.3 PRODUCTOS QUE SE DISTRIBUYEN

La gama de productos que distribuye Sharp del Ecuador en el país se encuentran agrupados de la siguiente manera:

- ✚ Fotocopiadoras
- ✚ Televisores LCD
- ✚ Impresoras
- ✚ Proyectores digitales
- ✚ Equipos de fax



Figura 3. 1 - Productos que distribuye Sharp del Ecuador
(www.sharp.com.ec)

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la empresa cuenta con 76 empleados distribuidos de la siguiente manera en cada una de sus sucursales:

Matriz Quito: 28

Sucursal Guayaquil: 30

Sucursal Cuenca: 18

Cabe señalar que Sharp del Ecuador no cuenta con un organigrama pero su estructura organizativa se puede describir en los siguientes niveles (Figura 3.2): Gerencia General, Gerencia Técnica y Gerencia de Marketing y Ventas, a través de las cuales la empresa se direcciona, sin embargo la ausencia del titular de cualquiera de las gerencias ocasiona que las actividades en las cuales interfiera se vean afectadas y detenidas.

El Departamento de Ventas se encarga de la generación de nuevas cuentas y aperturas de negocios que generen ingresos para la empresa.

El Departamento Técnico cuenta con un grupo de Ingenieros de Soporte dispuestos a dar el mejor servicio post-venta en lo que se refiere tanto a solvencia de problemas vía telefónica como de visitas técnicas que se generan en lugar que indique el cliente.

Una de las actividades fundamentales del personal de planta es velar para que el trabajo de las organizaciones que han contratado los servicios no se vea detenido por ningún motivo, al igual que el personal para Centros de Copiado que desempeñan la misma función.

En lo que se refiere a Contabilidad General, se maneja en la ciudad de Quito y recibe apoyo logístico de los auxiliares de cada sucursal para planificar, corregir, control de

inventarios, etc. y mantener en auditoría constante los procesos contables de la organización.

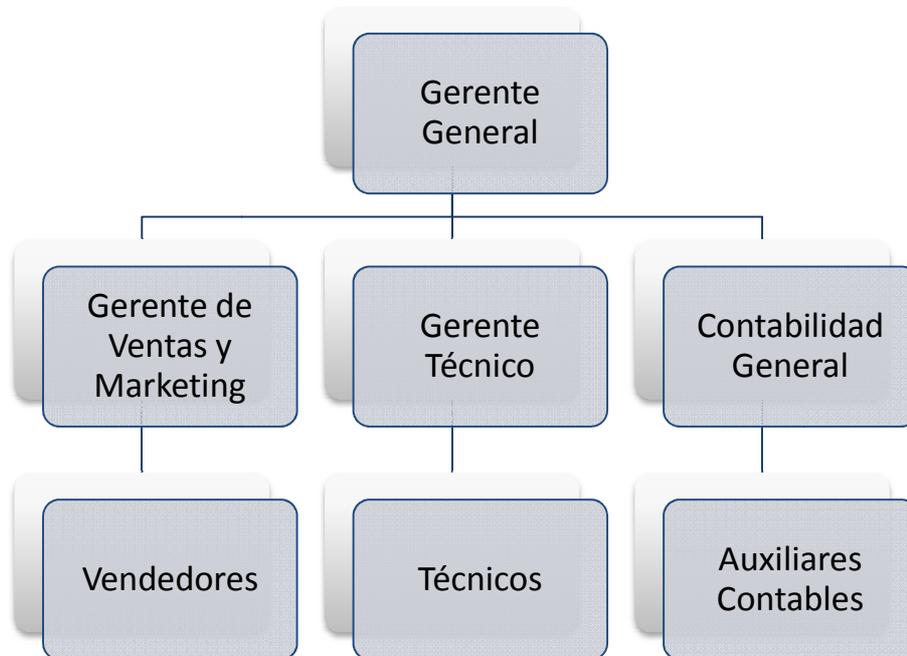


Figura 3. 2 – Organigrama de Sharp del Ecuador
Elaborado: Autores

3.5 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SHARP DEL ECUADOR.

La metodología utilizada para el levantamiento de información de la situación actual de Sharp del Ecuador es a través de encuestas dirigidas a todos los empleados de la empresa (76 personas), la herramienta que se utilizó es un cuestionario que consta de 19 preguntas cerradas (ANEXO A), lo que permite tener un enfoque global del clima organizacional y del manejo del talento humano de Sharp del Ecuador Smart Systems.

3.5.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los 76 empleados de Sharp del Ecuador arrojaron la siguiente información resumida en las tablas que a continuación se detalla:

Antigüedad en la Empresa

Tabla 3. 1 – Antigüedad en la Empresa

Tiempo	Número de Empleados	Porcentaje
Menos de 2 años	51	67.10
De 2 a 5 años	24	31.60
Más de 5 años	1	1.30
TOTAL	76	100.00

Elaborado: Autores

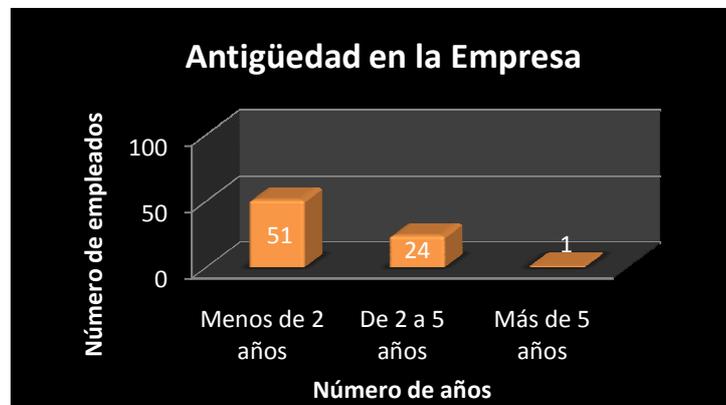


Figura 3. 3 – Antigüedad en la empresa

Elaborado: Autores

Análisis

- ✚ El 67% de los empleados desempeñan sus labores en la empresa por menos de 2 años.

- ✚ El 32% de las personas se encuentran trabajando en la organización en un periodo comprendido entre 2 y 5 años.
- ✚ El 1% prestan sus servicios a la empresa en un periodo que supera los 5 años.

La empresa presenta un gran número de empleados que muestran una historia laboral de menos de dos años, lo que permite visualizar que la deserción y la rotación de personal tienen un alto índice dentro de la empresa.

El ingreso y salida del personal en Sharp es muy elevado, esto puede afectar directamente a la empresa a causa de la falta de estabilidad laboral, lo que implica que la organización incurra en gastos adicionales como son: nuevas capacitaciones, inserción del nuevo personal al grupo de trabajo, aumento en los costos operativos, pérdida de tiempo en improvisaciones, etc. Todo esto se ve reflejado en la no consecución total o parcial de los objetivos de cartera y organizacionales.

Distribución de empleados

Tabla 3. 2 – Distribución de empleados en la empresa

Departamentos	Número de Empleados	Porcentaje
Ventas	17	22,37
Administrativo	8	10,53
Contabilidad	7	9,21
Técnico	35	46,05
Otros	9	11,84
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores

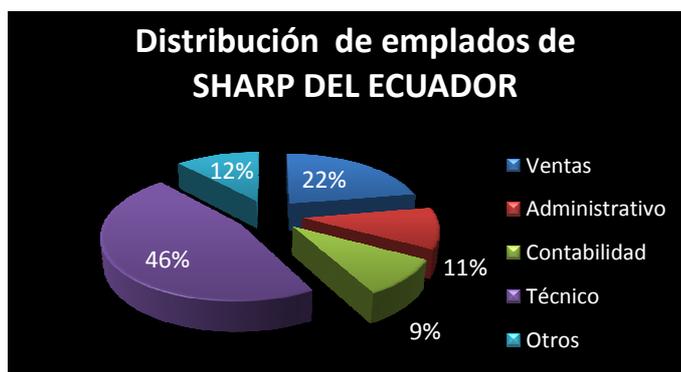


Figura 3. 4 – Distribución empleados en la empresa
Elaborado: Autores

Análisis

El gráfico muestra que la mayor fuerza de trabajo se encuentra distribuido en dos departamentos: Técnico (46%) y Ventas (22%); lo que les convierte en los ejes principales de la organización al contar con el mayor número de empleados en dichas áreas.

La función de la Fuerza de Ventas es la consecución de clientes potenciales, apertura de nuevas cuentas corporativas y la atención de alto nivel a cada uno de los clientes

El Departamento Técnico esta direccionado a brindar un excelente servicio post-venta, lo que garantiza la conservación de clientes reales.

El Departamento Contable (9%) se encarga del control de inventarios, proceso de facturación y control de créditos; así también del despacho de productos y repuestos.

El personal administrativo (11%) está compuesto por varios cargos como secretaria, personal de recepción y mensajería.

En otros (12%) se ha agrupado al personal de bodega, choferes y de limpieza.

Motivación para trabajar

Tabla 3. 3 – Motivación para trabajar

Motivaciones	Número de Empleados	Porcentaje
Salario y beneficios sociales	8	10,53
El reconocimiento	7	9,21
El ambiente laboral	28	36,84
Posibilidad de desarrollo	13	17,11
Estabilidad laboral	11	14,47
Otro/ninguno	9	11,84
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3. 5 – Motivación para trabajar

Elaborado: Autores

Análisis

Los resultados obtenidos determinan que el ambiente laboral de la organización es lo que más influye en la motivación de los empleados para desempeñar su trabajo, con un 37% del total encuestado.

Sin embargo, factores importantes que deberían ocupar los primeros lugares denotan poca influencia en la motivación para el desempeño de sus labores en cada empleado como son: la estabilidad laboral (14%), el salario y beneficios sociales

(11%), la posibilidad de desarrollo (9%). Esto puede ser ocasionado por la falta de un plan de carrera para cada departamento, una política no desarrollada de bonos e incentivos por productividad ó que la manera de establecer los sueldos no sea la más adecuada.

Pregunta 1

Tabla 3. 4 – Aceptación de la empresa

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	68	89,47
NO	8	10,53
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores

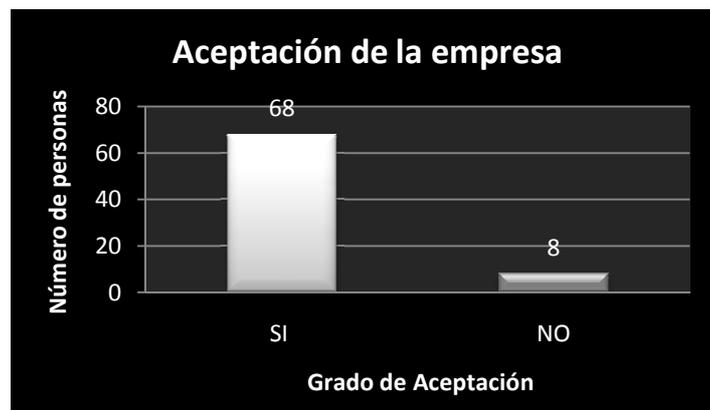


Figura 3. 6 – Aceptación de la empresa

Elaborado: Autores

Análisis

Un alto porcentaje de los empleados que conforman la organización (89%) muestran gran aceptación hacia la misma; se sienten orgullosos e integrados a ella y son consientes de lo que aportan y los beneficios que producen a Sharp del Ecuador.

El restante (11%) corresponde al personal que no se encuentran completamente conformes con la organización y esto se debe a cuatro aspectos claramente

definidos: el 47% no está satisfecho con la trayectoria en la empresa, el 43% no se siente integrado a Sharp, el 7% no se siente orgulloso de ser parte del equipo de trabajo de la empresa y el 1% no está seguro de lo que aporta a Sharp del Ecuador.

Pregunta 2.

Tabla 3. 5 – Iniciativa y autonomía en el puesto de trabajo

	Número de Empleados	Porcentaje
Satisfecho	55	72.37
No Satisfecho	21	27.63
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3. 7 – Iniciativa y autonomía en el puesto de trabajo

Elaborado: Autores

Análisis

El 72% de encuestados que corresponde a 55 empleados de Sharp del Ecuador; coinciden que la empresa apoya la iniciativa del personal en las labores que realiza, lo que denota que la participación de los empleados en la consecución de los objetivos organizaciones de la empresa es muy importante, ya que su trabajo, su

opinión y su talento (ideas) son tomadas en cuenta por sus jefes o superiores, logrando así, que los empleados se integren a la organización y se conviertan en personas que aportan al desarrollo de la misma a través de la iniciativa y pro actividad.

Pregunta 3

Tabla 3. 6 – Experiencia y valoración del cargo

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	51	67,11
NO	25	32,89
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3. 8 – Experiencia y valoración del cargo

Elaborado: Autores

Análisis

El 33% considera que su puesto de trabajo no es lo suficientemente valorado y no está en relación con la titulación que posee, en especial el personal que conforma el departamento técnico no tenía experiencia en la rama de fotocopiadoras y equipos multifunción, es decir los conocimientos adquiridos son los que a lo largo de la práctica diaria se aprende y perfecciona.

Como no hay una profesión que detalle los conocimientos para arreglo y reparación de equipos fotocopiadoras, necesariamente el enriquecimiento del personal va en relación con la experiencia que posee el resto de sus compañeros de departamento, lógicamente los servidores (empleados) que mejor encajan dentro del Departamento Técnico son aquellos que poseen conocimientos electrónicos básicos y técnicos, ya que el aprendizaje o tiempo de tutoría es más rápido y eficaz.

En el resto de áreas de la empresa la mayoría de empleados (67%), la preparación académica y experiencia que poseen van acorde con los cargos que ocupan o afines a las tareas que desempeñan.

Pregunta 4

Tabla 3. 7 – Relaciones Laborales

	Número de Empleados	Porcentaje
BUENA	60	86,84
MALA	10	13,16
TOTAL	76	100.00

Elaborado: Autores



Figura 3. 9 – Relaciones Laborales

Elaborado: Autores

Análisis

El 87% de los empleados consideran que mantienen buenas relaciones laborales con sus compañeros, esto se debe a lo siguiente:

- ✚ El 97% se lleva bien con sus compañeros de trabajo.
- ✚ El 89% indica que recibió ayuda y apoyo por parte de sus compañeros los primeros días que inicio sus labores en la empresa.
- ✚ El 83% considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.
- ✚ El 76% trabaja en equipo con sus compañeros de labores.

Pregunta 5

Tabla 3. 8 – Relaciones con el jefe o superiores

	Número de Empleados	Porcentaje
BUENA	57	75,00
MALA	19	25,00
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3. 10 – Relaciones laborales

Elaborado: Autores

Análisis

El 75% del personal manifiesta que existe una buena relación con los niveles superiores de la organización, esto se debe a que los jefes o superiores les tratan bien, con amabilidad, son comunicativos, justos y mantienen un nivel adecuado de exigencia hacia sus subordinados.

El 25% restante, considera que no existe una buena relación con sus jefes o superiores, esto principalmente sucede en las sucursales de Guayaquil y Cuenca pues ellos tienen una comunicación deficiente con las gerencias y el contacto es casi nulo.

Pregunta 6

Tabla 3. 9 – Reconocimiento Laboral

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	51	66,11
NO	25	33,11
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3. 11 – Reconocimiento

Elaborado: Autores

Análisis

Un alto porcentaje (33%) del personal se encuentra insatisfecho con las políticas y la forma de reconocimiento de la empresa hacia los empleados, este porcentaje se desglosa de la siguiente manera:

El 1% considera que no realiza un trabajo útil para la empresa.

El 23% del personal de Sharp se siente inseguro de permanecer en su cargo.

El 24% de los empleados consideran que no es posible una promoción laboral basada en resultados.

El 22% no cree que la empresa brinda las mismas oportunidades a todos los empleados.

El 30% del personal consideran que los resultados alcanzados no son recompensados, de alguna manera esto constituye la causa principal para que los empleados se sienten insatisfechos.

El restante 67% se siente satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte de la empresa.

Pregunta 7

Tabla 3. 10 – Comunicación Interna

	Número de Empleados	Porcentaje
Nada Satisfecho	0	0,00
Poco Satisfecho	18	23,68
Satisfecho	43	56,58
Bastante Satisfecho	13	17,11
Muy Satisfecho	2	2,63
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3.12 – Comunicación Interna
Elaborado: Autores

Análisis

La gran mayoría de los empleados (76%) concuerdan que la comunicación interna existente de la empresa hacia los empleados va de satisfactoria en adelante.

El 24% restante considera que es poco satisfactoria la comunicación interna de los empleados, esto se ve influenciado en un alto grado por el poco tiempo de labor que algunos empleados llevan en la organización.

Pregunta 8

Tabla 3.11 – Comunicación entre compañeros

	Compañeros de Departamento		Compañeros de otros Departamentos	
	Número de Empleados	Porcentaje	Número de Empleados	Porcentaje
Buena	67	88,16	42	55,26
Mala	9	11,84	34	45,74
TOTAL	76	100,00	76	100,00

Elaborado: Autores

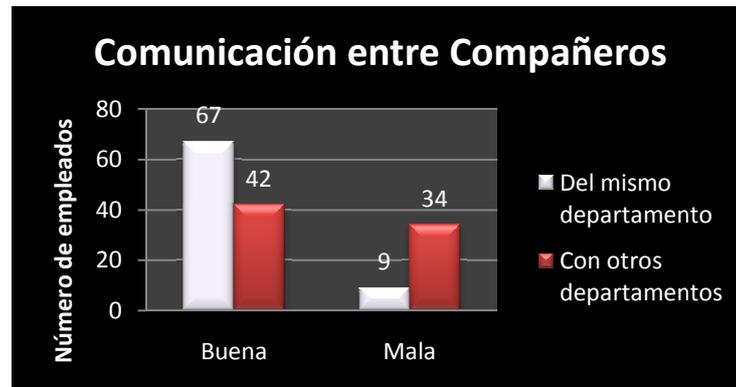


Figura 3. 13 – Comunicación entre compañeros
Elaborado: Autores

Análisis

El 88% del personal considera que la comunicación existente entre compañeros de un mismo departamento es buena y apenas un 12% considera que no lo es.

En cambio, el 45% del personal manifiesta que la comunicación que hay entre compañeros de distintas áreas es mala, pues consideran que la comunicación no es efectiva, no saben con precisión a quién se tienen que dirigir, la información no fluye adecuadamente y no existe el suficiente diálogo entre el personal de cada departamento.

Pregunta 9

Tabla 3. 12 – La comunicación que facilita Sharp

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	56	73,68
NO	20	26,32
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3. 14 – La comunicación que me facilita Sharp
Elaborado: Autores

Análisis

El 74% del personal opina que la comunicación que le facilita la empresa logra que se sienta miembro de Sharp y se comprometa con los objetivos, le permite conocer a qué se dedica la compañía, a entender su situación en el mercado, ayuda a encontrar información necesaria para realizar su trabajo y le permite conocer los objetivos y resultados en el ámbito local, y nacional.

Pregunta 10

Tabla 3. 13 – Uso de canales de información Compañero de Departamento

	Se usa poco	%	Adecuado	%	Se usa en Exceso	%	No se utiliza	%	Total	% Total
Carteleras	27	36	21	28	1	1	27	36	76	100
Reuniones	12	16	56	74	6	8	2	3	76	100
Correo Electrónico	23	30	42	55	7	9	4	5	76	100
Teléfono	19	25	50	66	7	9	0	0	76	100
Comunicación Informal	17	22	48	63	8	11	3	4	76	100
Grupos de trabajo	31	41	32	42	1	1	12	16	76	100
Presentaciones	28	37	20	26	0	0	28	37	76	100

Elaborado: Autores

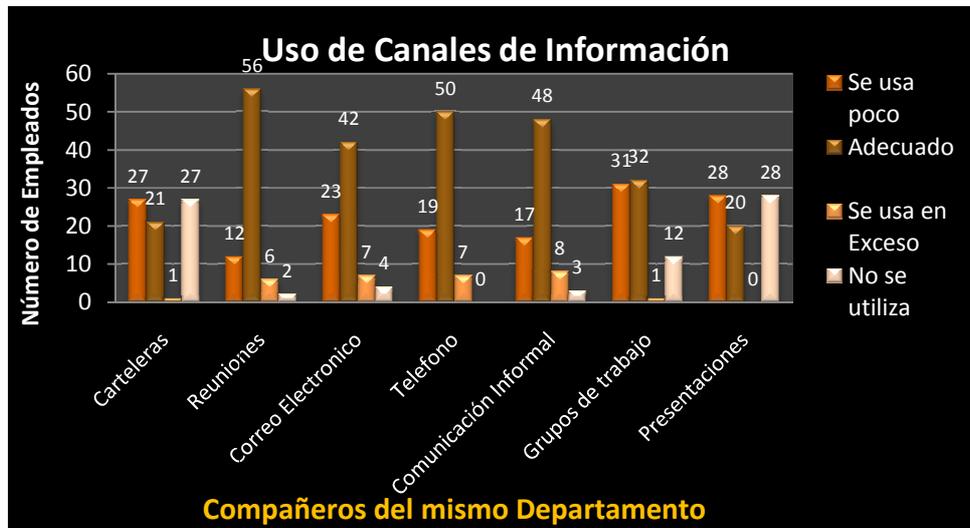


Figura 3. 15 – Uso de canales de información Compañeros de Departamento
Elaborado: Autores

Tabla 3. 14 – Uso de canales de información Compañeros de otros Departamentos

	Se usa poco	%	Adecuado	%	Se usa en Exceso	%	No se utiliza	%	Total	% Total
Carteleras	27	36	24	32	5	7	20	26	76	100
Reuniones	24	32	36	47	5	7	11	14	76	100
Correo Electrónico	12	16	47	62	9	12	8	11	76	100
Teléfono	8	11	49	64	15	20	4	5	76	100
Comunicación Informal	22	29	40	53	7	9	7	9	76	100
Grupos de trabajo	38	50	16	21	0	0	22	29	76	100
Presentaciones	35	46	11	14	0	0	30	39	76	100

Elaborado: Autores

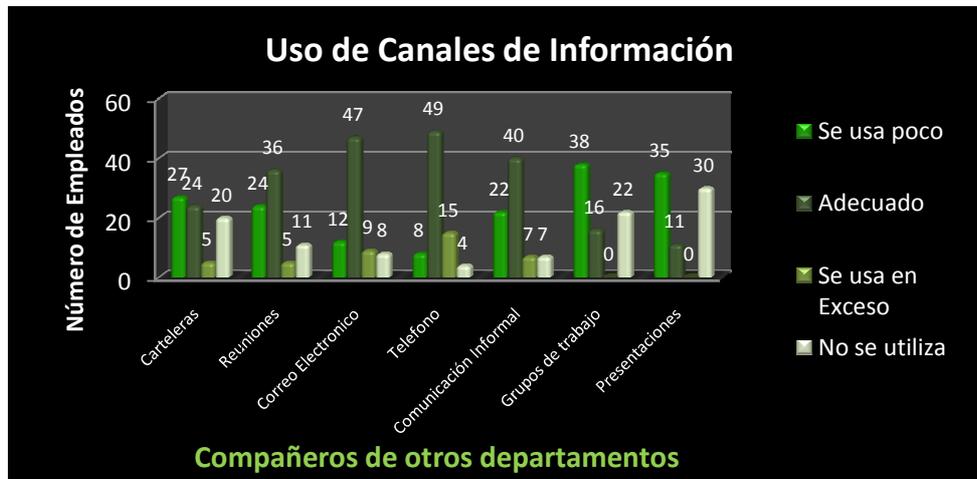


Figura 3. 16 – Uso de los canales de información Compañeros otros Departamentos

Elaborado: Autores

Análisis

En lo referente a los canales de información que mantiene la empresa, se puede denotar que la mayoría de los empleados encuestados tienen la percepción que el uso que se le da a las reuniones, correo electrónico, teléfono y comunicación informal es el adecuado, pero en cambio opinan que se utiliza poco o nada las carteleras, grupos de trabajo y presentaciones.

Pregunta 11

Tabla 3. 15 – Comunicación con el jefe

	Número de Empleados	Porcentaje
Nada Efectiva	0	0,00
Poco Efectiva	9	11,84
Efectiva	37	48,68
Bastante Efectiva	19	25,00
Muy Efectiva	9	11,84
No estoy seguro/a	2	2,00
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3. 17 – Comunicación con el jefe
Elaborado: Autores

Análisis

La comunicación existente entre los empleados con cada uno de sus jefes superiores es la más adecuada, ya que el 86% del personal encuestado considera que la comunicación está entre efectiva y muy efectiva; donde se presentan insatisfacciones y que corresponde al 12%, es en el Departamento contable de Quito y Guayaquil; así como también se denota inconformidad en la comunicación que mantienen los empleados con el jefe técnico de Cuenca.

Pregunta 12

Tabla 3. 16 – Opinión de los empleados hacia los jefes

	Número de Empleados	Porcentaje
BUENA	51	66,61
MALA	24	31,58
VACIO	1	1,81
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores

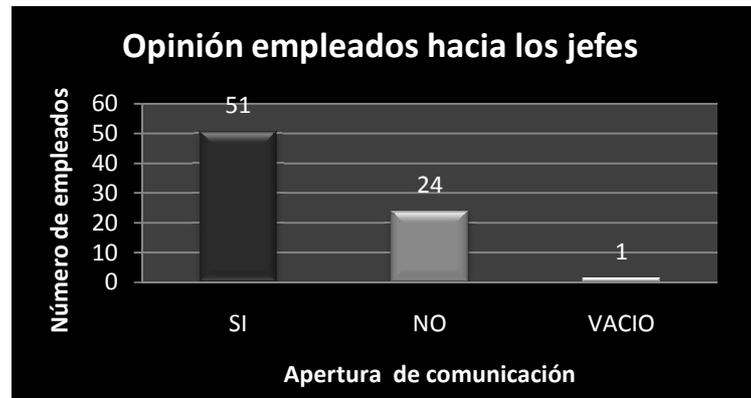


Figura 3. 18 – Opinión de los empleados hacia los jefes
Elaborado: Autores

Análisis

El 67% concuerdan en que su jefe transmite los valores de la compañía, logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos, contribuye al desarrollo profesional de los empleados, genera en el personal un sentimiento de pertenencia de la compañía, transmite y explica los temas salariales, los objetivos y resultados de su departamento y de la empresa y sobre todo crea un entorno motivador.

El 33% restante que muestran inconformidad corresponde al departamento contable de Quito y departamento técnico de Cuenca, quienes concuerdan que sus jefes inmediatos no brindan la apertura de comunicación y por lo tanto poco interés en dar a conocer los avances y resultados de la empresa, como tampoco se preocupan por crear un ambiente motivador.

Pregunta 13

Tabla 3. 17 – Evaluación del personal

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	14	18,42
NO	62	81,58
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3. 19 – Evaluación del personal

Elaborado: Autores

Análisis

El 82% del personal manifiesta que no ha sido entrevistado en el último año, a pesar que la evaluación del desempeño es una de las herramientas más importantes para saber cómo se encuentran los empleados en lo referente a las funciones que desempeñan.

Al ser también una empresa de servicios es muy importante no dejar de lado esta herramienta, ya que a través de esta se valora en conjunto las actitudes, el rendimiento y comportamiento laboral de los colaboradores en el desempeño de su cargo y cumplimiento de funciones, en cuanto a la calidad y cantidad de servicios producidos.

El 18% restante, que si ha sido entrevistado corresponde al departamento técnico de Guayaquil, la cual fue realizada por el jefe de departamento en forma independiente.

Pregunta 18

Tabla 3. 18 – Transmisión de información

	Jefe Directo	Porcentaje	Otros Cargos	Porcentaje
SI	71	93,42	50	65,79
NO	5	7,58	26	34,21
TOTAL	76	100,00	76	100,00

Elaborado: Autores

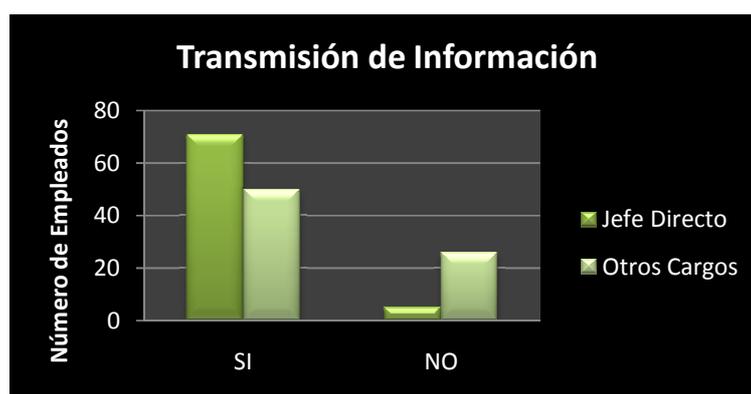


Figura 3. 20 – Transmisión de Información

Elaborado: Autores

Análisis

El 93% de los empleados opinan que tienen la libertad de trasladar información y comunicarse con su jefe directo; en cambio el 34% del personal considera que traslado de información hacia otros cargos de la compañía no tiene la misma libertad, ni cuentan con la apertura necesaria por parte de los jefes de otros departamentos para poder comunicarse.

Pregunta 19

Tabla 3. 19 – Recolección de Información

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	41	53,95
NO	35	46,05
TOTAL	76	100,00

Elaborado: Autores



Figura 3. 21 – Recolección de información

Elaborado: Autores

Análisis

Un alto porcentaje de empleados considera que al momento de recoger información la empresa presenta las siguientes falencias:

- ✚ El 46% del personal manifiesta que no cuenta con las herramientas adecuadas.
- ✚ El 34% considera que no tiene la voluntad seria de conocer la opinión de los empleados.
- ✚ El 39% opina que jefes de departamento no tienen el interés de realizar esta tarea.

- ✚ El 58% cree que la empresa no cuenta con una metodología clara para recoger la información.
- ✚ Y el 50% considera que la empresa no se preocupa de que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa.

3.6 HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LA ENCUESTA

- 1.- Alta rotación y deserción de personal.
- 2.- Grandes deficiencias en la contratación de personal.
- 3.- Inestabilidad laboral en la empresa
- 4.- Insatisfacción del personal por falta de reconocimientos y/o recompensas
- 5.- La comunicación interdepartamental no es adecuada.
- 6.- Los empleados no tienen claramente identificado a quién dirigirse al momento en que se presenta un problema.
- 7.- No existen planes de desarrollo para el personal

3.7 PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para determinar los subsistemas de Gestión del Talento Humano que actualmente se maneja en Sharp del Ecuador Smart Systems, se llevó a cabo el levantamiento de información mediante entrevistas personales dirigidas a los empleados de la matriz Quito y de las sucursales Guayaquil y Cuenca, para posteriormente seguir con la entrevista al Gerente General.

El objetivo de estas entrevistas es obtener respuestas verificables, de tal manera que se pueda hacer el seguimiento con cada una de las intervenciones realizadas por los empleados.

La metodología utilizada para la recopilación de información se basó en la entrevista personal con dos características: por un lado, la profundidad planteada hasta agotar el tema, y por otro, una entrevista basada en una guía de preguntas pre-elaboradas como generador de temáticas.

Las preguntas expuestas en la entrevista son dirigidas con proyección a recibir respuestas abiertas que plantearían nuevos encadenamientos a temas relacionados con los diferentes procesos que maneja la empresa para la gestión de recursos humanos.

La información detallada a continuación es el resultado de la aplicación de las entrevistas realizadas en la empresa y que puntualiza la situación actual de Sharp de cómo se encuentran administrados y ejecutados cada uno de los subsistemas

3.7.1 ADMISIÓN DE PERSONAS

Este proceso se encuentra a cargo del gerente general quién es el responsable de la toma de decisiones para la admisión de nuevo personal a la empresa para cubrir un puesto o vacante existente.

3.7.1.1 Reclutamiento

Cuando existe una vacante el primer paso a seguir es comunicar a los empleados de la disponibilidad de ese puesto para que estos recomienden candidatos (amigos, compañeros de estudio, parientes entre otros), que cumplan con las necesidades y expectativas del cargo.

En el caso de que no se recluten los candidatos necesarios, se procede a publicar anuncios en la prensa durante una semana para que acudan la mayor cantidad de aspirantes externos y de esta manera poder preseleccionar a los más idóneos.

3.7.1.2 Selección

El primer paso es analizar las hojas de vida de los candidatos preseleccionados, dependiendo del cargo a ser ocupado se considera ciertos parámetros como instrucción académica, experiencia en cargos similares y que cumpla con los requisitos estipulados en la descripción del puesto.

Luego del análisis de las hojas de vida se procede a llamar a los candidatos que fueron preseleccionados y se genera una entrevista la cual es realizada por el Gerente General en la que se les solicita a los aspirantes los respaldos de los títulos, cursos, certificados de trabajo y exámenes médicos (IESS, VIH).

Con los resultados de la entrevista y de las hojas de vida mantienen una reunión la contadora y el gerente general, en la cual emiten sus puntos de vista y perspectivas de los candidatos, de esta manera se elige el mejor postulante al cargo a ser ocupado de acuerdo a los requisitos que exige el puesto.

Para finalizar el proceso se le comunica al candidato que ha sido el la persona que ha culminado con éxito el proceso de selección y se firma un contrato de prueba por tres meses.

3.7.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

3.7.2.1 Inducción al cargo

Las funciones y obligaciones que cada nuevo empleado adquiere con la organización se las explica en la entrevista de selección, adicionalmente cada empleado recibe el reglamento interno de Sharp del Ecuador aprobado legalmente por el Ministerio de Trabajo según registro N° 0425

En el reglamento interno consta las generalidades de la empresa, cómo se maneja las jornadas de trabajo, las remuneraciones y periodos de pago, el control y registro de asistencia, vacaciones, faltas, obligaciones de los trabajadores, prohibiciones de los empleados y las sanciones en caso de incumplirlas.

De la misma forma se detalla las obligaciones y prohibiciones del empleador, además de los parámetros bajo los cuales se maneja Sharp del Ecuador Smart Systems,

El personal de ventas adicionalmente recibe políticas generales del departamento, las cuales deben ser asimiladas en su totalidad por cada empleado del área.

En el caso de tener alguna inquietud el nuevo personal debe comunicar al jefe de departamento.

3.7.2.2 Diseño de cargos

Esta actividad la realizan los Gerentes de Departamento conjuntamente con Contabilidad General.

Los responsables y encargados de dar a conocer e instruir a cada uno de los empleados sobre sus funciones, tareas, obligaciones y responsabilidades que

demanda el cargo que desempeña en la empresa, es el personal de mayor experiencia de cada departamento.

A continuación se muestra un ejemplo del formulario del diseño de cargos en Sharp del Ecuador, el cual no es aplicado en la actualidad.

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFILES	
1. <u>DATOS DE IDENTIFICACION</u>	
NOMBRE DEL CARGO:	INGENIERO EN SISTEMAS
DEPARTAMENTO	DEPARTAMENTO TÉCNICO
SUPERVISADO POR:	JEFE DE DEPARTAMENTO TÉCNICO
FECHA:	OCTUBRE DEL 2009
2. <u>DESCRIPCION DEL CARGO</u>	
2.1 DEFINICION:	Responsable de evaluar los riesgos y controles de Tecnología, además de verificar que la información que se generan las aéreas en la empresa sea consistente, integra y veraz.
AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL	
EVALUACIÓN Y CONTROL PERIÓDICO DE LOS SISTEMAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar tareas con Departamento Contable y Técnico • Monitorear los accesos a los archivos • Verificar los cambios realizados a las aplicaciones de la empresa. • Informar los resultados, revisar planes de acción propuestos y realizar seguimiento a las acciones 	

REALIZAR PRUEBAS CONTINUAS INFORMACION GENERADA POR EL AREA DE SISTEMAS

- Determinar y recomendar controles preventivos y detectivos en los distintos módulos de los sistemas aplicativos.
- Emitir reportes y archivos con información para la correcta realización de tareas Operativas y Contables.
- Realizar seguimiento a las observaciones y riesgos identificados

MONITOREO CONTINUO Y EVALUACION DE PLAN DE TRABAJO

- Analizar alertas generadas
- Realizar la evaluación de riesgos informáticos
- Desarrollar el plan de auditoría informática y, asignando tiempos y recursos
- Mantener actualizado el plan, controlar su cumplimiento e informar periódicamente su avance

PARTICIPACIÓN, MANTENIMIENTO Y SOPORTE EN OTRAS AREAS

- Determinar y recomendar controles preventivos y detectivos en los distintos módulos de los sistemas aplicativos.
- Emitir reportes y archivos con información para la correcta realización de tareas Operativas y Contables.
- Realizar la evaluación de riesgos y controles automatizados y combinados (manual-automatizado)
- Probar los controles

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduado de carreras universitarias: Ingeniero en Sistemas

EXPERIENCIA REQUERIDA

- Experiencia de 3 a 5 años en auditoria.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES INDISPENSABLES

- Conocimientos de Sistemas
- Conocimientos de Contabilidad
- Conocimientos de herramientas que permitan genera información en AS/400 (QRYs o SQL)
- Manejo y conocimiento de herramienta MONITOR

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLE

- Conocimiento de Herramienta IDEA
- Conocimiento de EXCEL.

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Sistemas	Semanal	Monitoreo de Aplicativos
Contabilidad	Semanal	Reporte de errores
Operaciones	Semanal	Reporte de errores

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Con proveedor de MONITOR	Trimestral	Actualizaciones/ Soporte

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple con los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Aprobado por:	Firma del Aprobador	No. De Revisión:

3.7.2.3 Evaluación del desempeño

En la actualidad en la empresa no se evalúa el desempeño del personal por un medio físico, pero se lleva un control de acuerdo al nivel de facturación mensual que se propone como meta a inicios de año. Por ejemplo

El departamento técnico de Quito mensualmente debe facturar como base \$25.000, el departamento técnico de Guayaquil una base \$30.000; y el departamento técnico de Cuenca una base \$10.000

En el departamento de ventas en cambio varía por los siguientes factores: tiempo de permanencia de los asesores comerciales en la empresa y por la ciudad; ejemplo:

En Quito y Guayaquil cada vendedor debe facturar: \$5.000 en el primer mes, sin contar con el mes de incorporación, \$10.000 el segundo mes y del tercero en adelante \$15.000 mensuales

En el departamento de ventas de la ciudad de Cuenca se mantiene constante los \$ 5.000 mensuales de venta por cada vendedor

El no llegar a cumplir un cupo (meta) de venta o servicios provoca una reunión en la que se solicita la información del problema o el detalle de los inconvenientes que sucedieron para no alcanzar la meta establecida.

El resto de departamentos no son evaluados.

3.7.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

El departamento contable es el responsable del manejo de las remuneraciones y demás beneficios de los empleados, esta información se la registra a través del programa ADVISER REVIEW 4.0 que entre otras aplicaciones contables permite el control de las remuneraciones de los empleados.

El valor de las remuneraciones para el personal administrativo está fijado de acuerdo a las actividades, funciones y complejidad del trabajo.

En el departamento técnico cada Ingeniero de soporte genera una comisión por visita técnica realizada, la comisión es asignada a través de puntos de acuerdo al trabajo realizado y tipo de equipo atendido como se detalla a continuación: (Tabla 3.24)

Tabla 3. 20 – Puntos por comisiones Departamento Técnico

PUNTOS POR VIAJE A PROVINCIAS	
PUNTAJE	OBSERVACIONES
1.2	Por cada viaje y que sean de 1 a 4 horas de viaje
2.4	Por cada viaje y que sean más de 4 horas de viaje
PUNTOS POR MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS, PREVENTIVOS O DE CONTRATOS	
PUNTAJE	OBSERVACIONES
1	Equipos hasta el modelo AR-207
1.2	Equipos desde el ARM-208 hasta el ARM-317
2	Equipos desde el ARM-350 en adelante
3	Equipos MX-2300 y MX-2700
OVERAHULL	
PUNTAJE	OBSERVACIONES
4	Equipos pequeños
8	Equipos grandes
INSTALACIONES	
PUNTAJE	OBSERVACIONES
0.8	Faxes pequeños
1	Faxes
1	Proyectores
1	Instalaciones sencillas (solo como copiadores o impresores)
2	Instalaciones de equipos en red y adicionales
3	Instalaciones de equipos de color
1	Todos los equipos de marca Brother
1,2	Instalaciones y configuración de Micro PC
CUANDO NO GENERAN PUNTOS	
Visitas repetidas	
Visitas de cortesía	
Revisión de equipos	

Modificado: Departamento Contable Sharp del Ecuador

El valor de cada punto es variable, depende de la facturación mensual del departamento técnico, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Valor del Punto} = \frac{\text{Facturación mensual del dep. técnico} * 4\%}{\text{Suma total de puntos del departamento técnico}}$$

En el departamento de ventas cada venta realizada genera puntos los mismos que al finalizar al año se canjean por premios que se detalla en las políticas del departamento de ventas. Adicionalmente a esto cada asesor comercial recibe el 4% de la venta realizada.

Sharp del Ecuador además ofrece mantenimientos anuales a sus clientes, que consiste en facturar un solo pago al inicio del año que cubra cierto número de copias/impresiones. Esto es lo que se conoce como contratos de mantenimiento.

Todo el personal de la empresa que genera contratos de mantenimiento gana de acuerdo a la tabla 3.25

Tabla 3. 21 – Comisión por tipo de contrato

TIPO DE CONTRATO	COMISIÓN SOBRE LA VENTA
• PLATINUM	4%
• GOLD	3%
• SILVER	2%

Modificado: Departamento Contable Sharp del Ecuador

3.7.4 DESARROLLO DE PERSONAS

La empresa no cuenta con un plan de capacitación continuo para ningún departamento ni empleado, por lo tanto el proceso de entrenamiento es casi nulo y deficiente, lo que afecta gravemente a la consecución de metas establecidas al no contar con cursos o herramientas informativas necesarias para lograrlas.

El desarrollo profesional actualmente depende de cada empleado, en los departamentos técnico y ventas que representan las dos áreas más grandes de la empresa se presentan varios inconvenientes al dejar la preparación profesional por cuenta del empleado, lo que provoca que el personal tenga distintos tipos de conocimientos.

En el caso del personal del departamento de ventas se les provee de catálogos de los productos con las debidas especificaciones a cada uno de estos, es obligación de cada asistente de ventas estudiarlo y las preguntas o dudas resolverlas con el personal del Departamento Técnico.

En el departamento técnico los manuales con las especificaciones de mantenimiento de equipos son proporcionados por SHARP CORPORATION a través de su página web de la cual mediante un nombre de usuario y contraseña que se los provee pueden descargárselo; pero de igual manera el estudio y preparación continua depende de cada empleado.

3.7.5 MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES (HIGIENE Y SEGURIDAD)

Existe un manual básico de higiene y seguridad pero lamentablemente es casi nulo el uso que se le da a este, además que la empresa nunca ha realizado un estudio acerca del mantenimiento de las condiciones laborales, lo que lógicamente está

afectando al desempeño de los trabajadores al no proveer de un nivel de seguridad y salud de los trabajadores.

3.7.6 MONITOREO DE PERSONAS

Actualmente la empresa cuenta con un programa para el control contable y a pesar de que este maneja información del personal como: las remuneraciones y control de ingreso/salida de los empleados, no engloba toda la información necesaria para llevar un control eficaz y efectivo del personal que labora en la organización.

Luego de haber llevado a cabo las encuestas y entrevistas al personal de la empresa sobre el clima laboral y la manera de cómo se ejecutan los procesos de Gestión del talento humano se determinaron las falencias que actualmente Sharp presenta en la administración del personal, razón por la cual se propone como herramienta de mejora la creación de un Manual de Gestión del Talento humano que ayude a incrementar el desempeño del personal buscando su satisfacción.

4 MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INTRODUCCIÓN	

MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN

El Manual de Gestión del Talento Humano es el documento que facilita la administración del capital humano de la organización. Aquí se detalla la manera en que la Gestión de Recursos Humanos de SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS debe llevar a cabo los procesos que involucren al personal de la misma, facilitando la aplicación y ejecución de actividades que se realicen en esta área.

ALCANCE

Responsables de la Gestión del Talento Humano y el personal en general de la empresa SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS.

OBJETIVO

Proporcionar un instructivo que permita identificar y describir los procedimientos del área del talento humano de SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS para lograr una buena gestión de su capital humano y una correcta ejecución de las actividades llevadas a cabo en esta área, a fin de cumplir los objetivos organizacionales.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Emplear el Manual de Gestión del Talento Humano en la administración del personal de la empresa, para optimizar de una manera eficiente y eficaz cada uno de estos procesos.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INTRODUCCIÓN	

CONTENIDO

- ✚ ADMISION DE PERSONAS - (REFERENCIA AP – V001)
- ✚ APLICACIÓN DE PERSONAS - (REFERENCIA APP – V001)
- ✚ COMPEACION DE PERSONAS - (REFERENCIA CP – V001)
- ✚ DESARROLLO DE PERSONAS - (REFERENCIA DP - V001)
- ✚ MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES - (REFERENCIA MCL - V001)
- ✚ MONITOREO DE PERSONAS - (REFERENCIA MP – V001)

TERMINOLOGÍA

Alcance.- Hace referencia a los responsables que intervienen en la ejecución de las distintas actividades descritas en este manual de gestión.

Objetivos.- Son enunciados de metas o propósitos que se desean conseguir en los subsistemas del modelo de gestión del talento Humano y que permite la articulación de una serie de acciones encaminadas a su consecución.

Políticas.- Son actividades orientadas en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

Procedimiento.- Es un método de ejecución o pasos a seguir en forma secuenciada y sistematizada en la consecución de las actividades de los subsistemas del modelo de gestión

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INTRODUCCIÓN	

Diagrama de Flujo.- Son representaciones que emplean símbolos gráficos que permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interrelación.

Documentación.- Son formatos preestablecidos que sirven de soporte para el registro de información en cada uno de los subsistemas.

Anexos.- Es la documentación que sirve de respaldo y sustento de las actividades ya que contiene información proveniente de la investigación realizada en la empresa.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

El organigrama planteado tiene por objeto proponer la creación del Departamento del Talento Humano y las jefaturas departamentales, los cuales servirán de apoyo a la gerencia general en el tratamiento y resolución de inquietudes e inconvenientes personales y profesionales que se presenten en los empleados.

Adicionalmente se propone la clasificación de los equipos de apoyo en cada departamento de la organización (ventas, técnico, contabilidad), mediante la especialización de trabajo de las personas que conforman dichas áreas.

De esta manera se trata de lograr un mejor control y evaluación por parte de los jefes de área; por esta razón se propone el siguiente organigrama estructural que ayude a mejorar la situación actual de SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		INTRODUCCIÓN

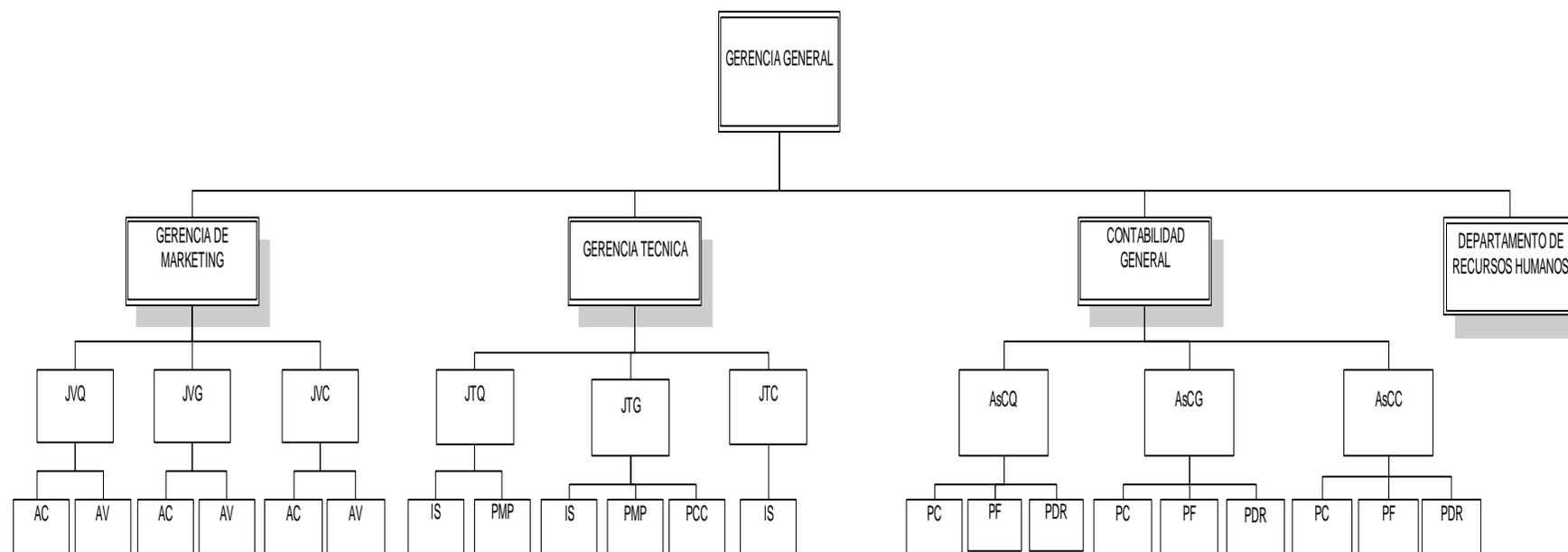


Figura 4. 1 – Organigrama Propuesto para la empresa Sharp del Ecuador Smart Systems

Elaborado: Autores

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INTRODUCCIÓN	

SIGLAS UTILIZADAS EN EL ORGANIGRAMA PROPUESTO

- JVQ: Jefatura de Ventas Quito
- JVG: Jefatura de Ventas Guayaquil
- JVC: Jefatura de Ventas Cuenca
- AC: Asesoramiento Comercial
- AV: Asistencia de Ventas
- JTQ: Jefe Técnico Quito
- JTG: Jefe Técnico Guayaquil
- JTC: Jefe Técnico Cuenca
- IS: Ingeniería de Sistemas
- PMP: Personal de Mantenimiento de Planta
- PCC: Personal de Centros de Copiado
- AsCQ: Asistencia Contable Quito
- AsCG: Asistencia Contable Guayaquil
- AsCC: Asistencia Contable Cuenca
- PC: Personal de Cobranzas
- PF: Personal de Facturación
- PDR: Personal de Despacho de Repuestos

4.1 ADMISIÓN DE PERSONAS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

ADMISIÓN DE PERSONAS

4.1.1 RECLUTAMIENTO

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Proporcionar a la empresa las herramientas necesarias para el reclutamiento de personal a través de procesos dirigidos a captar personal con altas capacidades y aptos para ocupar cargos dentro de la organización.

ALCANCE

Gerente General, Director de Recursos Humanos, Contadora General

POLITICA DE LA EMPRESA

1. El proceso de Reclutamiento se llevara a cabo para cubrir una vacante o un nuevo cargo creado.
2. Ante la eventualidad de cubrir una vacante primero se recurrirá al Reclutamiento Interno.
3. El proceso de reclutamiento Interno se llevara a cabo en un lapso de 2 semanas.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

4. El reclutamiento externo será la segunda opción y su duración será hasta que se cubra la vacante.
5. En el caso de cargos administrativos de nivel inferior (repcionistas, asistentes contables, facturadores, personal de cobranza, mensajeros, choferes entre otros) y personal de ventas se publicará en periódicos locales.
6. En el momento que se requiera personal técnico se utilizará revistas especializadas en el campo.
7. En el caso de personal administrativo de alto nivel (Gerentes) se utilizará empresas especializadas como medio de contratación y no se empleará Reclutamiento Interno.

PROCEDIMIENTO

1. Enviar la solicitud de requerimiento de personal ([FRP-V001](#)) al Director de Recursos Humanos, para cubrir alguna vacante o un cargo creado durante las operaciones de la empresa.

Responsable: Jefe de Departamento

2. Someter a aprobación del Gerente General y Contadora General el formulario de requerimiento ([FRP-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

3. Autorizar la solicitud de requerimiento de personal para el cargo vacante o un cargo creado. De no contar con la autorización se continuará con el paso 4 y de ser factible el proceso continuará en el paso 5.

Responsable: Gerente General y Contadora General

4. Comunicar al Jefe de departamento solicitante la finalización del proceso y las causas por las cuales no se procedió a autorizar la contratación del nuevo personal.

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. Comunicar al Jefe del departamento solicitante la aprobación del inicio del proceso.

Responsable: Director de Recursos Humanos

6. Solicitar al jefe del departamento la actualización de la descripción y perfil del puesto a ocuparse. ([Revisar “Descripción de cargos y perfiles”](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

7. Comunicar al Director de Recursos Humanos la necesidad si la hubiere de actualizar el perfil del cargo a través el respectivo formulario. ([RPAC-V001](#)).

Responsable: Jefe de Departamento.

8. Someter a aprobación por parte del Gerente General el formulario de actualización del perfil de cargo. ([RPAC-V001](#)).

Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

9. Revisar el formulario de actualización del perfil del cargo. ([RPAC-V001](#)).
- De haber correcciones o inconformidades se comunica al Director de Recursos Humanos, el proceso continúa en el punto 10.
 - De estar autorizada la actualización del perfil del cargo se continúa en el punto 11.

Responsable: Gerente General

10. Comunicar las observaciones por parte de Gerencia al Jefe de Departamento para realizar las respectivas correcciones y continuar en el punto 9.

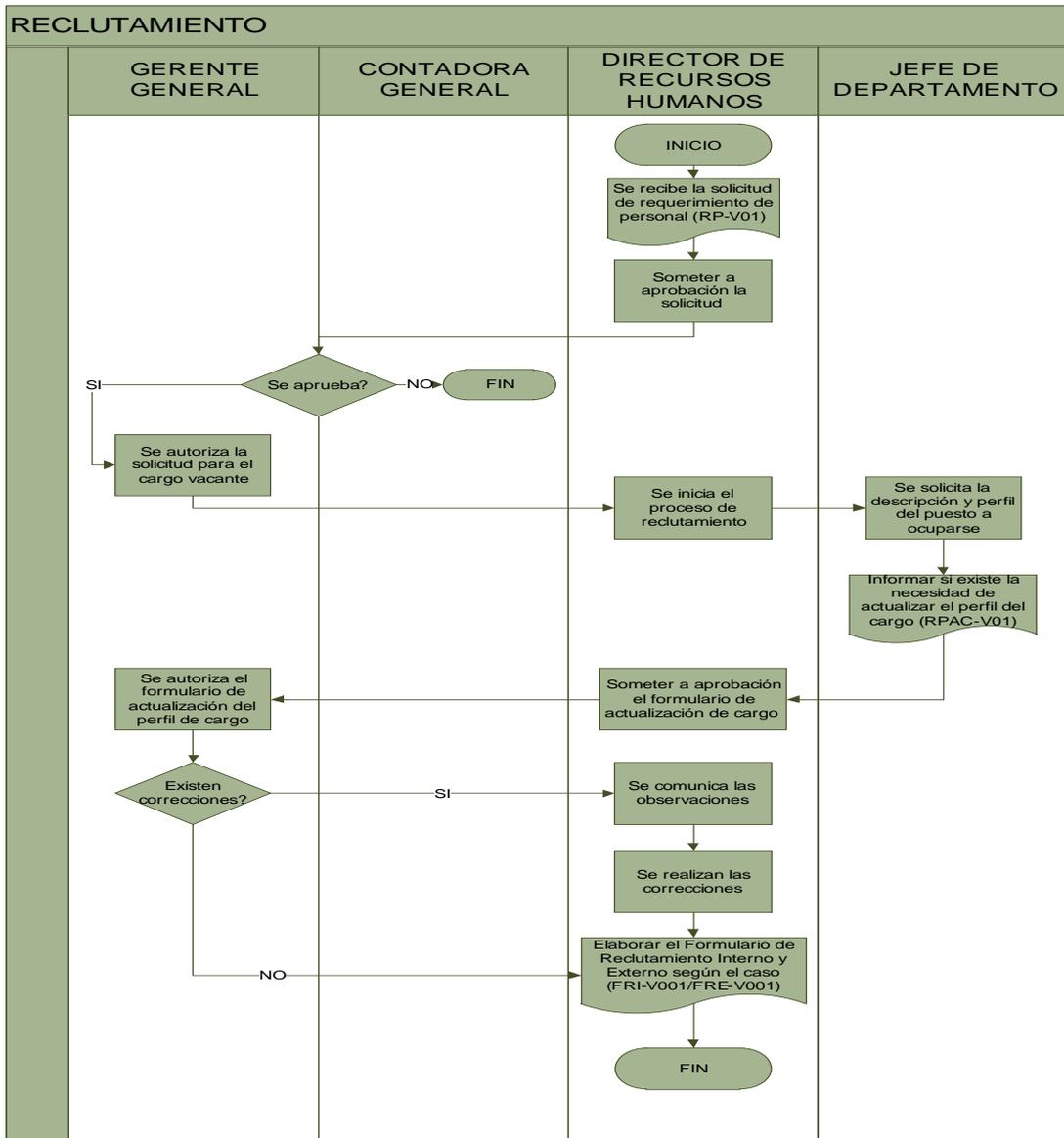
Responsable: Director de Recursos Humanos

11. Elaborar la publicación de reclutamiento interno o externo pertinente, de acuerdo a las políticas de la empresa ([FRI-V001](#); [FRE-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

 	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SHARP DEL ECUADOR</p> <p>CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">ADMISIÓN DE PERSONAS</p>		<p align="center">RECLUTAMIENTO</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
		ADMISIÓN DE PERSONAS

FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

FRP – V001

		REQUERIMIENTO DE PERSONAL FRP – V001		FECHA		
				AA	MM	DD
AREA SOLICITANTE:			DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO A DESARROLLAR						
OBJETIVO DEL CARGO						
A.- VACANTES OFRECIDAS			B. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN:			
						Duración
Cantidad de vacantes:			a) Contrato Indefinido:			
Sexo:	F	M	b) Contrato a Plazo fijo:			
Jornada de trabajo:	Diurna		c) A Honorarios:			
	Normal		d) Eventual:			
	Nocturna		e) Reemplazo:			
	Turnos		f) Pasantía:			
C. PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO						
Edad:		Nivel Académico:		Horario Semanal:		
Estado Civil:	S	Especialidad:		Si	No	
	C	Años de experiencia:		Horas Extra:		
	D	Conocimientos adicionales:		Si	No	
	V	Idiomas:		Discapacitado		
	UL	Salario Propuesto:		Si	No	
Firma Solicitante:				Fecha :		
Firma Jefe de RRHH				Fecha Recepción:		
Firma Autorización Gerente				Fecha de Recepción:		

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

ACTUALIZACIÓN DE CARGOS	
RPAC – V001	
Nombre del Cargo: Departamento:	
Descripción del Cargo: 	
Escolaridad: Experiencia Profesional: Condiciones de Trabajo: Tipo de Tarea: Características Físicas: Características Humanas: Conocimientos Necesarios: Pruebas o test que se aplicarán: 	
Indicaciones: 	
Contradicciones: 	

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

RECLUTAMIENTO INTERNO

PROCEDIMIENTO

1. Publicar durante una semana a través de carteleras y del correo empresarial la convocatoria interna para cubrir la vacante, mediante el formulario de reclutamiento Interno ([FRI-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Comunicar al jefe del departamento solicitante la apertura del proceso de Reclutamiento Interno a la vacante.

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Informar a los empleados acerca del proceso que se va a llevar a cabo en la empresa mediante la convocatoria a una reunión del área involucrada.

Responsable: Jefe de Departamento

4. Comunicar y someter a aprobación la postulación al cargo disponible, al jefe del departamento al cual pertenece.

Responsable: Postulante al cargo.

5. Aprobar o no autorizar el interés de participar en el proceso de reclutamiento interno.

- De no ser autorizado se descartará inmediatamente el candidato.

Responsable: Jefe de Departamento

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

6. Coordinar con el Director de Recursos Humanos la recepción de carpetas con la documentación del personal que tenga las características adecuadas para aplicar al cargo. [\(RPAC-V001\)](#).

Responsable: Jefe de Departamento.

7. Entregar al Director de Recursos Humanos el sumario del desempeño, cursos y capacitaciones finalizadas con éxito, experiencia y habilidades adquiridas durante la prestación de servicios en la empresa del empleado aspirante.

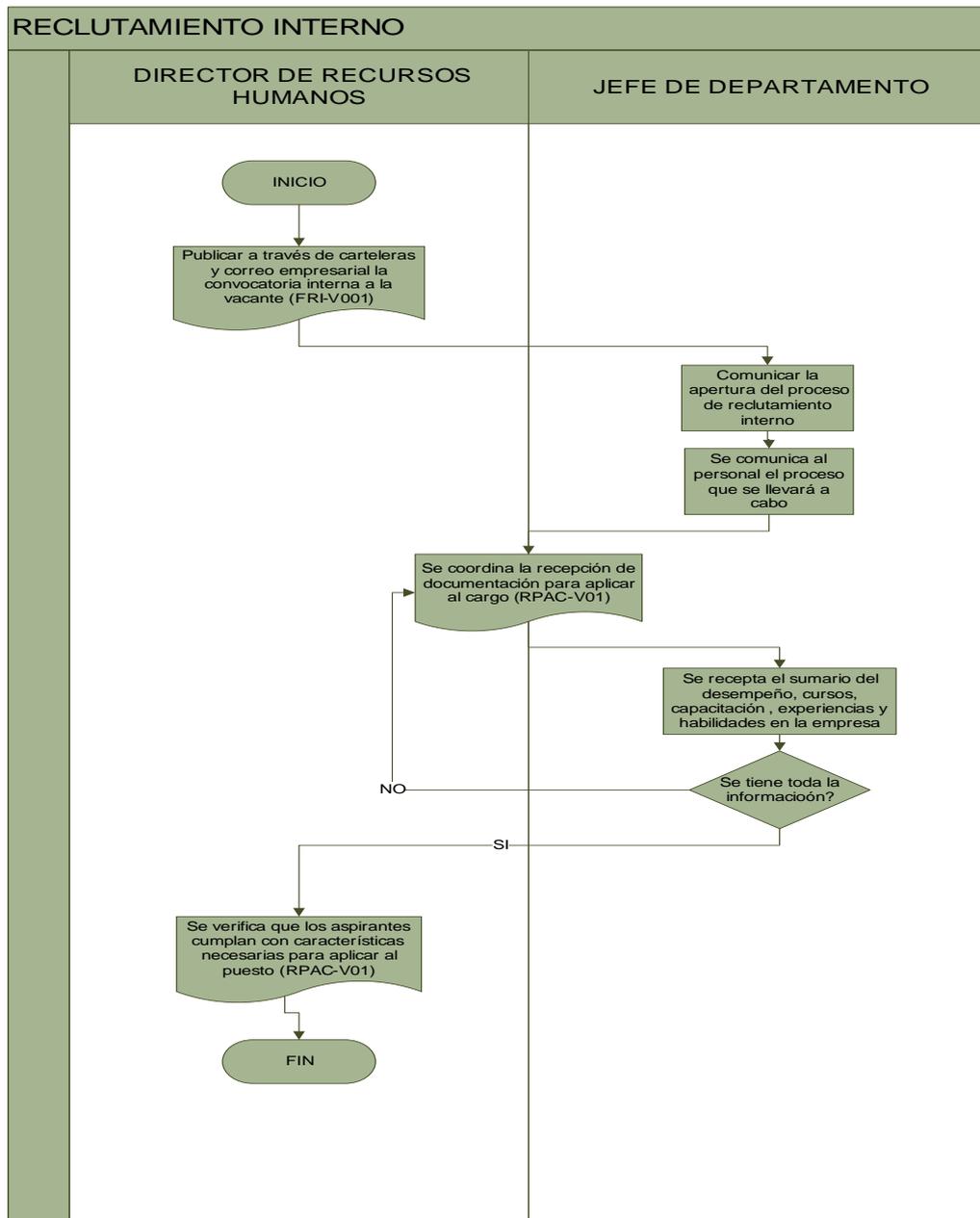
Responsable: Jefe de Departamento

8. Verificar que los aspirantes al cargo cumplan con las características necesarias para aplicar al puesto o vacante. [\(RPAC-V001\)](#)

Responsable: Director de Recursos Humanos, Jefe de Departamento

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		RECLUTAMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO INTERNO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

FORMULARIO DE RECLUTAMIENTO INTERNO

FRI – V001

NOMBRE DEL CARGO:	
UBICACIÓN DEL CARGO:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
REQUISITOS SOLICITADOS:	
PERFIL:	

El interesado en ser partícipe del reclutamiento interno de personal para el cargo disponible, comunicar su postulación al Jefe del Departamento al cual pertenece actualmente, luego de reunidos los requisitos para su respectiva autorización.

Fecha Límite: dd/mm/aa

Saludos Cordiales,

Dirección de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

RECLUTAMIENTO EXTERNO

PROCEDIMIENTO

1. Revisar los posibles candidatos en la base de datos de anteriores procesos de reclutamiento que cubran el perfil del puesto.

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Contactar a los candidatos que se ajusten a las características del cargo a través de la información obtenida de la hoja de vida y proceder a actualizar datos.

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Continuar con el Reclutamiento Externo a través de otros medios de no obtener candidatos en el paso 1.

Responsable: Director de Recursos Humanos

4. Publicar el anuncio en la prensa para cargos administrativos de nivel inferior, en revistas especializadas en caso de cargos operativos y en empresas especialistas para el caso de personal administrativo de alto nivel ([FRE-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos.

5. Llenar el formulario de datos y el perfil del cargo en las agencias de reclutamiento para ingresar a la base de datos la oferta de la vacante en la organización en caso de perfiles administrativos de nivel superior.

Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

6. Entregar Hoja de Vida actualizada al Departamento de Recursos Humanos previa entrevista corta con el Director de Recursos Humanos.

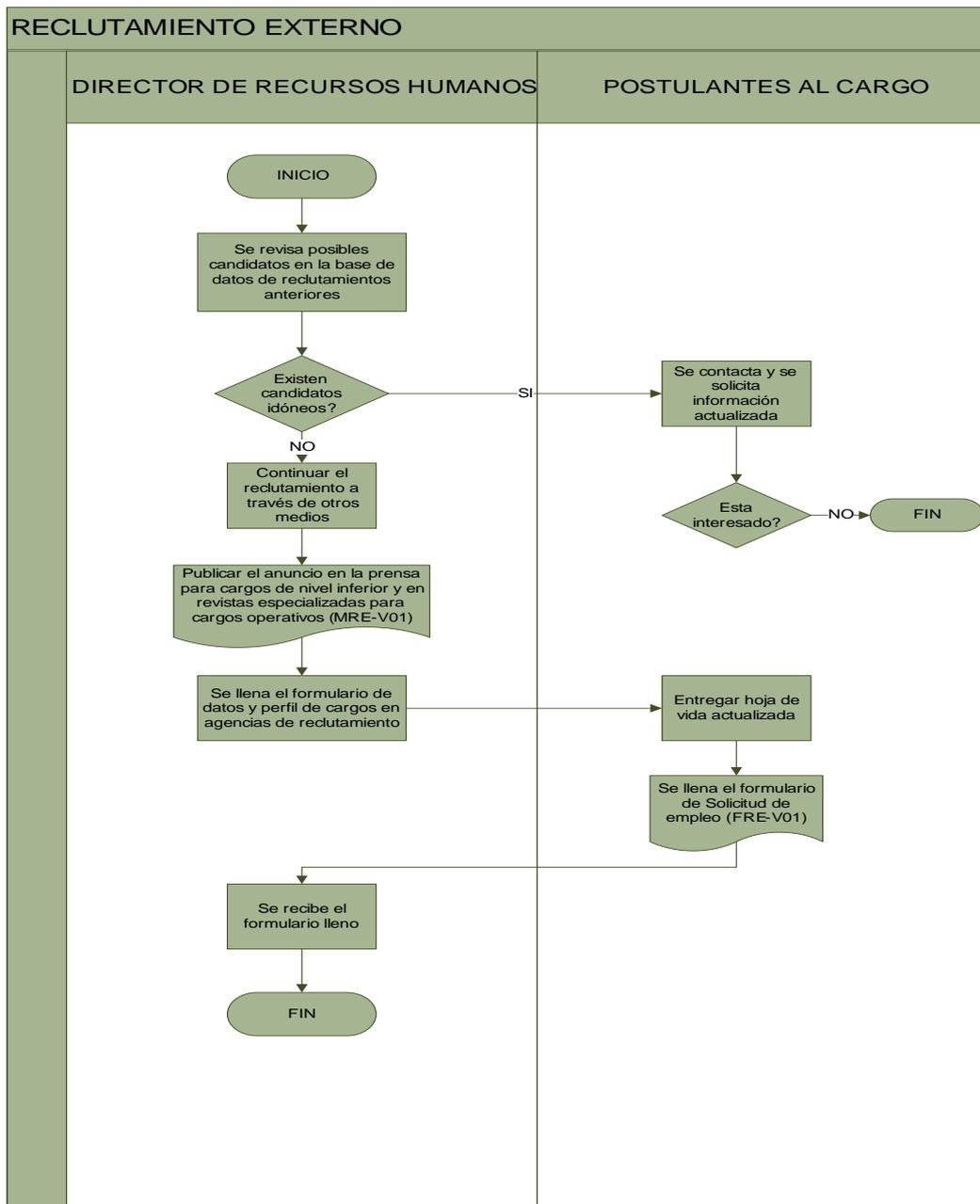
Responsable: Postulante al cargo

7. Llenar el formulario de solicitud de empleo entregado al candidato para que sea completado. (FSE-V001)

Responsable: Postulante al cargo

 	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SHARP DEL ECUADOR</p> <p>CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">ADMISIÓN DE PERSONAS</p>		<p align="center">RECLUTAMIENTO</p>

DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO EXTERNO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

EJEMPLO DE FORMULARIO PARA RECLUTAMIENTO EXTERNO

FRE – V001

SHARP DEL ECUADOR S.A.

Busca Ingeniero de Soporte Técnico que cumpla con el siguiente perfil:

Profesional con conciencia crítica, analítica y reflexiva con mística profesional y servicio a la comunidad, con una visión clara de renovación, responsabilidad y autonomía y sobre todo con la capacidad de resolver problemas relacionados con el mantenimiento mecánico y electrónico de equipos multifunción y de alto volumen de copiado; como también de planificar, dirigir, ejecutar, supervisar, controlar y establecer métodos y técnicas de mantenimiento de equipos.

FUNCIONES PRINCIPALES POR DESARROLLAR

- Programar e instalar los distintos equipos multifunción de acuerdo a especificaciones técnicas del fabricante.
- Ejecutar los diferentes tipos de mantenimiento alcanzando confiabilidad, eficiencia y eficacia.
- Detectar, diagnosticar y reparar fallas en los equipos en base a la interpretación de manuales de operación.
- Aplicar fundamentos teórico - práctico de diseño para adaptar, modificar o innovar equipos, dispositivos y accesorios de nuestras máquinas, realizando pruebas de inspección y evaluación.
- Conocer los manuales de funcionamiento de equipos y adicionales a través de la investigación y desarrollo de técnicas acorde al avance tecnológico y de la ciencia.

Los interesados deberán enviar su hoja de vida a través de la dirección electrónica recursos.humanos@sharp-ecuador.com hasta el dd/mm/aa

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

SOLICITUD DE EMPLEO

FSE – V001

<p align="center">SOLICITUD DE EMPLEO</p> <p align="center">FSE - V001</p>		<p align="center">FOTO</p>	
<p>FECHA</p>			
<p>A. INFORMACIÓN PERSONAL</p>			
<p>APELLIDO</p>			
<p>NOMBRE</p>			
<p>PROFESIÓN</p>			<p>EDAD</p>
<p>FECHA DE NACIMIENTO</p>			
<p>CÉDULA DE IDENTIDAD</p>		<p>E-MAIL</p>	
<p>CÉDULA MILITAR</p>		<p>CARNET SEGURO SOCIAL</p>	
<p>DIRECCIÓN DOMICILIARIA</p>			
<p>NÚMERO DE TELEFONO</p>		<p>ESTADO CIVIL</p>	
<p>B. INFORMACIÓN FAMILIAR</p>			
<p>APELLIDOS Y NOMBRES DEL CONYUGE</p>			
<p>LUGAR DE TRABAJO</p>			<p>TELEFONO</p>
<p>NOMBRES DE HIJOS/HIJAS</p>	<p>EDAD</p>	<p>FECHA DE NACIMIENTO</p>	<p>NIVEL DE ESTUDIOS</p>
<p>C. INFORMACIÓN ACADÉMICA</p>			
<p>En la actualidad se encuentra estudiando?</p>		<p>Detalle su horario de estudios:</p>	
<p>Detalle la carrera que está cursando:</p>			

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		RECLUTAMIENTO

Tiene planificado seguir estudiando? Si ___ No ___

Detalle el horario: _____

EDUCACIÓN	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	ESPECIALIDAD	TÍTULO OBTENIDO
Escuela			
Colegio			
Universidad			
Postgrado			
Otro			

CURSOS DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN	FECHA
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		

IDIOMAS	PORCENTAJE DE DOMINIO		
	HABLADO	ESCRITURA	LECTURA
1.-			
2.-			
3.-			

Dominio de paquetes informáticos (Word, Excel, Power Point, Visio, Adobe Acrobat). Detalle en porcentaje por favor:

D. EXPERIENCIA LABORAL (Empiece con su trabajo actual o más reciente de los últimos 5 años.)

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	POSICION	NOMBRE DEL SUPERVISOR	SALARIO	RAZÓN DE SALIDA

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	RECLUTAMIENTO	

E. REFERENCIAS			
NOMBRE	OCUPACIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONO

Nota aclaratoria:

Toda la información escrita en este formulario será sometido a verificación por parte de SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A.

Todos los títulos obtenidos, así como también los cursos de capacitación deberán tener su debido respaldo. (Diplomas, certificados, etc.)

En caso de proporcionar información falsa automáticamente será descalificado de este proceso.

FIRMA SOLICITANTE

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	SELECCIÓN	

ADMISIÓN DE PERSONAS

4.1.2 SELECCIÓN

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Proporcionar a la organización los métodos y herramientas para lograr una correcta selección de personal mediante la identificación de candidatos idóneos que satisfagan los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible y que cubra las necesidades de la organización.

ALCANCE

Gerente General, Director de Recursos Humanos, Contadora General

POLITICAS DE LA EMPRESA

1. El proceso de selección de personal en la empresa SHARP DEL ECUADOR se llevara a cabo de acuerdo al modelo de selección de candidatos.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

2. En caso de haber un solo postulante el proceso se prolongará hasta formar un grupo de aspirantes al cargo, el mismo que se realizará mediante la búsqueda de postulantes en el mercado de Recursos Humanos.
3. Se llevará a cabo entrevistas dirigidas a los postulantes al cargo.
4. El contrato de prueba tendrá la duración de tres meses a partir de la firma del mismo.

PROCEDIMIENTO

1. Clasificar las hojas de vida que fueron recibidas en el proceso de reclutamiento de acuerdo a las características del cargo o puesto a ocuparse. [\(RPAC-V001\)](#)
Responsable: Director de Recursos Humanos, Jefe de Departamento
2. Verificar la información de las hojas de vida de los candidatos preseleccionados.
Responsable: Director de Recursos Humanos
3. Descartar a los postulantes que hayan proveído de información falsa, que no sea comprobable o sin respaldo.
Responsable: Director de Recursos Humanos
4. Elaborar una lista con los nombres de los postulantes finales al cargo a ocuparse. [\(SPLP-V001\)](#)
Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

5. Definir los parámetros bajo los cuales se calificará las hojas de vida de los seleccionados ([SPRI-V001](#)) cuando el reclutamiento sea interno.
Responsable: Director de Recursos Humanos, Jefe de Departamento

6. Definir los parámetros bajo los cuales se calificará las hojas de vida de los seleccionados ([SPHE-V001](#)) cuando el reclutamiento sea externo.
Responsable: Director de Recursos Humanos, Jefe de Departamento

7. Realizar la evaluación de las hojas de vida de cada uno de los postulantes al cargo. ([SPHE-V001](#))
Responsable: Director de Recursos Humanos, Jefe de Departamento

8. Obtener los resultados correspondientes de la evaluación de las hojas de vida, los postulantes al cargo serán clasificados de acuerdo a la puntuación obtenida de mayor a menor. ([SPHE-V001](#))
Responsable: Director de Recursos Humanos, Jefe de Departamento

9. Establecer un horario para las entrevistas a los candidatos los cuales sus hojas de vida obtengan puntajes mayores a 80 puntos. (El modelo de las entrevistas será de acuerdo al cargo a ocuparse)
Responsable: Director de Recursos Humanos

10. Convocar a la entrevista personal a los candidatos seleccionados de acuerdo a un cronograma establecido.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	SELECCIÓN	

Responsable: Director de Recursos Humanos.

11. Realizar las entrevistas a cada postulante las mismas serán de acuerdo al cargo a ocuparse y proceder a dar una calificación de la misma. ([SPLVE – V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos, Jefe de Departamento

12. Elaborar una tabla de información de las calificaciones obtenidas, tanto en la hoja de vida como en la entrevista personal. ([SPTR-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

13. Entregar el informe final en reunión con Gerencia General, Contadora General y Jefe de Departamento del puesto a ocuparse.

Responsable: Director de Recursos Humanos

14. Analizar y tomar la decisión final, selección del más idóneo al cargo.

Responsable: Gerente, Director de Recursos Humanos, Contador General.

15. Comunicar al candidato elegido su aprobación en el proceso de selección de la organización.

Responsable: Director de Recursos Humanos

16. Tratar temas salariales, condiciones laborales y negociaciones finales.

Responsable: Gerente, Director de Recursos Humanos, Contador General.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

17. Entregar la documentación completa y los exámenes médicos requeridos necesarios para proceder a elaborar la carpeta del nuevo empleado. (SPLD-001)

Responsable: Postulante al cargo

18. Elaborar un contrato de prueba de empleo para su revisión y aprobación. (SPCE-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

19. Revisar y aprobar el contrato de empleo del nuevo empleado. (SPCE-V001)

Responsable: Gerente General

20. Entregar el contrato al nuevo empleado para su revisión, aprobación y firma que deberá realizarse por triplicado. (SPCE-V001)

Responsable: Contador General

21. Entregar una copia del contrato al nuevo empleado, otra al Director de Recursos Humanos para que sea archivado en la carpeta personal del empleado. (SPCE-V001)

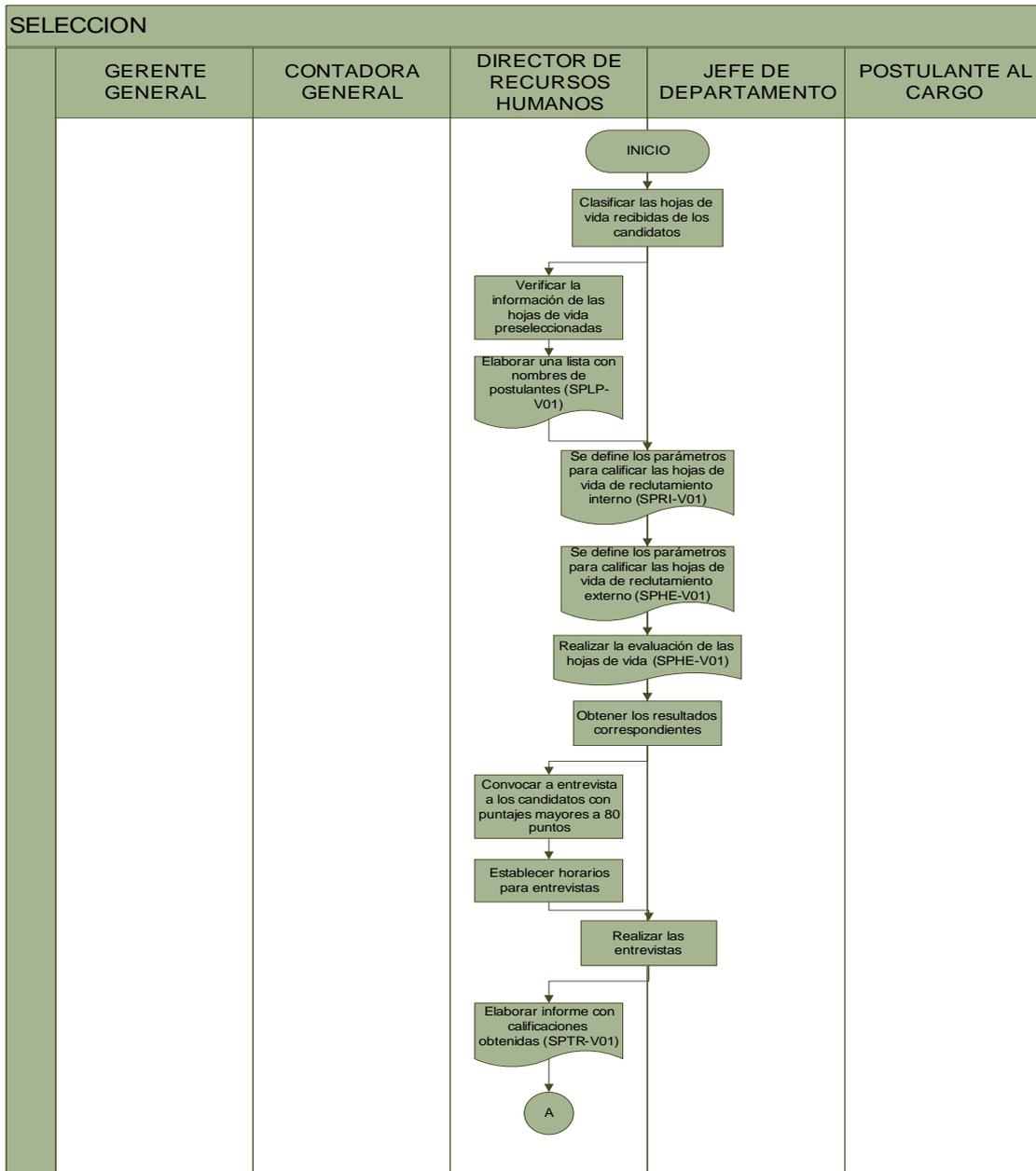
Responsable: Contador General

22. Legalizar y registrar en el Ministerio de Relaciones Laborales y Empleo, y demás entidades correspondientes la contratación del nuevo empleado. (SPCE-V001)

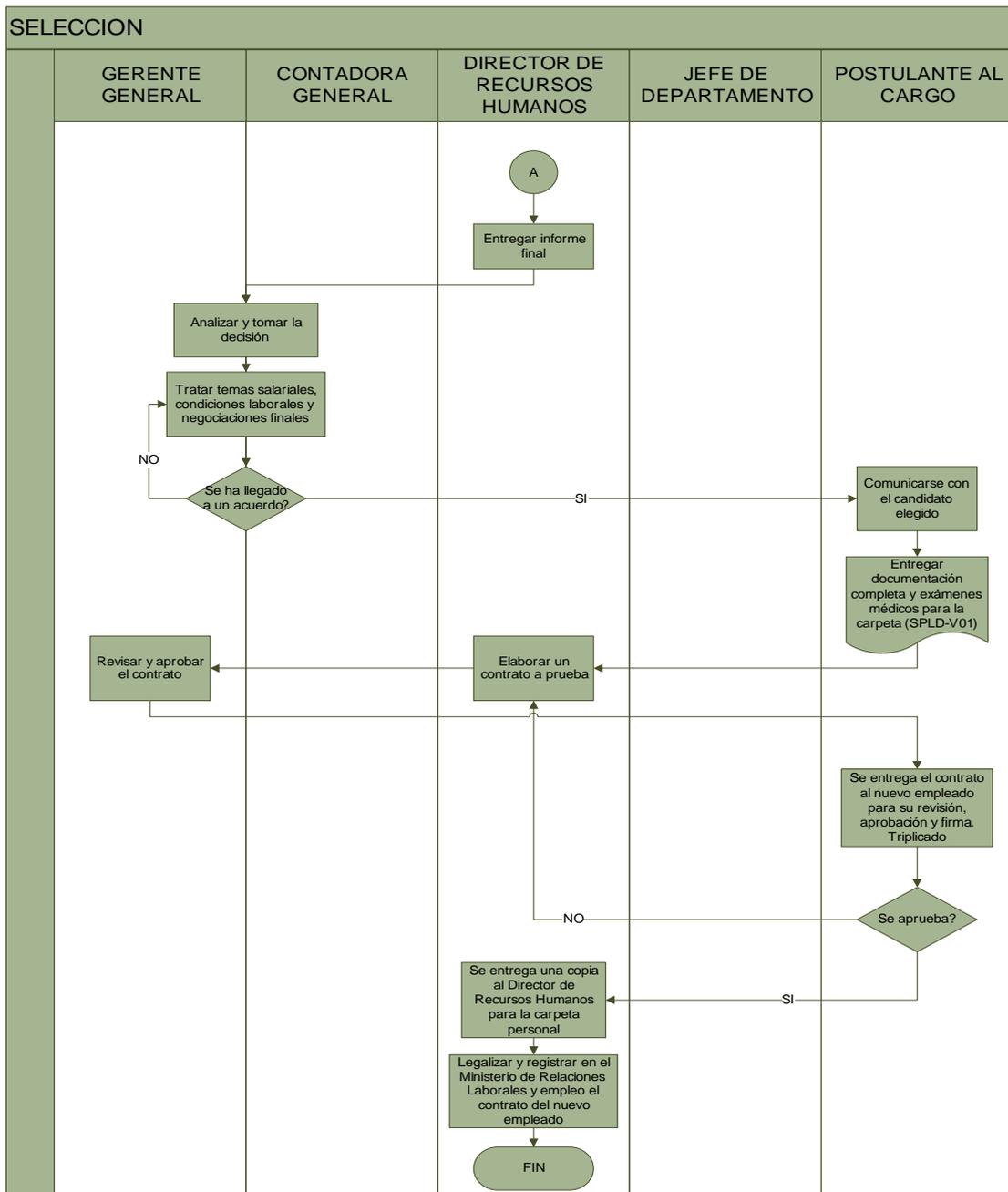
Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR
		CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

FORMULARIO DE SELECCIÓN ENTRE PERSONAL INTERNO			
SPRI – V001			
NOMBRE DEL POSTULANTE:			
CARGO ANTERIOR:			
EVALUADOR:			
FECHA:			
CRITERIO	RANGO	RANGO DE PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN OBTENIDA
Formación Académica	Bachiller	2	Máximo 10 puntos
	Pregrado	5	
	Postgrado	10	
Estudios de Postgrado	Diplomados	15	Máximo 30 puntos
	Especialidades	20	
	Maestrías	25	
	Doctorados	30	
Reconocimientos obtenidos en la empresa	Ningún reconocimiento	0	Máximo 20 puntos
	Otro reconocimiento	10	
	Buen desempeño	20	
Antigüedad en la Empresa	Menos de 1 año	5	Máximo 15 puntos
	De 1 a 5 años	10	
	Más de 5 años	15	
Seminarios, talleres, relacionados al cargo a ocupar	En el último año	15	Máximo 15 puntos
	Entre 1 a 3 años	10	
	Hace más de 3 años	5	
Número de cursos aprobados relacionados	Menos de tres	5	Máximo 10 puntos
	Más de tres	10	
PUNTAJE FINAL			100 PUNTOS
Firma Responsable Evaluador			
*Los valores de esta tabla están definidos de acuerdo a parámetros establecidos por la Gerencia General de SHARP DEL ECUADOR SMARTSYSTEMS S.A.			

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR
		CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

FORMULARIO DE EVALUACIÓN HOJA DE VIDA			
SPHE – V001			
NOMBRE DEL POSTULANTE:			
Nº DE POSTULANTE:			
EVALUADOR:			
FECHA:			
CRITERIO	RANGO	RANGO DE PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN OBTENIDA
Edad	18 a 25 años	5	Máximo 15 puntos
	26 a 40 años	15	
	40 años en adelante	10	
Formación Académica	Primaria	5	Máximo 25 puntos
	Bachillerato	10	
	Pregrado	15	
	Postgrado	25	
Seminario, cursos y talleres	No realiza	0	Máximo 10 puntos
	Seminarios afines al cargo	10	
	Seminarios en el último año	5	
Experiencia en cargos similares	Menores a 1 año	10	Máximo 25 puntos
	De 1 a 3 años	15	
	Mayores a 3 años	25	
Experiencia en otros cargos	Menores a 1 año	5	Máximo 15 puntos
	De 1 a 5 años	10	
	Mayores a 5 años	15	
Habilidades Adicionales	Conocimientos electrónicos	5	Máximo 10 puntos
	Dominio idioma extranjero	5	
	Manejo informático	10	
PUNTAJE FINAL			100 PUNTOS
Firma Responsable Evaluador			
*Los valores de esta tabla están definidos de acuerdo a parámetros establecidos por la Gerencia General de SHARP DEL ECUADOR SMARTSYSTEMS S.A.			

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	SELECCIÓN	

EJEMPLO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS DIRIGIDAS A CARGOS ADMINISTRATIVOS

1. Habilidades de dirección

¿Cuánto tiempo lleva en posiciones de dirección?/ ¿Cómo definiría su estilo de dirección y su liderazgo? / ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
Evaluada la trayectoria en cargos directivos, el siguiente interrogante estará dirigido a conocer la amplitud del grupo de trabajadores que estaban o están a su cargo.

¿Cuántos colaboradores tiene/tenía en su cargo?. ¿Cuántos de ellos le rinden/rendían informe?

2. Solución de problemas y toma de decisiones:

¿Qué piensa sobre el despido? / ¿Ha despedido a alguien?

Es importante conocer la opinión del entrevistado ante situaciones que generalmente suponen un reto profesional para un directivo o se convierten en situaciones difíciles.

3. Capacidad de aprendizaje, retos diarios:

¿Con qué otros departamentos trata, a qué nivel?

Se debe indagar sobre la relación con otras dependencias en la empresa en la que trabaja/trabajaba y en que nivel se da/daba. Este interrogante trata de responder la experiencia de la persona en las relaciones con sus similares y subordinados y la capacidad de entender o adaptarse a los procesos cotidianos en la organización.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

4. Planificación y organización:

¿Cómo incorpora un nuevo colaborador? / ¿Cómo planifica la carrera de sus colaboradores? / ¿Cuál es su proceso de delegación?

Se debe indagar sobre los posibles métodos para la escogencia de un colaborador, la manera en que les brinda herramientas para que crezcan profesionalmente y cuál es la manera en que se les delega funciones.

5. Control y resultados:

¿Cómo y cuándo hace chequeos y balances con sus colaboradores? / ¿Con qué periodicidad hace presentaciones públicas e informes? /

¿Se adaptan fácilmente los colaboradores a su estilo de trabajo? / ¿Cómo averigua la motivación del personal?

En gran medida los resultados de la gestión de un departamento específico dependerán del acoplamiento de los integrantes del grupo a un estilo de trabajo. De igual forma, se debe conocer como el responsable en el cargo empleara metodologías para evaluar el rendimiento de sus subordinados.

6. Comportamiento y conducta:

¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo? / ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo? / ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse? / ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?

Las empresas actualmente no sólo requieren profesionales destacados. Hoy también buscan personas íntegras, capaces de poner sus mejores cualidades como ser humano al servicio de la organización, a través de las opiniones sobre diversos temas se puede conocer un poco más de su conducta y comportamiento dentro de la organización.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	SELECCIÓN	

EJEMPLO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS DIRIGIDAS A CARGOS COMERCIALES

1. Habilidades Comerciales:

Explique con un ejemplo el enfoque que les da a los clientes nuevos. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos tras la aplicación de este enfoque?

2. Conocimiento y dominio del producto:

En alguna ocasión prevaleció su oferta a causa de emplear conocimientos adicionales sobre los demás acerca del producto que vendía? ¿Qué tipo de conocimientos empleó e emplearía?

3. Manejo de objeciones y cierre de ventas:

Algunos vendedores han presentado situaciones en las que no han realizado un pronóstico de ventas deseado, por ende no se cumple la meta, describa según usted ¿qué pudo salir mal?, ¿Cómo maneja las objeciones de su cliente?

4. Argumentación Comercial:

Describa la más importante situación competitiva de ventas que se le ha presentado en la que pudo diferenciar satisfactoriamente su oferta. ¿Cuáles fueron sus argumentos?

5. Orientación hacia el logro de objetivos comerciales:

En estos dos últimos años, explique la situación más exitosa en ventas que ha experimentado.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	SELECCIÓN	

EJEMPLO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS DIRIGIDAS A CARGOS OPERATIVOS

1. Ajuste con el ambiente y las condiciones laborales:

Indique las situaciones en las que usted se ha sentido satisfecho o insatisfecho en su trabajo. ¿Cuántas veces?, ¿Porqué?, ¿Qué hizo al respecto?.

2. Integridad:

Alguna ocasión su jefe, supervisor o líder de equipo ¿Le ordenó que haga algo que usted pensaba que era inapropiado?, ¿Qué hizo usted?

3. Trabajo en equipo:

En cuántas ocasiones usted, ha sido apoyo o soporte para un colega o miembro de su equipo.

4. Energía y manejo del estrés:

Describa alguna situación en la que tuvo que trabajar a un ritmo acelerado dentro de un período prolongado. ¿Cuál fue su reacción?, ¿Cómo se sintió?, ¿Su esfuerzo valió la pena?

5. Personalidad:

¿Cuáles son sus mejores cualidades?

¿Cuáles son sus defectos?

Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
		ADMISIÓN DE PERSONAS

LISTA DE VERIFICACION DE LA ENTREVISTA PERSONAL

SPLVE – V001

Objetivos:

- Comprobar la información entregada por el candidato a través de su hoja de vida.
- Analizar si la actitud del candidato (actitud, motivación, personalidad, habilidades, destrezas, experiencia, etc.), coinciden con los requerimientos de la empresa.
- Verificar que la persona candidata es la más indicada para el cargo solicitado
- Considerar la opinión que tenga el candidato sobre el puesto de trabajo (si le conviene o no)

NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____

CARGO A OCUPAR: _____

ELEMENTOS DE PRESENTACIÓN Y ASPECTOS FÍSICOS				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
IMPACTO GENERAL				
IMAGEN				
ASPECTOS FÍSICOS				

COMUNICACIÓN NO VERBAL A LO LARGO DE LA ENTREVISTA				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
CONTACTO VISUAL				
FORMA DE DAR LA MANO				
GESTICULACION FACIAL				
SONRISA				
POSTURA				
GESTICULACIÓN CON MANOS Y BRAZOS				

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	SELECCIÓN	

COMUNICACIÓN VERBAL A LO LARGO DE LA ENTREVISTA				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
FLUIDEZ VERBAL				
RIQUEZA DE VOCABULARIO				
PRESICIÓN				
CONSIACIÓN				
ORIGINALIDAD DE LAS EXPRESIONES				
VALOR GLOBAL DE LENGUAJE VERBAL				
EMPATIA				

CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
TÍTULO				
LOGROS OBTENIDOS				
CURSOS REALIZADOS				
SEMINARIOS Y TALLERES				
RESPONSABILIDAD				
DESENVOLVIMIENTO EN EL CARGO				

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

DATOS FAMILIARES				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
NIVEL SOCIOECONOMICO				
RELACIONES FAMILIARES				
INGRESOS FAMILIARES				

USO DEL TIEMPO				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
ACTIVIDADES SOCIALES				
INTERESES				
DEPORTES				
PASATIEMPOS				
MANEJO DEL TIEMPO				

OBSERVACIÓN DEL CANDIDATO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

FIRMA DEL ENTREVISTADOR:

EQUIVALENCIA DE CALIFICACION:

EXCELENTE	5 Puntos
MUY BUENO	4 Puntos
SATISFACTORIO	3 Puntos
DEFICIENTE	2 Puntos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
		ADMISIÓN DE PERSONAS

LISTA DE DOCUMENTOS PARA INGRESO DE NUEVOS EMPLEADOS

SPLD – V001

La documentación solicitada a continuación debe ser entregada en la Dirección de Recursos Humanos en un máximo de 7 días contados a partir de la recepción del presente formulario.

Nombre del Empleado	
Cargo a ocupar	

INFORMACIÓN GENERAL		
1	Hoja de vida	
2	Copia de la cédula de ciudadanía	
3	Copia de pasaporte (extranjeros)	
4	Copia certificado de votación	
5	Record Policial	
6	Certificado de afiliación al IESS	

RESPALDO DE INFORMACIÓN		
1	Copia de títulos o certificado del último año de estudio aprobado	
2	Copia de certificados de seminarios, cursos y talleres de capacitación mencionados en la hoja de vida	
3	Certificados de trabajos anteriores	

Firma: _____	Fecha: _____ / _____ / _____ Año Mes Día
Director de Recursos Humanos	

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	SELECCIÓN	

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO

SPCE – V001

CONTRATO DE TRABAJO

Ante el señor Inspector de Trabajo de Pichincha comparecen: La compañía **SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A.**, representada por su Gerente General el Sr. Alfredo Rubén Cevallos Moncayo, parte a la cual en adelante se llamará **“La Compañía”**, y por otra parte el señor _____, mayor de edad, portador de la cédula de ciudadanía No. _____, a quien en adelante se llamará **“El Empleado”** y convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo, al Tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- El empleado se desempeñará, en forma exclusiva para la Compañía, como _____, dedicando su mejor esfuerzo y capacidad, cargo para el cual declara tener los conocimientos y experiencia necesarios, guardando respeto y consideración a su empleador y/o a la persona que haga sus veces o lo represente.

SEGUNDA.- El Empleado se compromete a laborar por jornadas de trabajo las máximas diarias y semanales establecidas en la Ley, en los turnos y dentro de los horarios establecidos por la Compañía y que constan en el Reglamento Interno, los mismos que podrán ser eventualmente modificados a conveniencia de la Empresa.

Si, por exigencias del trabajo encomendado o por caso fortuito, hubiese necesidad de que La Empleada deba laborar horas suplementarias o en días de descanso obligatorio, por tratarse de

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	SELECCIÓN	

una función de confianza, se sujetará a lo dispuesto en los Arts. 52, 55 y 58 del Código de Trabajo.

TERCERA.- La prestación de servicios del Empleado comienza el día ____ de _____ de _____, fecha en la cual se inicia también la vigencia de este contrato.

CUARTA.- Este contrato se entenderá como de PRUEBA los primeros noventa días, contados a partir de la fecha de su vigencia, tiempo en el que cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin que se deba indemnización alguna. Vencido este plazo automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo faltante para completar UN AÑO. En este caso, la Compañía o el Empleado deberán notificar a la otra parte su voluntad de darlo por terminado con treinta días de anticipación. A falta de ésta notificación, el presente contrato se entenderá renovado en los mismos términos, a excepción de lo relativo al período de prueba.

QUINTA.- La Compañía pagará al Empleado, por todo concepto, una remuneración mensual de DOSCIENTOS CINCUENTA DOLARES AMERICANOS (US\$.250,00), la misma que será abonada por mes vencido. De esta suma se harán los descuentos correspondientes a los aportes personales del Empleado al I.E.S.S., retenciones de impuestos a la renta, deducciones ordenadas por jueces o autoridades competentes y los demás determinados por la Ley. La Compañía pagará, además, las remuneraciones adicionales, bonificaciones, compensaciones y demás beneficios sociales, en las condiciones y con las limitaciones establecidas legalmente.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS		SELECCIÓN

En caso de falta de asistencia o puntualidad del Empleado, la Compañía, podrá hacer los descuentos y aplicar las multas autorizadas por la Ley y el Reglamento Interno.

Adicionalmente la Compañía en forma libre y voluntaria, podrá pagar comisiones, bonos, incentivos, premios o gratificaciones, por gestiones efectivas para estimular la labor que desempeñe, cantidad que se le pagará de acuerdo a las modalidades, convenios y tablas de pago de la Empresa. Estos valores adicionales pueden ser mejorados, reducidos o suprimidos, sin que éstos sean considerados como derechos adquiridos por el trabajador, ni ejerza obligación ni derechos permanentes a favor del mismo.

SEXTA.- Las partes convienen en que los descubrimientos e invenciones y las mejoras en los procedimientos, sean originados en otras dependencias de la empresa o sean producto de la creatividad del Empleado, pasarán a ser propiedad exclusiva de la Compañía, la que podrá patentarlas o registrarlas a su conveniencia.

SEPTIMA.- Por tratarse de servicios de confianza y por tener el Empleado contacto directo con los clientes de SHARP DEL ECUADOR SMARTSYSTEMS S.A., en caso que interfiera directa o indirectamente con fines de lucro personal, solicitara, ofreciera, vendiera información confidencial a terceros, dentro de los tres primeros años de su despido o renuncia o durante su permanencia en SHARP DEL ECUADOR SMARTSYSTEMS S.A., éste devolverá sus valores devengados en el país o en el exterior. Los costos serán aceptados expresamente y el pago de la liquidación será a la fecha de ocurrido el suceso arriba anotado. La Compañía se reserva el derecho de tomar la Acción Legal que considere conveniente.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
ADMISIÓN DE PERSONAS	SELECCIÓN	

OCTAVA.- El Empleado expresa su consentimiento para que la Compañía realice los cambios de lugar de trabajo que creyere necesarios, siempre que no implique disminución de remuneración del Empleado.

NOVENA.- En todo lo que no conste en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones del Código del Trabajo, especialmente en lo relativo a las obligaciones y prohibiciones del empleador y del trabajador, así como sobre la terminación del contrato de trabajo.

DECIMA.- Los contratantes señalan como domicilio la ciudad de Quito, y se someten de modo expreso a la jurisdicción y competencia de los Jueces de Trabajo de la Provincia de Pichincha, y a las disposiciones legales en todo lo que fuere pertinente.

Para constancia de acuerdo en todo lo aquí expresado, firman en tres ejemplares del mismo tenor, en Quito al 01 de noviembre del año dos mil ocho.

 Alfredo Rubén Cevallos Moncayo
 GERENTE GENERAL

 Nombre
 C.I. _____

4.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

APLICACIÓN DE PERSONAS

4.2.1 INDUCCIÓN AL CARGO

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS		INDUCCIÓN AL CARGO

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagramas de flujo
1. Documentación

OBJETIVO

Brindar información general, amplia y suficiente que permita guiar al nuevo empleado en el rol a desempeñar dentro de la empresa, para fortalecer su sentido de pertenencia, maximizar las potencialidades que puede desarrollar y generar seguridad para realizar su trabajo de una manera autónoma.

ALCANCE

Director de Recursos Humanos, la empresa en general.

POLITICAS DE LA EMPRESA

1. El proceso de inducción del personal será de 40 horas laborables completos para el personal administrativo y de 80 horas laborables para personal de ventas.
2. El proceso de inducción para el Departamento Técnico será de 160 horas laborables contado a partir de la fecha de ingreso a la organización.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS		INDUCCIÓN AL CARGO

DETALLE DE INDUCCION:

AREA	TIEMPO (horas)	DETALLE
Ventas	80	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción a Sharp del Ecuador • Conocimiento del producto • Capacitación en ventas • Conocimientos técnicos • Entrenamiento de campo asistido.
Técnico	160	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción a Sharp del Ecuador. • Seguridad y salud ocupacional • Conocimiento del producto. • Obtención de información técnica. • Conocimientos técnicos y procedimientos. • Entrenamiento de campo asistido.
Administrativo	40	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción a Sharp del Ecuador. • Conocimiento del producto. • Capacitación en procedimientos internos y externos.

3. El personal nuevo deberá contar durante el transcurso de este proceso con un tutor de labores.
4. El tutor deberá presentar un informe final a Gerencia de los resultados de este proceso.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

5. El tutor será designado por el Jefe de Departamento, siendo elegido el de mayor experiencia en el área.

PROCEDIMIENTO

1. Comunicar al Jefe de Departamento el inicio del proceso de socialización formal
Responsable: Director de Recursos Humanos
2. Designar un compañero del mismo departamento como tutor del nuevo empleado en tareas dirigidas.
Responsable: Jefe de Departamento
3. Capacitar al compañero tutor acerca de las actividades a realizar con el nuevo empleado.
Responsable: Jefe de Departamento
4. Proveer de la información de la empresa (historia, misión, visión, cultura organizacional, objetivos, metas, etc.) al nuevo empleado (BOLETIN DE INFORMACION)
Responsable: Director de Recursos Humanos
5. Presentar al nuevo empleado a su grupo de trabajo, ubicación de su puesto y entregar herramientas necesarias para llevar a cabo sus tareas.
Responsable: Jefe de Departamento

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

6. Presentar al compañero elegido como tutor del nuevo empleado
Responsable: Jefe de Departamento

7. Presentar al nuevo empleado en cada una de las áreas de la empresa y las funciones que desempeña cada una de ellas.
Responsable: Tutor

8. Dar a conocer documentos administrativos oficiales, procesos cotidianos en la empresa
Responsable: Tutor

9. Indicar las funciones y tareas que implica su puesto de trabajo en la organización.
Responsable: Tutor

10. Registrar a través de una lista de chequeo cada actividad que se realice con el nuevo empleado.
Responsable: Tutor

11. Entregar la lista de chequeo al Jefe de Departamento.
Responsable: Tutor

12. Organizar una reunión con el empleado tutor y el nuevo empleado.
Responsable: Jefe de Departamento

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

13.Receptar las opiniones del nuevo empleado, sus comentarios y apreciación del cargo que va a desempeñar de igual manera las que pudiera dar a conocer el empleado que hizo de tutor.

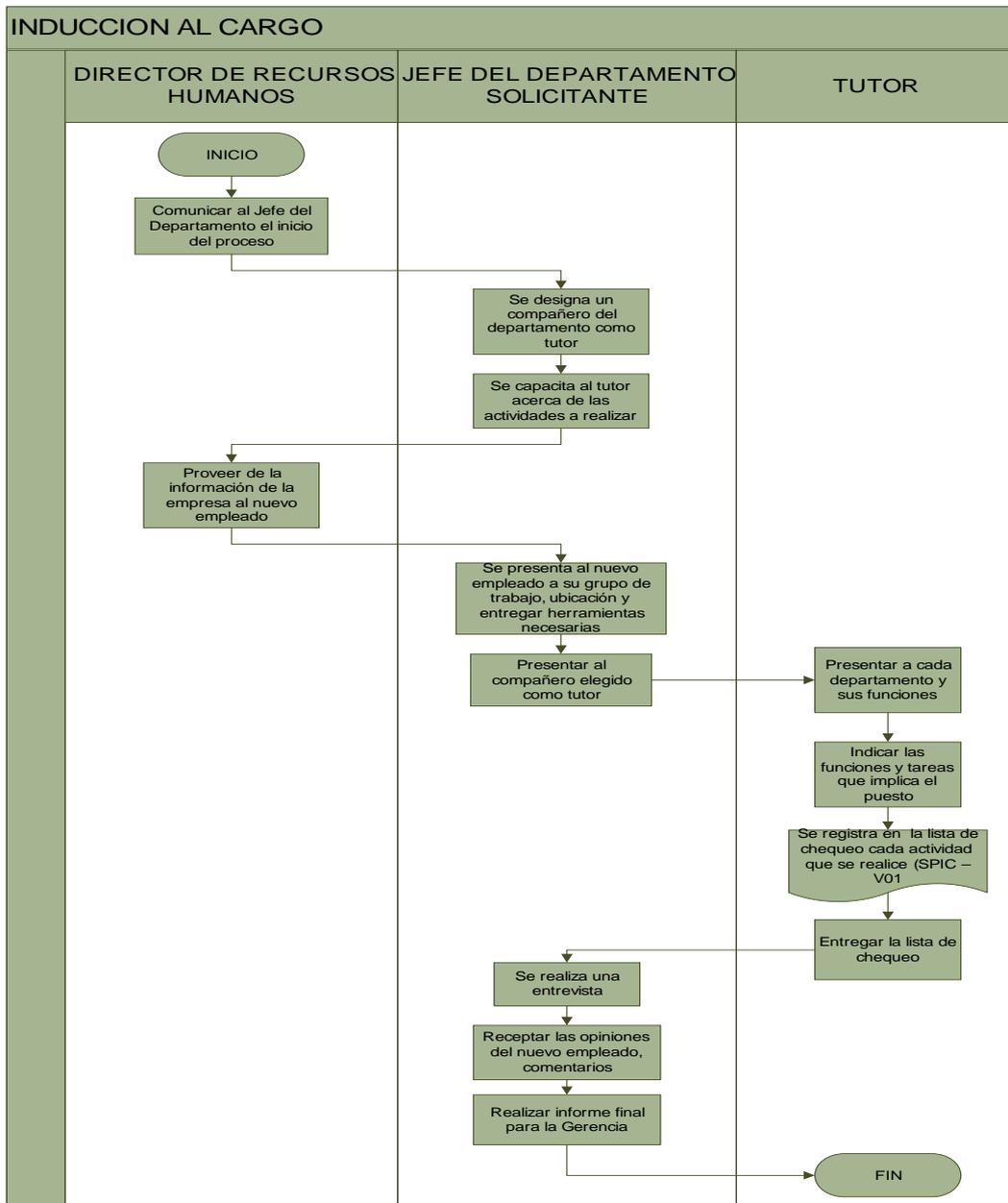
Responsable: Jefe de Departamento

14. Realizar un informe final para ser entregado al Director de Recursos Humanos.

Responsable: Jefe de Departamento

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS		INDUCCIÓN AL CARGO

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

CARACTERÍSTICAS DEL COMPAÑERO GUÍA

El empleado que realice las funciones de guía, para acceder a este cargo, debe tomar en cuenta las siguientes características:

- A. Facilidad para iniciar y mantener relaciones interpersonales.
- B. Fidelidad y discreción sobre asuntos personales y sobre todo de la organización.
- C. Predisposición y experiencia en la organización, y sobre todo con las funciones y actividades que va a desempeñar como apoyo de su nuevo compañero.
- D. Dar a conocer en todo momento la misión y los objetivos de la organización.
- E. Conocer los procesos y funciones de cada empleado en la organización.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

INSTRUCTIVO DE BIENVENIDA

a) OBJETIVOS:

- ✓ Proporcionar facilidades en el proceso de integración y adaptación del personal nuevo que ingrese a la organización.
- ✓ Recordar a todo el personal nuevo, el sentido de la lealtad y permanencia en la organización.
- ✓ Fortalecer las relaciones laborales del trabajador con la organización.
- ✓ Exponer al personal nuevo, la filosofía, valores y políticas de la organización.
- ✓ Presentar el nuevo personal ante la comunidad laboral.
- ✓ Indicar al nuevo personal las normas de disciplina y seguridad.
- ✓ Mejorar los procesos de comunicación para la integración grupal.
- ✓ Incentivar al nuevo personal al ahorro del trabajo y tiempo en beneficio de todos.
- ✓ Crear una actitud favorable hacia la organización.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

b) BOLETIN INFORMATIVO

RESEÑA HISTORICA DE SHARP

Smart Systems S.A. fue fundada a finales del año 2002, en calidad de representante comercial para el Ecuador de la División Tecnológica de Sharp Electronics Corporation de Japón. La Empresa inició sus operaciones con la venta de fotocopiadoras digitales de documentos, línea considerada como fundamental para el negocio de Sharp. Actualmente se ha ampliado la gama de productos con la introducción de proyectores, facsímiles, impresoras, equipos multifunción, televisores LCD, soluciones de software, entre otros.

En tal solo 5 años la Empresa ha alcanzado una posición sólida dentro del mercado ecuatoriano, a través de un crecimiento acelerado y sostenido. Muchos clientes satisfechos han sido beneficiados con la tecnología de avanzada, la calidad, el servicio y el soporte que solamente SHARP puede ofrecer. Tecnología e Innovación A lo largo de su historia, Sharp se ha caracterizado por crear productos que han sido los primeros en su clase en el Japón y en el mundo. Actualmente, la Organización contribuye a mejorar la calidad de vida de la nueva sociedad globalizada, mediante el desarrollo de tecnologías de avanzada y la fabricación de productos innovadores nunca antes vistos. En este año, Sharp sorprendió nuevamente con la introducción del primer televisor de cristal líquido de 108 pulgadas; con la construcción de la primera planta de paneles de LCD de décima generación y con la mayor fábrica de paneles solares de película fina del mundo, las cuales se encuentran ubicadas en Sakai, Japón.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

e) DIRECCION ESTRATÉGICA

1.- Misión

SHARP ECUADOR SMART SYSTEMS S.A. provee al mercado nacional productos y soluciones tecnológicas innovadoras que satisfacen las expectativas de nuestros clientes, con un servicio oportuno y personalizado. Nuestro desarrollo se basa en los principios de mejoramiento continuo a la vez que brindamos todo el apoyo para el crecimiento del personal creando un ambiente de confianza y comunicación lo que asegura productividad y calidad.

2.- Visión

Nuestro producto será reconocido como líder en el mercado y nuestra gente como un equipo excepcional que continuamente mejora y perfecciona los procesos para lograr estar a la vanguardia dentro del mercado nacional y del servicio de atención con calidad a nuestros clientes.

3.- Valores

- **Lealtad:** Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Organización a la cual representamos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.
- **Calidad:** Nos proponemos a alcanzar la excelencia mediante la satisfacción permanente de las necesidades de nuestros clientes. Nos esforzamos cada día más para servir mejor.
- **Integridad:** Valoramos la honestidad, el respeto, la tolerancia y la ética coherente para hacer negocios.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

- **Trabajo en equipo:** Sabemos que las metas se pueden alcanzar más rápidamente cuando se trabaja en equipo y que los esfuerzos individuales no conducen a ningún lugar.
- **Innovación:** Nos anima un alto espíritu de innovación y creatividad, el cual nos impulsa para seguir desarrollando nuestro negocio.

4.- Políticas de la empresa

La política de SHARP ECUADOR SMART SYSTEMS S.A. está orientada a brindar a sus clientes servicios de calidad que satisfagan sus requerimientos y sobrepasen sus expectativas, otorgándoles atención oportuna y efectiva en cada una de sus necesidades.

Todo el personal, sin excepción, es responsable de velar por la calidad tanto de productos como de servicios, con el fin de brindar seguridad operativa. Su tarea prioritaria es el cumplimiento de las exigencias del cliente.

Así mismo la política de la organización garantiza que cada uno de sus empleados y colaboradores cuenten con un ambiente de trabajo adecuado en donde tan importante es la relación con los demás compañeros, como el entorno donde se realiza el trabajo.

Todo el personal de la organización inicia sus labores de 8:00 am a 5:30 pm, en esta jornada se debe tomar en cuenta una hora y treinta minutos que se destina para el almuerzo.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	INDUCCIÓN AL CARGO	

El Departamento Técnico también se apega a este horario, sin embargo esta área está obligada a colaborar con la organización cuando lo necesite, debido a la naturaleza de su trabajo y al servicio específico que como tal brinda a sus clientes.

El grupo humano con el que cuenta la compañía es bastante sólido. Está conformado por profesionales jóvenes altamente motivados y con valores morales bien marcados, a quienes se los invita permanentemente a seguirse capacitando dentro y fuera de la Empresa

d) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la empresa cuenta con 76 empleados distribuidos de la siguiente manera en cada una de sus sucursales:

Matriz Quito: 28

Sucursal Guayaquil: 30

Sucursal Cuenca: 18

Su estructura organizativa está compuesta por las siguientes gerencias: Gerencia General, Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia Técnica, Contabilidad General y el Departamento de Recursos Humanos a través de las cuales la empresa se direcciona.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS		INDUCCIÓN AL CARGO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	

APLICACIÓN DE PERSONAS

4.2.2 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagramas de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Proporcionar una herramienta que abarque todas las tareas, funciones y responsabilidades así como las habilidades físicas e intelectuales que cada persona en el cargo que desempeña debe tener para colaborar en la consecución de las metas organizacionales.

ALCANCE

Gerente General, Jefes de Departamento

POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1. La creación de un nuevo cargo será sometido a estudio por parte del Director de Recursos Humanos
2. Las tareas encomendadas a un nuevo puesto serán determinadas en base a la necesidad y crecimiento que presente la organización

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	

3. Para la descripción y diseño de cargos se utilizará el modelo situacional o contingente mientras que para la recolección de datos y para el análisis de cargos se usará entrevistas grupales.
4. La revisión de este subsistema se la realizara anualmente.

PROCEDIMIENTO

1. Establecer mediante cronograma los días y las horas en las que se llevará a cabo el proceso de descripción y análisis de cargos para cada departamento.
Responsable: Director de Recursos Humanos
2. Comunicar a cada uno de los grupos involucrados en el proceso el cronograma a llevarse a cabo a través del correo interno y carteleras de la organización.
Responsable: Director de Recursos Humanos.
3. Revisar detenidamente la información preliminar de los cargos a analizarse
Responsable: Director de Recursos Humanos.
4. Definir la información requerida para el análisis de cada cargo.
Responsable: Director de Recursos Humanos.
5. Preparar la documentación necesaria para la recopilación de información de la descripción y análisis de cada cargo. [\(FDPC-V001\)](#)
Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	

6. Llevar a cabo las entrevistas con el personal involucrado en el proceso utilizando el formulario correspondiente ([FDPC-V001](#))
Responsable: Director de Recursos Humanos.

7. Empezar por el análisis de las tareas, deberes y responsabilidades de cada cargo y las herramientas que cada ocupante el cargo emplearía para llevarlas a cabo.
Responsable: Director de Recursos Humanos.

8. Establecer los conocimientos, habilidades y capacidades que cada ocupante del cargo necesita para desempeñarlo de una manera adecuada.
Responsable: Director de Recursos Humanos

9. Presentar los borradores de las fichas realizadas para someterlas a aprobación por parte del titular del puesto y del Jefe de Departamento
Responsable: Director de Recursos Humanos

10. Revisar las fichas que provee el Director de Recursos Humanos para aprobarlas o realizar las correcciones del caso.
Responsable: Titular del puesto, Jefe de Departamento

11. Analizar las correcciones propuestas por el titular del cargo y reajustar al borrador de las fichas.
Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	

12. Entregar las fichas finales a los titulares del puesto.

Responsable: Director de Recursos Humanos

13. Validar y firmar las correspondientes fichas para constancia de conocimiento de las funciones, tareas y obligaciones que el cargo implica.

Responsable: Titular del puesto

14. Entregar las fichas finales para la respectiva validación por parte de los Jefes de cada Departamento

Responsable: Director de Recursos Humanos.

15. Revisar y validar las fichas finales como constancia de participación en el proceso

Responsable: Jefes de Departamento

16. Entregar las fichas de descripción y análisis de cargos al Gerente General para su revisión y aprobación final.

Responsable: Director de Recursos Humanos

17. Revisión y autorización final.

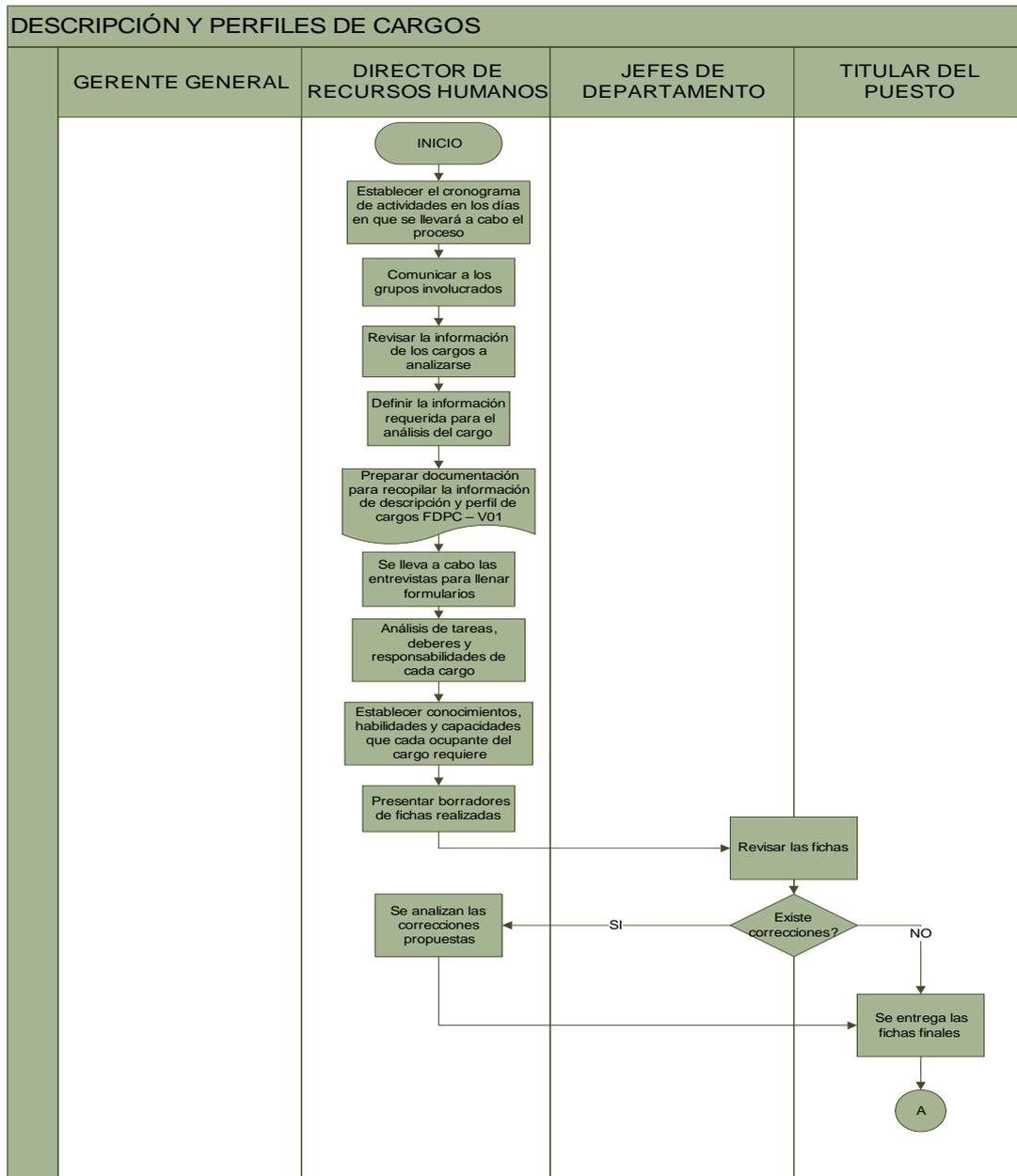
Responsable: Gerente General

18. Archivar las fichas de descripción y análisis de cargos en la Dirección de Recursos Humanos.

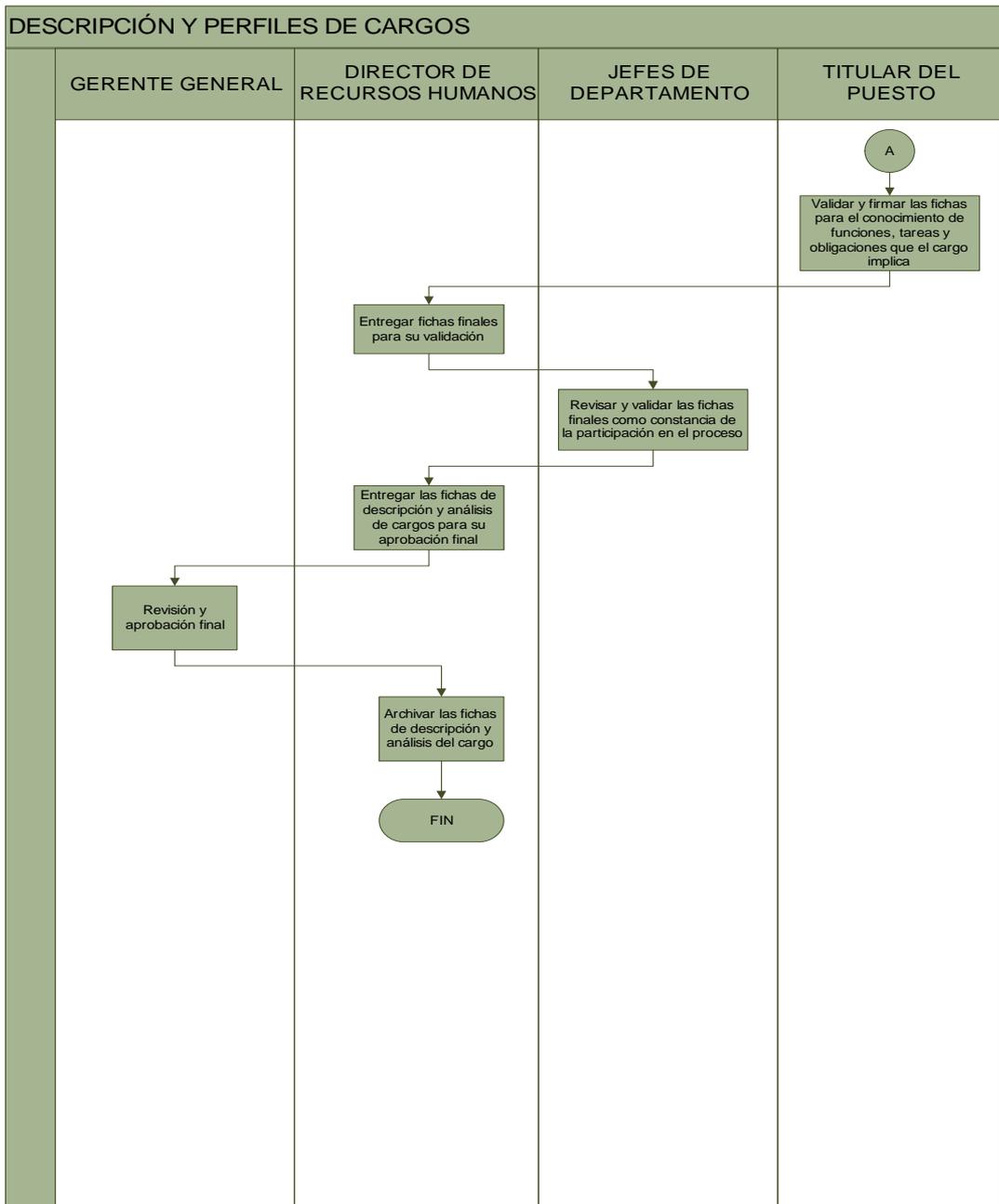
Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	

DIAGRAMA DE FLUJO



 	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SHARP DEL ECUADOR</p> <p>CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">APLICACIÓN DE PERSONAS</p>	<p align="center">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS</p>	



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	

FORMULARIO DE ENTREVISTA PARA DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGO FDPC-V001	
FECHA:	
CARGO	
TITULAR	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE / CARGO DEL SUPERVISOR	
A. CONDICION DE EMPLEO:	
REGULAR	
EVENTUAL	
TIEMPO COMPLETO	
TIEMPO PARCIAL	
PASANTIAS	
B. DESCRIPCION DEL PUESTO: (Describir las tareas actualmente realizadas por el empleado altamente capacitado)	
Cuándo fue la última vez que se actualizó la descripción del puesto?	
Cuál es el objetivo de este puesto? (razón de su existencia)	
Consigne en orden de importancia las principales responsabilidades del cargo y calcule el porcentaje de tiempo empleado en cada una de ellas	

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	

RESPONSABILIDADES	PORCENTAJE
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
TOTAL	100%
Se trata de un puesto con supervisión intensa, moderada o escasa? EXPLIQUE	
Este puesto implica responsabilidades de supervisión (contratación, despidos, evaluación del desempeño, etc)? SI___ NO___	
Este puesto implica el acceso a información confidencial? SI___ NO___ (En caso afirmativo explique)	
Este puesto implica el acceso o manejo de fondos de la empresa? SI___ NO___ (En caso afirmativo explique)	
Es importante que el titular del puesto hable inglés fluidamente? SI___ NO___ (En caso afirmativo explique)	
Qué experiencia laboral (incluyendo años trabajados), capacitación y/o niveles de estudio se necesitan para desempeñar este puesto?	
Mencione alguna habilidad técnica que sea necesaria (mecanografía, manejo de PC, etc)	
Qué otra capacitación y otras habilidades se necesitan para cubrir este puesto?	

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS

Marque los factores que son importantes para desempeñarse exitosamente en este puesto:

Solución de problemas	<input type="checkbox"/>	Bilingüe	<input type="checkbox"/>
Capacidad analítica	<input type="checkbox"/>	Habilidades Interpersonales	<input type="checkbox"/>
Habilidades de comunicación	<input type="checkbox"/>	Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>

Describa los requisitos para este puesto que hacen que estos factores sean importantes:

C. CONDICIONES DE TRABAJO

Existe alguna condición de trabajo en particular asociada a este puesto que debería señalarse (manera de ser, entorno, horas de trabajo, viajes, etc) SI___ NO___ (En caso afirmativo explique)

D. EXIGENCIAS FISICAS ASOCIADAS AL PUESTO

Marque las exigencias que se aplican:	Describa las responsabilidades laborales que requieren las exigencias físicas seleccionadas	
1. FUERZA FISICA		
a. Estar de pie	<input type="checkbox"/>	___ % tiempo
Caminar	<input type="checkbox"/>	___ % tiempo
Estar sentado	<input type="checkbox"/>	___ % tiempo
b. Levantar peso	<input type="checkbox"/>	___ kilos
Llevar objetos	<input type="checkbox"/>	___ kilos
Empujar objetos	<input type="checkbox"/>	___ kilos
Mover objetos	<input type="checkbox"/>	___ kilos
c. Caminar en subida	<input type="checkbox"/>	
Hacer equilibrio	<input type="checkbox"/>	

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS

d. Agacharse Arrodillarse Ponerse en cunclillas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
e. Estirarse Manejar objetos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
f. Hablar Oír Distinguir colores	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

APLICACIÓN DE PERSONAS

4.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Analizar el nivel de rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores de SHARP DEL ECUADOR de manera integral, sistemática y continua, que permita evaluar las actitudes y comportamientos del empleado en el desempeño de sus funciones.

ALCANCE

Gerencia General, Jefes de Departamento

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

1. La evaluación del desempeño la realizara cada Jefe de Departamento.
2. Para realizar la evaluación del desempeño se utilizara el método moderno de Evaluación participativa por objetivos.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

3. Todos los niveles de la organización serán evaluados de acuerdo a objetivos alcanzados
4. El proceso de evaluación del desempeño se llevara a cabo al finalizar cada mes.

PROCEDIMIENTO

1. Establecer el cronograma de actividades para llevar a cabo este proceso.
(EDCE-V001)
Responsable: Director de Recursos Humanos
2. Someter a aprobación del Gerente General el cronograma de actividades.
(EDCE-V001)
Responsable: Director de Recursos Humanos
3. Dar a conocer a los Jefes de los distintos departamentos el cronograma de actividades para que este a su vez comunique a su personal a cargo.
(EDCE-V001)
Responsable: Director de Recursos Humanos
4. Convocar a reuniones programadas para cada departamento con el Gerente de la organización
Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

5. Brindar una charla explicativa acerca de los beneficios de llevar a cabo este proceso en la organización.

Responsable: Gerente General, Director de Recursos Humanos

6. Establecer objetivos los cuales no deben ser impuestos sino consensuales, es decir se debe llegar a un acuerdo entre empresa y empleados. Los objetivos deben ser negociables para que haya compromiso.

Responsable: Asistentes a la reunión

7. Comprometer al personal de Sharp del Ecuador a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.

Responsable: Gerente General

8. Negociar con Gerencia y establecer la asignación de recursos y herramientas para la consecución de los objetivos establecidos.

Responsable: Asistentes a la reunión

9. Establecer un contrato de desempeño, es decir, un acuerdo gerente empleado frente a las responsabilidades del subordinado y del gerente mismo en la consecución de metas y objetivos planteados.

Responsable: Asistentes a la reunión

10. Proporcionar consejería y orientación acerca de la consecución de objetivos establecidos y del comportamiento del evaluado para conseguirlos.

Responsable: Gerente General

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

11. Establecer un sistema de remuneración variable que permita dinamizar el proceso de evaluación del desempeño.

Responsable: Gerente General

12. Monitorear constantemente los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos formulados. El empleado puede autoevaluarse comparando sus resultados en la gestión con los objetivos trazados.

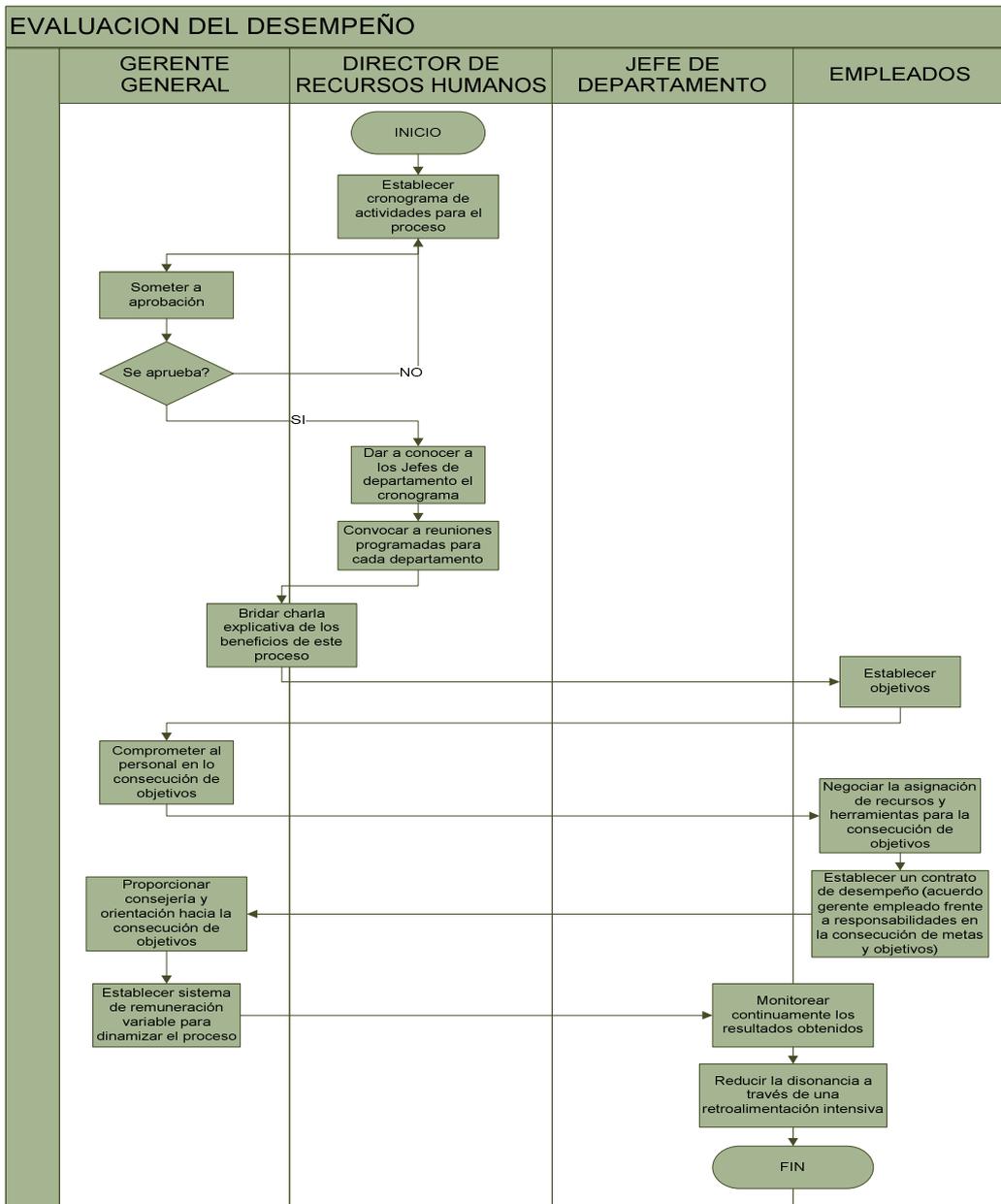
Responsable: Jefe de departamento, empleado

13. Reducir la disonancia e incrementar la consistencia del programa a través de una retroalimentación intensiva, el evaluado necesita saber y percibir los resultados alcanzados y sacar conclusiones.

Responsable: Jefe de departamento, empleado

 	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SHARP DEL ECUADOR</p> <p>CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">APLICACIÓN DE PERSONAS</p>		<p align="center">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INDICES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Rendimiento ideal por técnico

$$RIPT = \frac{FEDP}{\#EDP}$$

Donde:

- RIPT = Rendimiento ideal por técnico
- FEDP= Facturación establecida para el Departamento Técnico
- #EDP= Número de empleados del Departamento Técnico

Rendimiento real por técnico

$$RRPT = \frac{FMDT}{\#EDP}$$

Donde:

- RRPT= Rendimiento real por técnico
- FMDT= Facturación mensual del Departamento Técnico
- #EDP= Número de empleados del Departamento Técnico

Índice de rendimiento por técnico

$$IRPT = \frac{RRDT}{RIDT} \times 100$$

Donde:

- IRPT= Índice de rendimiento por técnico
- RRDT= Rendimiento real Departamento Técnico
- RIDT= Rendimiento ideal Departamento Técnico

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Rendimiento ideal por ventas

$$RIPV = \frac{FEDV}{\#EDV}$$

Donde:

- RIPV = Rendimiento ideal por vendedor
- FEDv= Facturación establecida para el Departamento Ventas
- #EDV= Número de empleados del Departamento Ventas

Rendimiento real por técnico

$$RRPV = \frac{FMDV}{\#EDV}$$

Donde:

- RRPV= Rendimiento real por vendedor
- FMDT= Facturación mensual del Departamento Ventas
- #EDV= Número de empleados del Departamento Ventas

Índice de rendimiento por técnico

$$IRPV = \frac{RRDV}{RIDV} \times 100$$

Donde:

- IRPV= Índice de rendimiento por vendedor
- RRDV= Rendimiento real Departamento Ventas
- RIDV= Rendimiento ideal Departamento Ventas

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
APLICACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

1. La facturación del Departamento Técnico Quito tiene como base \$ 25000 dólares.
2. La facturación del Departamento Técnico Guayaquil tiene como base \$30000 dólares.
3. La facturación del Departamento Técnico Cuenca tiene como base \$10000 dólares
4. La facturación del área de ventas de Quito y Guayaquil tienen como mínimo \$5000 al primer mes en el segundo \$10000 y a partir de aquí \$15000 mensuales.
5. La facturación del área de ventas de Cuenca tiene como mínimo un valor constante que es de \$5000 mensuales
6. En el departamento de facturación se debe generar la mayor cantidad de proformas y facturas que sean posibles
7. En el área de cobranzas se busca que el cliente cancele la mayor cantidad de facturas en el menor tiempo posible.

4.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	REMUNERACIÓN	

COMPENSACIÓN DE PERSONAS

4.3.1 REMUNERACIÓN

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS		REMUNERACIÓN

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Diseñar y establecer un procedimiento que busque facilitar y regular el manejo de la política de sueldos en la empresa Sharp del Ecuador.

ALCANCE

Gerencia General, Departamento Contable, Director de Recursos Humanos.

POLITICAS DE LA EMPRESA

1. La remuneración será mensual para todo el personal de la empresa.
2. El total de la remuneración se verá reflejado sobre una base fija (salario mínimo) y una parte variable (comisión por puntos) de acuerdo a cada departamento.
3. El sistema de remuneración será equitativo y permitirá a cada uno de los empleados conocer los procedimientos y decisiones que se tomen respecto a la política de salarios.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS		REMUNERACIÓN

4. El órgano central que controlará el proceso será el Departamento de Recursos Humanos

PROCEDIMIENTO

1. Establecer una comparación interna (otros departamentos) y externa (otras empresas) de sueldos de cada cargo a fin de lograr un equilibrio salarial entre los empleados de la organización.

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Luego de realizar la comparación y el análisis correspondiente establecer el sistema de remuneración y la composición del sueldo, es decir la base fija sobre la cual se pagara a cada cargo y su respectiva parte variable.

Responsable: Director de Recursos Humanos, Contador General

3. El sistema de remuneración contemplara el pago mensual de los haberes de cada empleado.

Responsable: Contador General

4. El sistema de remuneración podrá contemplar la posibilidad de conceder al empleado premios monetarios (incentivos salariales) o premios no monetarios (vacaciones adicionales, ascensos, etc.)

Responsable: Director de Recursos Humanos, Contadora General

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	REMUNERACIÓN	

5. Tomar en cuenta que la parte variable puede cambiar entre departamentos y puede estar ligada a los objetivos del área.

Responsable: Director de Recursos Humanos

6. Establecer normas y restricciones para el pago de comisiones en los distintos departamentos.

Responsable: Contador General, Gerente General

7. El sistema de remuneración destacará el desempeño del empleado en el cargo.

Responsable: Jefe de Departamento

8. La remuneración estará enfocada en la persona mas no en el cargo, es decir se evaluará como las habilidades y conocimientos del empleado contribuyen al cargo o a la organización.

Responsable: Jefe de Departamento

9. Bajo el mismo sistema de remuneración estarán todos los empleados de la organización, logrando de esta manera un sistema igualitario en el que todos sean parte de los planes de participación y de los resultados en el mismo porcentaje.

Responsable: Contador General

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS		REMUNERACIÓN

10. Todo el personal de la empresa podrá conocer el sistema de remuneración, es decir los empleados podrán saber cuál es la remuneración de otros empleados y como se toman las decisiones salariales.

Responsable: Contador General

11. Las decisiones salariales se tomaran y controlaran a través de un órgano centralizado.

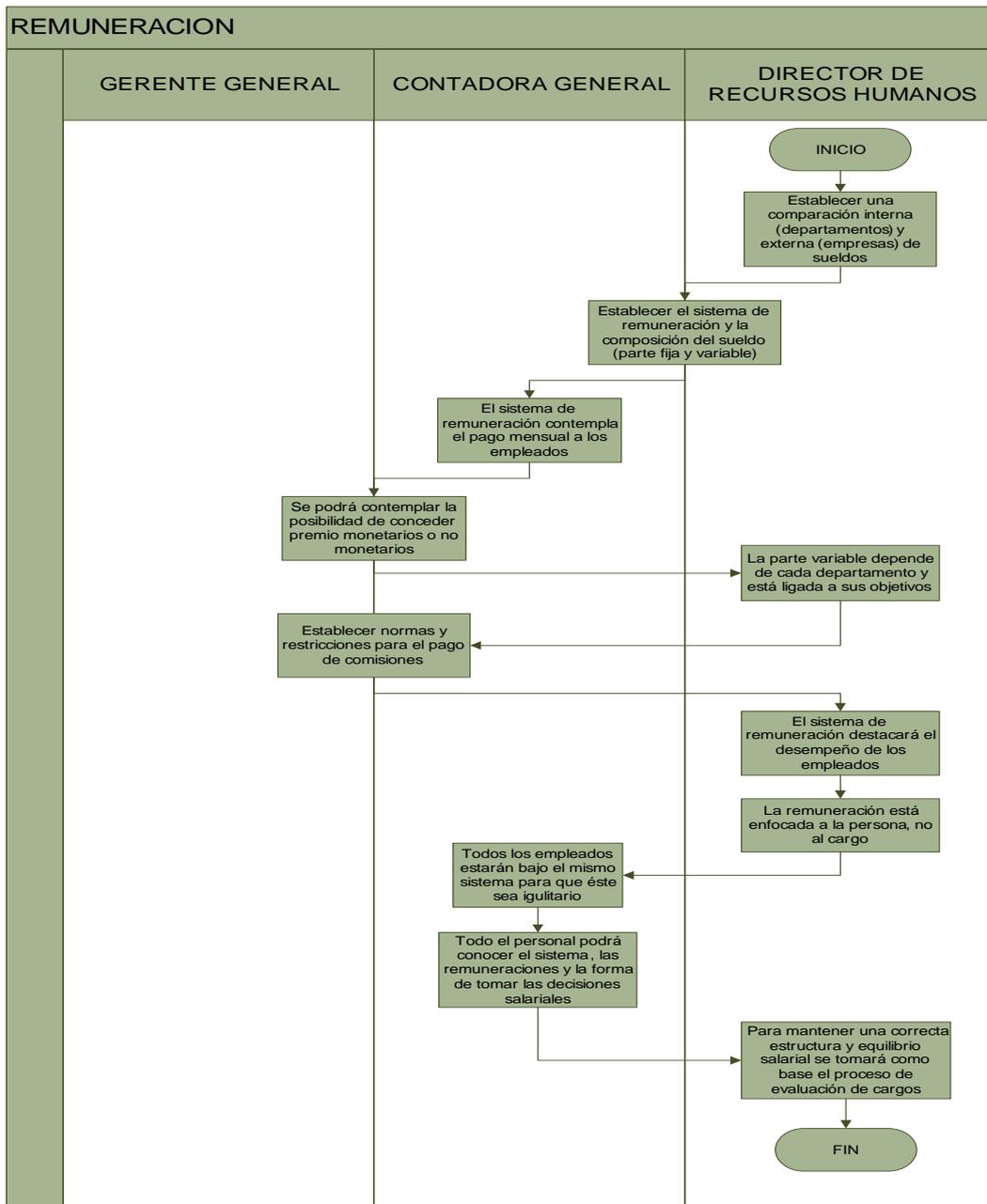
Responsable: Director de Recursos Humanos

12. Para mantener una correcta estructura y equilibrio salarial se deberá tomar como base el proceso de evaluación de cargos.

Responsable: Director de Recursos Humanos

 	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SHARP DEL ECUADOR</p> <p>CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">COMPENSACIÓN DE PERSONAS</p>		<p align="center">REMUNERACIÓN</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DE CARGOS	

COMPENSACIÓN DE PERSONAS

4.3.2 EVALUACIÓN DE CARGOS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DE CARGOS	

CONTENIDO

1. Objetivos
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Evaluar la función y los roles que desempeñan todos los involucrados en la organización mediante una comparación entre cargos a fin de obtener una valoración que ayude a perfilarlos en una escala salarial

ALCANCE

Gerente General, Director de Recursos Humanos.

POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Para garantizar el equilibrio interno de los salarios de la administración salarial utiliza la evaluación y clasificación de cargos, de esta manera someter a cada puesto bajo diversos criterios de comparación y perfilarlos en una estructura salarial.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DE CARGOS	

2. Se aplicará criterios de comparación entre cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los distintos cargos en la organización.
3. Para realizar la evaluación de cargos en la organización se utilizará una técnica cuantitativa a través del método de evaluación por puntos (point rating)
4. El proceso de evaluación se fundamentará en la información obtenida de la descripción y análisis de cargos.
5. El proceso de evaluación de cargos se realizará anualmente.

PROCEDIMIENTO

1. Organizar el cronograma de actividades para llevar a cabo este proceso.
Responsable: Director de Recursos Humanos
2. Recopilar la información que brinda el proceso de Descripción y Análisis de los cargos a evaluarse.
Responsable: Director de Recursos Humanos
3. Elegir criterios de comparación y evaluación de cargos (factores de evaluación) bajo dos características universalidad y variabilidad.
Responsable: Director de Recursos Humanos
4. Definir y significar cada uno de los factores de evaluación para que sirva como instrumento exacto de medida de los cargos. ([ECEP-V001](#))
Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DE CARGOS	

5. Desdoblar cada factor de evaluación en grados de variación (Gradación de los factores de evaluación) ([ECEP-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

6. Atribuir la importancia relativa de cada uno de los factores en el proceso de evaluación es decir asignar a cada factor su peso relativo en la comparación entre los cargos (Ponderación de los factores). ([ECEP-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

7. Asignar puntos a los grados de factores de evaluación con base en la ponderación para armar la escala de puntos de cada factor. ([ECEP-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

8. Armar el manual de evaluación de cargos que debe contener todos los factores de evaluación definidos, sus grados de evaluación, sus grados de variación y los respectivos puntos.

Responsable: Director de Recursos Humanos

9. Asignar a cada cargo el valor de cada factor en puntos utilizando una tabla de doble entrada en donde además se registrara el sueldo pagado actualmente a los empleados. ([ECDE-V001](#))

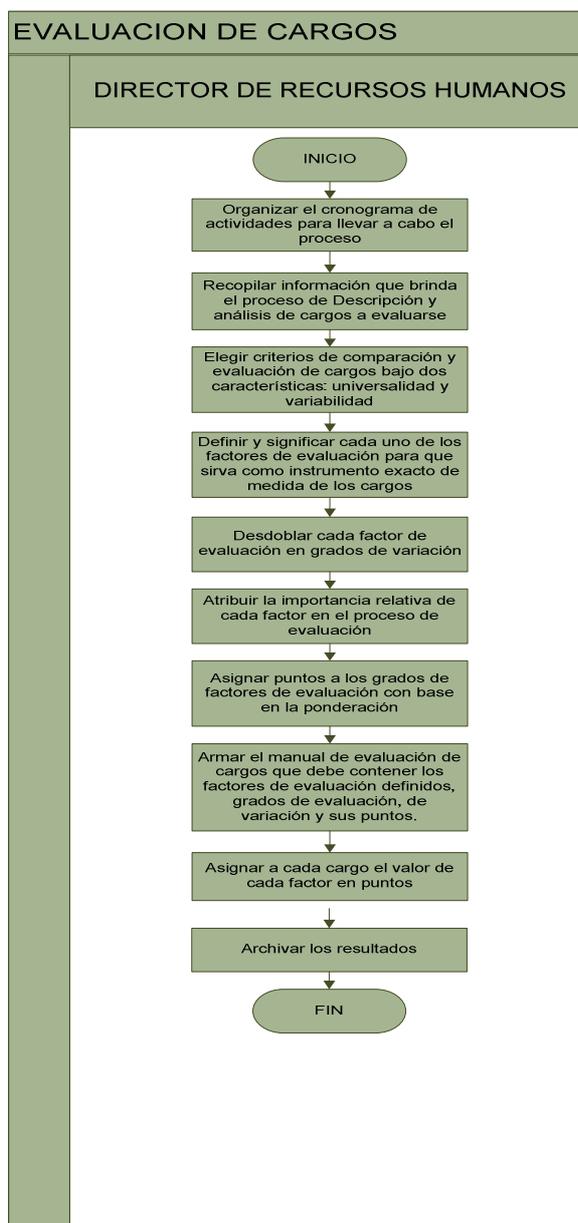
Responsable: Director de Recursos Humanos

10. Proceder a archivar los resultados.

Responsable: Director de Recursos Humanos.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	EVALUACIÓN DE CARGOS	

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR
		CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS		EVALUACIÓN DE CARGOS

EJEMPLO DE DEFINICION DE UN FACOR DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIÓN NECESARIA		
Este factor considera el grado de instrucción exigido para el desempeño adecuado al cargo. Se debe tener en cuenta la instrucción aplicable del cargo y no el nivel de educación de la persona que actualmente la ocupa.		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	El cargo requiere que el ocupante sepa leer y escribir	15
B	El cargo requiere nivel de instrucción correspondiente al curso primario	30
C	El cargo requiere secundaria o equivalente al primer ciclo universitario	45
D	El cargo requiere título universitario o equivalente al segundo ciclo	60
E	El cargo requiere título de postgrado completo o equivalente	75

EJEMPLO DE FORMULARIO DE ESCALA DE PUNTOS

ECEP – V001

Grupo de Factores	Factores de Evaluación	Grados				
		A	B	C	D	E
Requisitos Intelectuales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75
	Experiencia en el cargo	25	50	75	100	125
	Iniciativa	10	20	30	40	50
Requisitos Físicos	Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20	25
	Concentración mental	5	10	15	20	25
	Constitución física necesaria	5	10	15	20	25
Responsabilidades por	Supervisión de personas	10	20	30	40	50
	Manejo de materiales o equipos	5	10	15	20	25
	Manejo de dinero y documentos	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo	5	10	15	20	25
	Riesgos implícitos	10	20	30	40	50

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS		EVALUACIÓN DE CARGOS

EJEMPLO DE TABLA DE DOBLE ENTRADA PARA EVALUACIÓN DE CARGOS

ECDE – V001

Cargos	Instrucción necesaria		Experiencia en el cargo		Iniciativa		Total de Puntos	Salario Actual
	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS		
Asesora Corporativa	E	75	E	125	E	50	250	380
Ingenieros de Soporte	E	75	E	125	E	50	250	400
Auxiliar de Bodega	D	60	D	100	C	30	190	300
Operario de equipos	C	45	C	75	B	20	140	300
Mensajero	B	30	B	50	A	10	90	250

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	INCENTIVOS	

COMPENSACIÓN DE PERSONAS

4.3.3 INCENTIVOS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS		INCENTIVOS

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Contribuir al bienestar integral del trabajador e incrementar en forma sostenida los niveles de producción mediante la creación de planes de incentivos para el personal que labora en SHARP DEL ECUADOR.

ALCANCE

Gerencia General, Director de Recursos Humanos, Contador General.

POLITICAS DE LA EMPRESA

1. El plan de incentivos debe garantizar una relación directa entre esfuerzos y recompensas, es decir recompensar al empleado en función a su mayor productividad.
2. El plan de incentivos debe ser comprendido y calculado con la mayor facilidad por cada uno de los empleados de la organización.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS		INCENTIVOS

3. Los estándares que sean formulados deben ser eficaces, aunque sean altos deben ser alcanzables.
4. El plan de incentivos debe recibir total apoyo de todos los directivos y gerentes.

PROCEDIMIENTO

1. Establecer un sistema en el cual se resalte las metas y resultados así como también objetivos cuantificables y las estrategias adecuadas que engloben la cultura corporativa de la organización.

Responsable: Director de Recursos Humanos, Contador General

2. Establecer el porcentaje de participación de los empleados en las ganancias obtenidas en función de los resultados alcanzados.
 - Se debe aclarar que habrá participación siempre y cuando la organización obtenga ganancias, sino las hay, no habrá participación aunque se alcancen los resultados.

Responsable: Contador General

3. Establecer metas estratégicas, tácticas y operacionales dependiendo del departamento, además de metas corporativas que engloben e involucren a todos los empleados de la organización
 - Utilizar indicadores sencillos y de fácil entendimiento para que el plan tenga credibilidad y no genere inseguridad en el personal.

Responsable: Gerente General, Contador General, Jefes de Departamento

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS		INCENTIVOS

4. Fijar una periodicidad adecuada para que el programa genere seguridad en el entorno de la organización.

Responsable: Contador General

5. El plan de incentivos debe ser claro y lo más sencillo posible, ser divulgado con claridad para que no provoque dudas en las personas de la organización.

Responsable: Director de Recursos Humanos

6. Definir con claridad el acuerdo empresa – empleados para evitar dudas en los casos de admisión y desvinculación del personal.

Responsable: Director de Recursos Humanos, Contador General

7. Diferenciar el tipo de recompensas para cada empleado de acuerdo al área en la que se desempeña y a los resultados alcanzados en los negocios realizados.

Responsable: Contador General

8. Proveer de la información necesaria acerca de las metas y resultados para que lo utilicen como método de retroalimentación.

Responsable: Director de Recursos Humanos

9. Mantener el plan siempre en alza es decir renovarlo y mejorarlo constantemente de tal manera que las personas den más valor a la iniciativa de la empresa, a las metas y resultados que se deben alcanzar.

Responsable: Gerente General, Contador General, Jefes de Departamento

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	INCENTIVOS	

10. Realizar revisiones periódicas para verificar el correcto funcionamiento del plan de incentivos en la organización

Responsable: Contador General.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	INCENTIVOS	

DIAGRAMA DE FLUJO

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	BENEFICIOS Y SERVICIOS	

COMPENSACIÓN DE PERSONAS

4.3.4 BENEFICIOS Y SERVICIOS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS		BENEFICIOS Y SERVICIOS

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Reducir la rotación de personal y fijar a las personas en la organización a través de beneficios atractivos que ayuden al crecimiento personal de los empleados de SHARP DEL ECUADOR.

ALCANCE

Director de Recursos Humanos, Contador General

POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Los planes de servicios y beneficios deben traer alguna contribución a la organización

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	BENEFICIOS Y SERVICIOS	

2. Los planes de servicios y beneficios estarán basados en una estrategia de beneficios mínimos.
3. Los planes de servicios y beneficios estarán basados en los existentes en el mercado.
4. Los tipos de beneficios en los que podría incursionar la empresa serán en los beneficios de exigibilidad legal y beneficios espontáneos.

PROCEDIMIENTO

1. Establecer los objetivos y la estrategia que la organización pretende alcanzar con el plan de beneficios.
Responsable: Director de Recursos Humanos
2. Indagar acerca de las necesidades, requerimientos y deseos del personal de la empresa mediante la creación de grupos de empleados para consultar y sugerir planes de beneficios.
Responsable: Director de Recursos Humanos
3. Involucrar a todos los empleados de la organización en un proceso participativo.
Responsable: Director de Recursos Humanos
4. Establecer los beneficios y servicios con los que el personal de la empresa contará mientras sea parte de la organización.
Responsable: Gerente General, Contador General

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	BENEFICIOS Y SERVICIOS	

5. Emitir la autorización del presupuesto necesario para poner en marcha el plan de beneficios y servicios.

Responsable: Gerente General, Contador General

6. Desarrollar un plan de comunicación (correo interno, carteleras, boletines) a fin de que los beneficios aumenten la satisfacción del empleado a través del correcto entendimiento y comprensión de cada uno de estos.

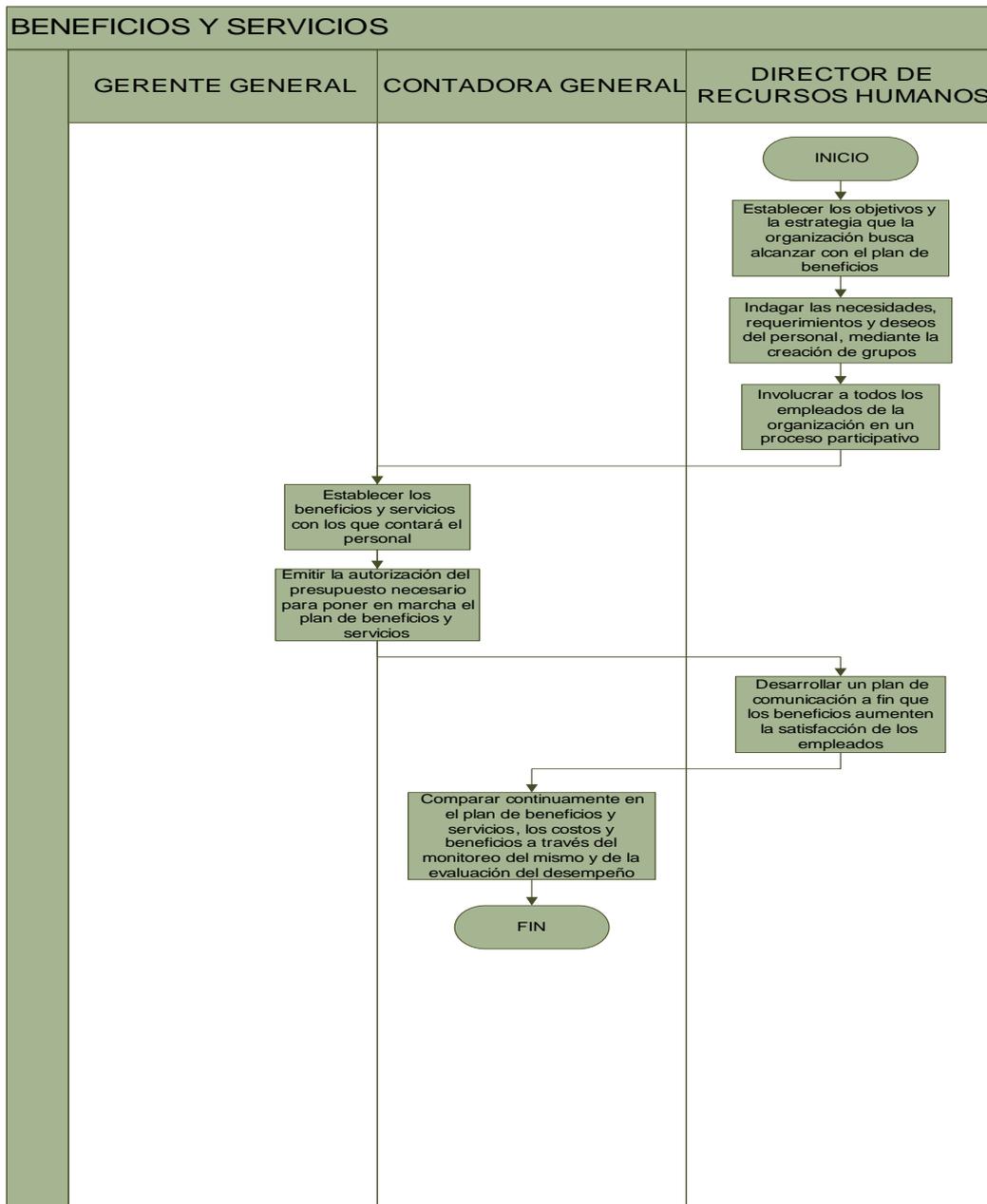
Responsable: Director de Recursos Humanos

7. Comparar continuamente en el plan de beneficios y servicios, los costos y beneficios a través del monitoreo continuo de los mismos y de la evaluación constante del desempeño.

Responsable: Contadora General

 	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SHARP DEL ECUADOR</p> <p>CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">COMPENSACIÓN DE PERSONAS</p>		<p align="center">BENEFICIOS Y SERVICIOS</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



4.4 DESARROLO DE PERSONAS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS	ENTRENAMIENTO	

DESARROLLO DE PERSONAS

4.4.1 ENTRENAMIENTO

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS		ENTRENAMIENTO

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Enriquecer el capital humano contribuyendo efectivamente a los resultados y desarrollar competencias en los empleados de SHARP DEL ECUADOR para que sean más productivos, creativos e innovadores y contribuyan a la consecución de objetivos y metas planteadas.

ALCANCE

Director de Recursos Humanos, Contador General, Jefes de Departamento

POLITICAS DE LA EMPRESA

1. El programa de entrenamiento se ejecutara anualmente previa planificación por el Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS	ENTRENAMIENTO	

2. El personal a ser tomado en cuenta para el proceso de entrenamiento será el que cuente con al menos 6 meses en la empresa.
3. Los Jefes de Departamento deberán presentar los borradores de los cronogramas para llevar a cabo el proceso de tal manera que los empleados participantes en el mismo no interfieran con las funciones del área en la que se desempeñan.
4. Para ejecutar el plan de entrenamiento se deben tomar en cuenta indicadores que señalan necesidades futuras (a priori) y necesidades actuales (a posteriori) que permitan tener mayor competitividad organizacional.

PROCEDIMIENTO

1. Elaborar cronograma de actividades a ser llevadas a cabo en el proceso.
Responsable: Director de Recursos Humanos
2. Diagnosticar y realizar un inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. [\(FEDN-V001\)](#)
Responsable: Jefes de Departamento
3. Investigar y analizar al capital humano de la organización para detectar cuales son los comportamientos, conocimientos, habilidades necesarios para que la persona en el cargo contribuya a la organización. [\(FEDN-V001\)](#)
Responsable: Jefes de Departamento

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS	ENTRENAMIENTO	

4. Fijar un cronograma de entrenamiento luego de detectadas la necesidades del personal.

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. Elaborar la lista de participantes en el proceso de entrenamiento. ([LDPE-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

6. Planificar los cursos o talleres internos o externos que se debe emplear para los empleados participantes en el proceso ([CDE-V001](#))

Responsable: Jefe de Departamento

7. Comunicar a los empleados el cronograma de entrenamiento así como también los cursos de los que debe formar parte a través de memorándums o correo electrónico.

Responsable: Director de Recursos Humanos

8. Comprometer al empleado a través de un acuerdo firmado empresa-empleado y aceptar el compromiso de entrenamiento con los resultados esperados.

Responsable: Director de Recursos Humanos

9. Finalizar el proceso cuando el empleado haya llenado el formulario de evaluación del proceso de entrenamiento. ([FEE-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS	ENTRENAMIENTO	

10. Los certificados de los distintos Institutos obtenidos en el proceso se deberán adjuntar al expediente de cada empleado participante en el proceso.

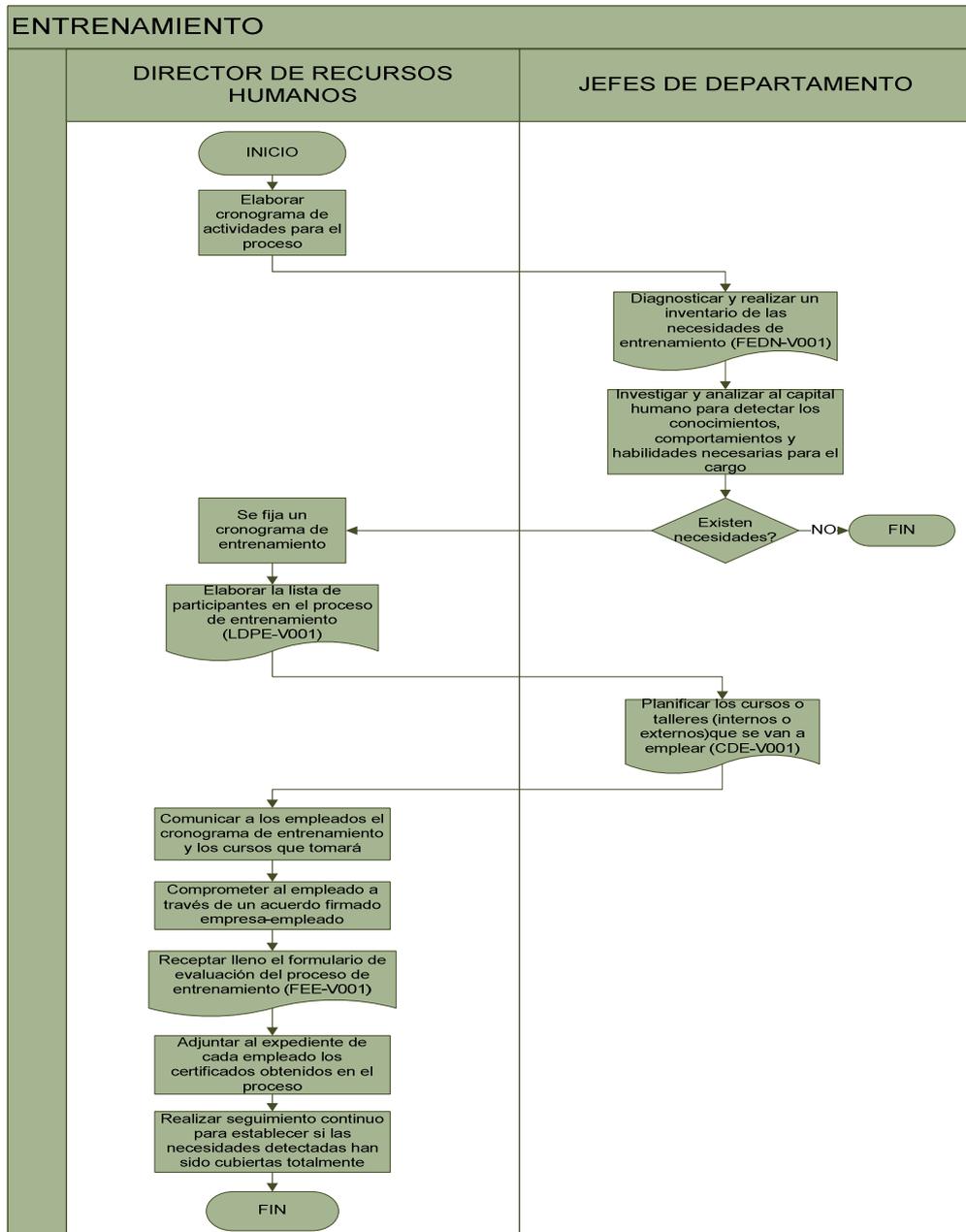
Responsable: Director de Recursos Humanos

11. Realizar un seguimiento continuo luego de finalizado el/los curso(s) para establecer si las necesidades detectadas han sido cubiertas en su totalidad y obtener datos concretos.

Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS		ENTRENAMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS	ENTRENAMIENTO	

FORMULARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO FEDN - V001	
Nombre: _____	
Departamento: _____	
Cargo: _____	
Identificación de necesidades	Capacitación Requerida
NOTA: Identificar las necesidades de acuerdo a las exigencias del cargo	
Necesidades de nuevos estudios o habilidades	Capacitación requerida
Observaciones o sugerencias de necesidades de entrenamiento	

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS	DESARROLLO	

DESARROLLO DE PERSONAS

4.4.2 DESARROLLO

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS	DESARROLLO	

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Proporcionar a la organización de las herramientas necesarias para facilitar el aprendizaje de actitudes y aptitudes que ayuden a mejorar el desempeño y el crecimiento humano, fomentando el continuo desarrollo del personal y preparándole con nuevas habilidades para los retos que a futuro pueda implicar su cargo o nuevas tareas asignadas.

ALCANCE

Gerente General, Contador General, Director de Recursos Humanos, Jefes de Departamento

POLITICAS DE LA EMPRESA

1. El propósito de emprender un plan de desarrollo será motivar la creatividad e innovación en la organización además de un personal en mejoramiento.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS		DESARROLLO

2. Los cambios en la organización deberán traer beneficios tanto a los empleados como a la empresa.
3. Promover un clima de mayor interacción que estimule el flujo de información entre los niveles de la organización.
4. La comunicación debe ser clara para poder establecer e alcance y los límites del proceso.

PROCEDIMIENTO

1. Realizar un cronograma de actividades para llevar a cabo el proceso en la organización.
Responsable: Director de Recursos Humanos
2. Inscribir a los empleados interesados en el proceso de desarrollo a través del formulario correspondiente ([FDC-V001](#))
Responsable: Director de Recursos Humanos
3. Proceder a llenar el formulario de acuerdo a las necesidades detectadas.
Responsable: Empleado de la organización
4. Realizar un informe del análisis de los resultados que el empleado ha presentado durante los procesos anteriores (evaluación de desempeño, entrenamiento, etc.)
Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS	DESARROLLO	

5. Recibir el informe de resultados por parte del Director de Recursos Humanos y dar la aprobación final.

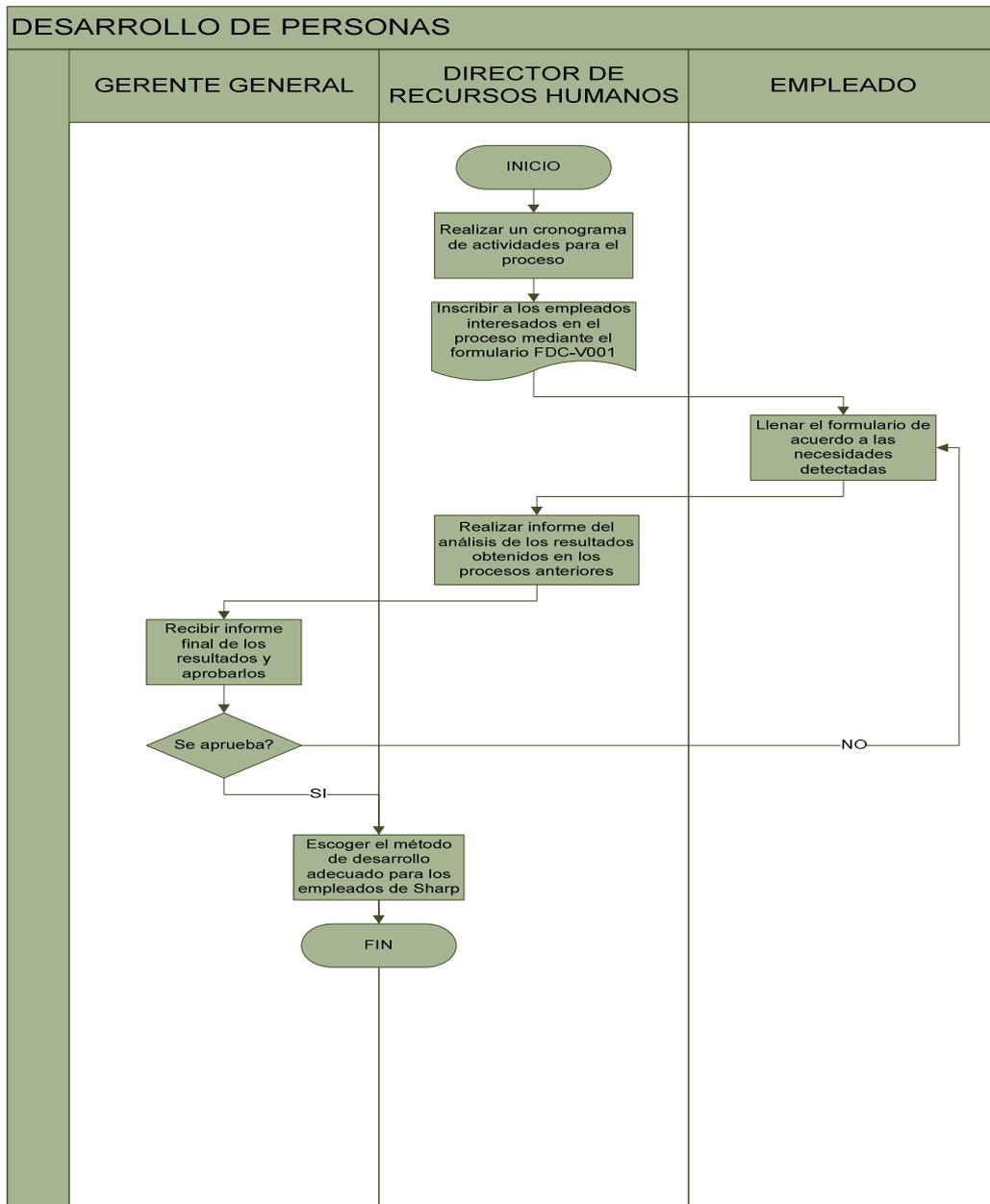
Responsable: Gerente General

6. Escoger el método de desarrollo adecuado; para los empleados de Sharp del Ecuador podrá ser rotación de cargos vertical u horizontal dentro de las distintas áreas en las que el empleado se desenvuelve, en lo que se refiere a desarrollo en el cargo, cursos y seminarios para desarrollo de personas fuera del cargo.

Responsable: Gerencia General, Director de Recursos Humanos

 	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SHARP DEL ECUADOR</p> <p>CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">DESARROLLO DE PERSONAS</p>		<p align="center">DESARROLLO</p>

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS		DESARROLLO

FORMULARIO DE DESARROLLO DE CARRERA

FDC - V001

Fecha de solicitud: _____
 Nombres: _____
 Cargo actual: _____
 Tiempo en el cargo: _____

PREPARACIÓN				
Instrucción Académica	Nombre de la Institución	Ciudad	Finalizo	
			Si	No
Primaria				
Bachillerato				
Técnico				
Universidad				
Postgrado				
Otro				
Estudia actualmente:				
Tipo de estudio	Establecimiento	Horario	Continuará los estudios	
			SI	NO
			SI	NO
			SI	NO
Objetivos propuestos en el cargo actual:				

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
DESARROLLO DE PERSONAS	DESARROLLO	

Proyección profesional a un año:	
Proyección profesional a tres años:	
Proyección profesional a 5 años	
Actividades satisfactorias en su cargo actual	
Actividades insatisfactorias en su cargo actual	
Nombre de la persona con la que desearía trabajar y por qué?	
Firma:	

4.5 MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE PERSONAS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	RELACIONES CON EMPLEADOS	

MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES

4.5.1 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	RELACIONES CON EMPLEADOS	

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Proporcionar un ambiente de confianza, respeto y consideración entre los empleados que conforman SHARP DEL ECUADOR que elimine las barreras que impiden que los trabajadores participen activamente, mejorando así la calidad de vida de los integrantes de la organización.

ALCANCE

Director de Recursos Humanos

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

1. Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera en la que se establezca una comunicación de dos vías.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	<p style="text-align: center;">SHARP DEL ECUADOR</p> CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	RELACIONES CON EMPLEADOS	

2. Motivar y proporcionar asistencia continua a los empleados que atraviesen por algún tipo de problema que impide su correcto desempeño.
3. La empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

PROCEDIMIENTO

1. Establecer anualmente fechas para llevar a cabo el proceso.

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Comunicar a los empleados de la organización los objetivos, metas, filosofía y reglamentos de la empresa.

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Solicitar la participación y colaboración de los empleados con ideas o sugerencias para la toma de decisiones.

- El presente manual deberá ser revisado anualmente y realizar las respectivas correcciones de ser necesario.
- El Reglamento Interno de la empresa se revisará con la misma periodicidad. De haber modificaciones se las realizará inmediatamente.
- Las políticas de cada departamento se revisará semestralmente o dependiendo de las necesidades de la organización

Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	RELACIONES CON EMPLEADOS	

4. Asistir al empleado en las necesidades que este pueda presentar ya sean personales o laborales.

- En caso de haber dudas o inconformidades acerca de las cláusulas del manual interno o de las políticas de los distintos departamentos el empleado deberá comunicar al Departamento de Recursos Humanos.

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. Definir normas claras y específicas para poder imponer disciplina y manejar conflictos.

- El empleado deberá firmar el respectivo memorándum que corrobore que está informado tanto de las políticas como las normas con las que se maneja la empresa.
- Las faltas cometidas serán sancionadas a través de artículos del Reglamento Interno.

Responsable: Director de Recursos Humanos.

6. Reconocer el buen desempeño de los empleados de cada área a través del nombramiento del empleado del mes.

Responsable: Director de Recursos Humanos

7. Utilizar la retroalimentación como herramienta de incentivo para el resto de empleados a través del nombramiento del empleado del mes.

Responsable: Empleado elegido.

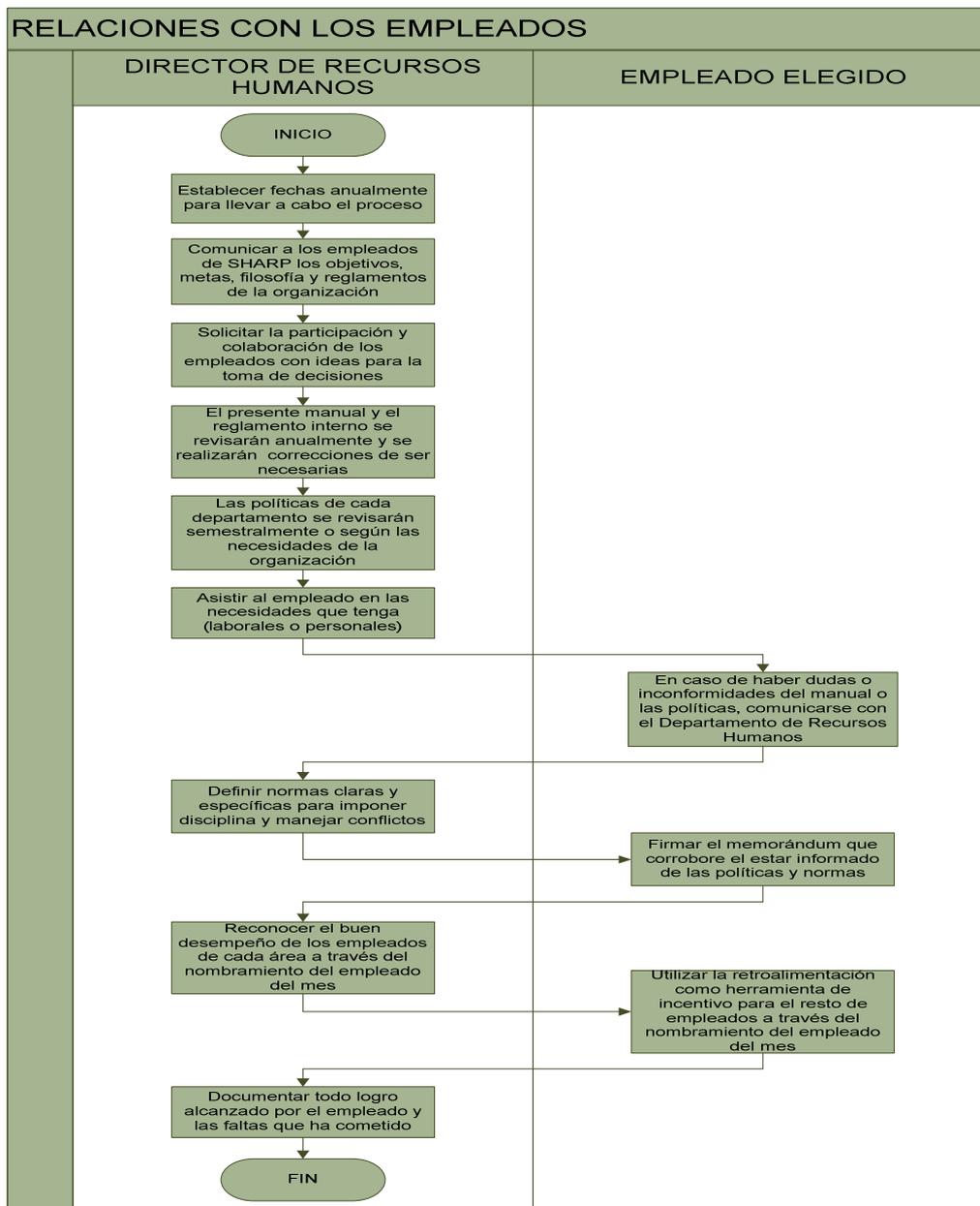
 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	RELACIONES CON EMPLEADOS	

8. Documentar todo logro alcanzado por los empleados, así mismo las faltas en las que haya podido incurrir durante su prestación de servicios.

Responsable: Director de Recursos Humanos

 	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SHARP DEL ECUADOR</p> <p>CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES</p>	<p align="center">RELACIONES CON EMPLEADOS</p>	

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	RELACIONES CON EMPLEADOS	

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS

Los programas de reconocimientos tienen como finalidad promover empleados modelos para el resto de la organización que sirvan de guía para sus compañeros a través de la difusión de lo que cada uno de ellos hizo para alcanzar los primeros lugares.

En la actualidad SHARP DEL ECUADOR maneja programas de reconocimiento a la buena labor basándose en las comisiones que otorga a cada empleado por venta de equipos o suministros, a mayor facturación mayor comisión.

Sin embargo con el cambio del mercado y la necesidad de conseguir la fidelidad y lograr un mejor desempeño en las funciones de sus empleados SHARP DEL ECUADOR desarrollará dos tipos de programas:

NOMBRAR EL EMPLEADO DEL MES

1. Este proceso consistirá en que al finalizar cada mes luego del cierre de facturación se analizará por departamentos qué empleado ha logrado una mayor facturación, este resultado proporcionará la información para designar al empleado del mes.

Responsable: Contador General

Los empleados que se someterán a éste estudio será el personal que conforma los departamentos de ventas y de servicio técnico.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	RELACIONES CON EMPLEADOS	

2. Cada empleado que consiga el primer lugar de entre sus compañeros se le asignará una puntuación de 10 puntos, los mismos que serán archivados en el documento respectivo. ([PREM-001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. La bonificación a ser recargada en su remuneración mensual será del 10% de su sueldo total.

NOMBRAR EL EMPLEADO DEL AÑO

1. Realizar el respectivo análisis de los empleados sujetos a este proceso con la información obtenida durante el año.

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Ubicar el resultado total obtenido en la casilla respectiva. ([PREM-V001](#))

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Obtener calificaciones de comportamiento general durante el año. La puntuación máxima será de 10 y la mínima 1.

- Los factores a tomar en cuenta serán:
 - Puntualidad
 - Compañerismo
 - Respeto
 - Limpieza

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	RELACIONES CON EMPLEADOS	

- Orden
- Eficiencia y Efectividad

Responsable: Jefes de Departamento

4. La suma de los dos resultados nos permitirá conocer al empleado que será premiado al conseguir el título de empleado del mes.

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. El resultado será entregado al Gerente General para que realice la respectiva proclamación en reunión general a fin de año.

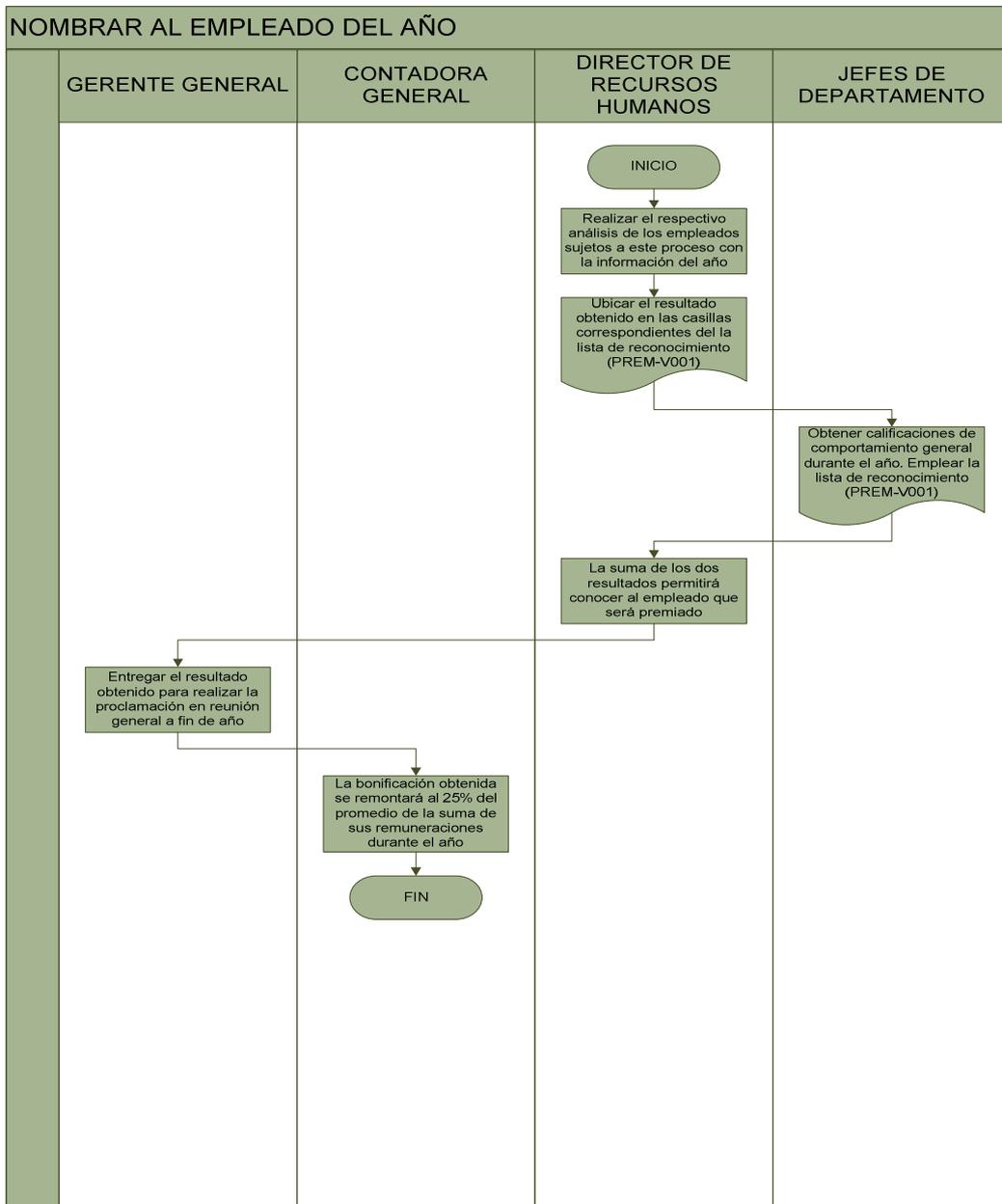
Responsable: Gerente General

6. La bonificación obtenida se remontará al 25% del promedio de la suma de sus remuneraciones totales durante el año.

Responsable: Contador General

 	<p align="center">DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">SHARP DEL ECUADOR</p> <p>CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:</p>
<p align="center">MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES</p>	<p align="center">RELACIONES CON EMPLEADOS</p>	

DIAGRAMA DE FLUJO



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	RELACIONES CON EMPLEADOS	

PROGRAMA DE ASISTENCIA AL EMPLEADO

SHARP DEL ECUADOR al momento brinda al empleado el apoyo necesario cuando este presenta algún tipo de inconveniente ya sea familiar, personal, laboral o que involucre su buen desempeño en el cargo.

Sin embargo no está interesado en contar con un programa de asistencia al empleado.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	

MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES

4.5.2 HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	<p style="text-align: center;">SHARP DEL ECUADOR</p> CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagramas de flujo
6. Documentación

OBJETIVO

Establecer normas, reglas y procedimientos para las actividades del programa de higiene y seguridad industrial de la empresa que permitan evitar eventos no deseados, mantener las operaciones eficientes y productivas, llevar una coordinación y orden en las actividades de la empresa y garantizar condiciones laborales seguras.

ALCANCE

Gerente General, Director de Recursos Humanos, empresa en general

POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Ejecutar procesos de capacitación y actualización permanentes que contribuyan a minimizar los riesgos laborales.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	

2. Motivar y proporcionar asistencia continua a los empleados que atraviesen por algún tipo de problema que impide su correcto desempeño.
3. La empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

PROCEDIMIENTO

1. Establecer anualmente fechas para llevar a cabo el proceso.
Responsable: Director de Recursos Humanos
2. Comunicar a los empleados de la organización los objetivos, metas, filosofía y reglamentos de la empresa.
Responsable: Director de Recursos Humanos
3. Solicitar la participación y colaboración de los empleados con ideas o sugerencias para la toma de decisiones.
 - El presente manual deberá ser revisado anualmente y realizar las respectivas correcciones de ser necesario.
 - El Reglamento Interno de la empresa se revisará con la misma periodicidad. De haber modificaciones se las realizará inmediatamente.
 - Las políticas de cada departamento se revisará semestralmente o dependiendo de las necesidades de la organización**Responsable:** Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	

4. Planificar el desarrollo del plan de seguridad y salud ocupacional que contenga las medidas preventivas a emplear.

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. Aprobar la aplicación del programa de higiene y seguridad ocupacional.

Responsable: Gerente General

6. Coordinar programas de capacitación y prevención de accidentes de accidentes en el lugar de trabajo con un especialista en el tema.

Responsable: Director de Recursos Humanos

7. Coordinar cursos de enseñanza para el uso de las herramientas necesarias para el desarrollo de las respectivas actividades a cargo de un especialista en el tema.

Responsable: Director de Recursos Humanos

8. Corregir y reducir las condiciones de riesgo existente una vez identificadas en las distintas áreas de la organización

Responsable: Director de Recursos Humanos

9. Realizar inspecciones continuas de las áreas de la organización para evitar accidentes, lograr mejoras y controlar la prevención de riesgos a partir de la implementación del programa.

Responsable: Jefes de Departamento

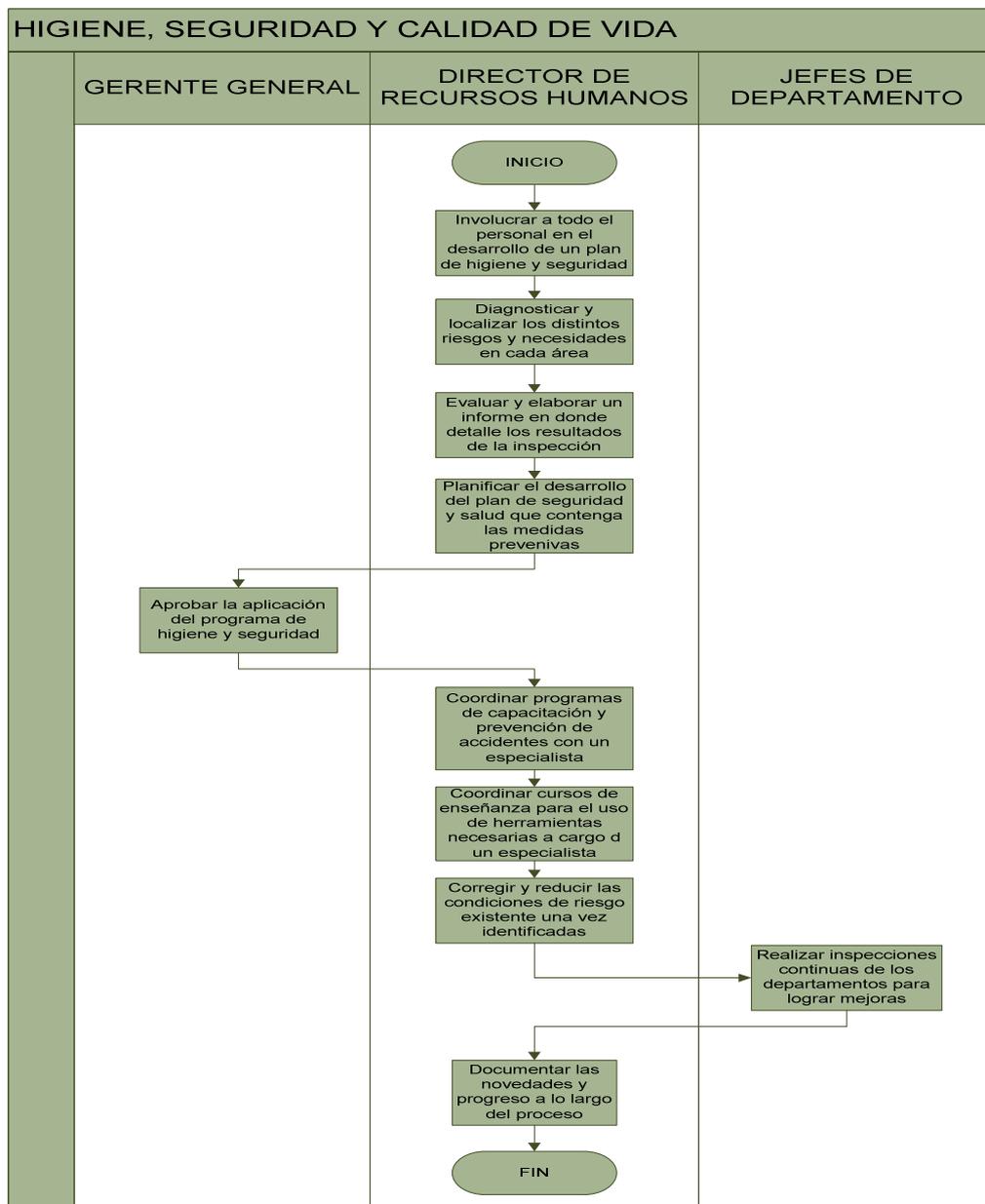
 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	

10. Documentar las novedades o progreso a lo largo de la vigencia del mismo.

Responsable: Director de Recursos Humanos

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	

DIAGRAMA DE FLUJO



4.6 MONITOREO DE PERSONAS

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
BASE DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, AUDITORIA	MONITOREO DE PERSONAS	

MONITOREO DE PERSONAS

4.6.1 BANCOS DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACION Y AUDITORÍA DE RRHH

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
BASE DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, AUDITORIA	MONITOREO DE PERSONAS	

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Procedimiento
4. Diagrama

OBJETIVO

Emplear un sistema de recolección y obtención de datos eficaz para que provea la información ordenada, accesible y confiable a todos los niveles de la organización que faciliten el análisis y la toma de decisiones en la organización.

ALCANCE

Empleados de la organización.

PROCEDIMIENTO

1. Para facilitar la gestión del Talento Humano Sharp del Ecuador creara un banco de datos de acumule datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información como:
 - Datos personales sobre los empleados (Registro de personal)
 - Datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos (Registro de cargos)
 - Datos sobre los empleados del área (Registro de secciones)

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
BASE DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, AUDITORIA	MONITOREO DE PERSONAS	

- Datos sobre los salarios e incentivos salariales (Registro de remuneración)
- Datos sobre los beneficios y servicios sociales (Registro de beneficios)
- Datos sobre programas de entrenamiento (Registro de entrenamiento)
- Datos sobre los candidatos al cargo (Registro de candidatos)
- Datos sobre los exámenes médicos (Registro medico)

Estos registros pueden variar de acuerdo a las necesidades de la organización.

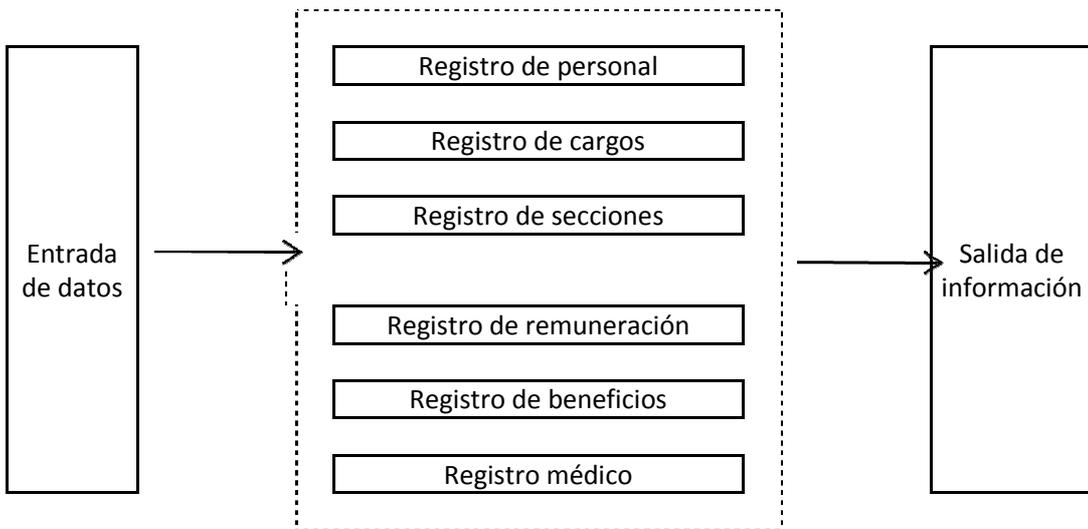
2. Para armar un sistema de información es necesario primero establecer las necesidades de información.
 - Sistema de información gerencial: información necesaria para poder tomar decisiones eficaces para una buena conducción de los subordinados
 - Sistema de información para los empleados: información relacionada con su trabajo y con ellos mismos, el sistema debe ajustarse a sus necesidades y conveniencias.

DIAGRAMA

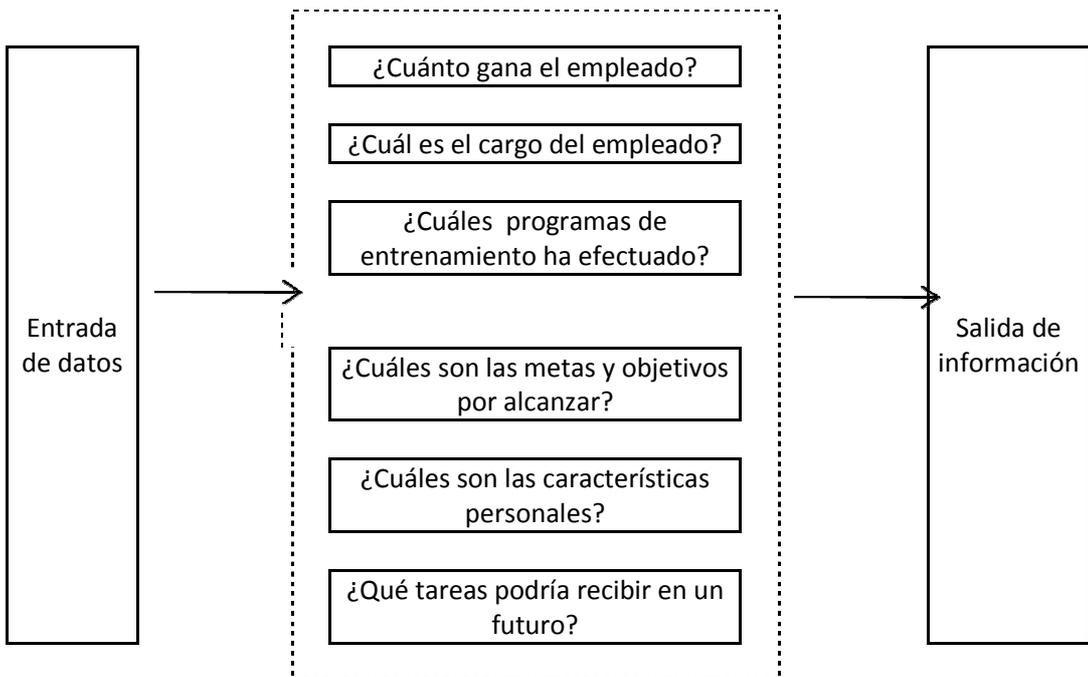
Los datos procesados correctamente se convierten en información eficaz para la organización, como ocurre en el siguiente diagrama:

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
BASE DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, AUDITORIA	MONITOREO DE PERSONAS	

Base de datos

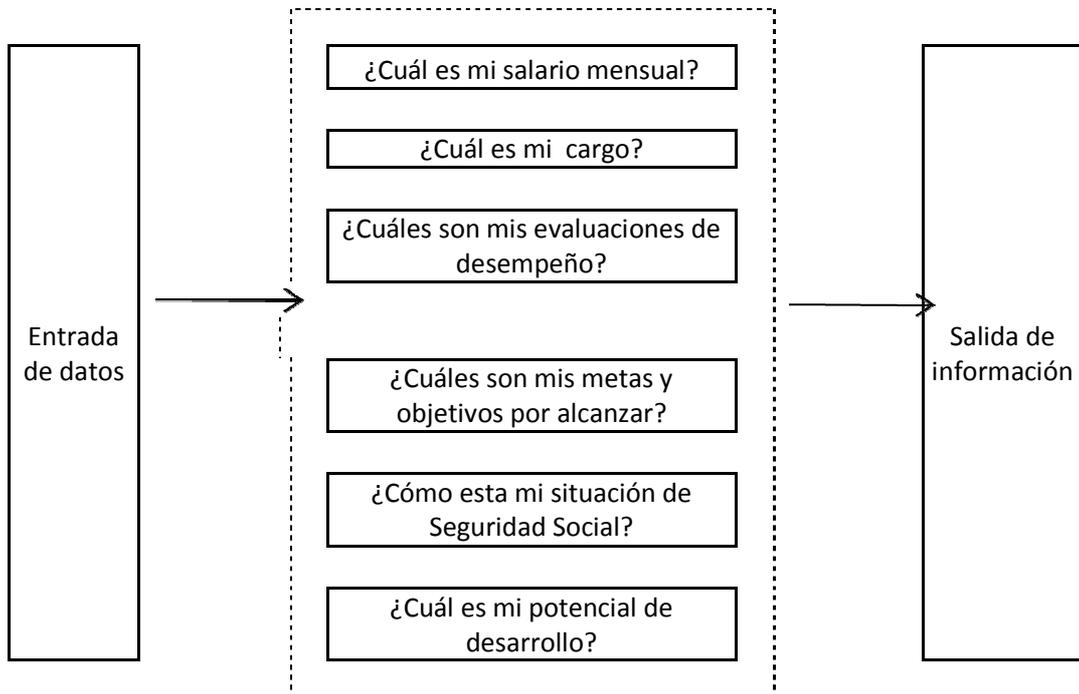


Sistema de información gerencial



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
BASE DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, AUDITORIA	MONITOREO DE PERSONAS	

Sistema de información para los empleados



 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
BASE DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, AUDITORIA	MONITOREO DE PERSONAS	

EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUDITORIA

OBJETIVO

Determinar la situación actual de la empresa en la administración de recursos humanos para proponer mejoras y contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales eficazmente.

PROCEDIMIENTO

La evaluación de la función de la gestión del talento humano es un estudio planteado para medir los costos y beneficios que proporciona el programa de recursos humanos a la organización; y debe considerar algunos aspectos que detalla el siguiente procedimiento:

1. ¿Cuáles son las funciones de Recursos Humanos?
 - Obtener opiniones de los jefes de área respecto de lo que debe hacer la administración de recursos humanos dentro de la organización.
2. ¿Cuál es la importancia de estas funciones?
 - Evaluar sobre una escala de importancia que va desde poca importancia, mediana importancia hasta alta importancia.

 	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SHARP DEL ECUADOR CÓDIGO: REVISIÓN: PÁGINA: LIBERADO:
BASE DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, AUDITORIA	MONITOREO DE PERSONAS	

3. ¿Cómo se desempeñan estas funciones?
 - Los empleados deben evaluar cómo se están desempeñando actualmente estas funciones, basándose en un modelo de escala descrita anteriormente.
4. ¿Cuáles son las necesidades de mejoramiento?
 - Determinar cuáles son las funciones más importantes y que actualmente no se están desempeñando bien, con el fin de mejorar y corregir.
5. ¿La gestión del Talento Humano utiliza con eficacia los recursos?
 - Comparar costos y beneficios resultantes, verificando como se está asignando y gastando el presupuesto de Recursos Humanos.
6. ¿Puede ser más eficaz la función de Recursos Humanos?
 - Esta parte final debe proporcionar una visión más amplia y detallada de las áreas que necesitan un mejoramiento y de cómo se pueden mejorar o incrementar.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Debido al crecimiento de la empresa y al no tener identificado con claridad los procesos administrativos relacionados con el manejo del personal ha ocasionado serios inconvenientes en el rendimiento y satisfacción de los empleados
2. El diseño de este modelo de gestión del talento humano ayuda a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual de recursos humanos que sirve de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realizan cada uno de ellos
3. El modelo de Gestión del Talento humano propuesto, está basado en el mejoramiento de los procesos de Recursos Humanos, lo que permitirá atraer al personal idóneo a un puesto correctamente diseñado, retener a los empleados capaces de llevar al éxito a la empresa y desarrollarlos ofreciéndoles posibilidades de crecimiento y superación profesional, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.
4. El Manual de Gestión del Talento Humano requiere romper con los actuales esquemas de administración de recursos humanos que maneja la organización y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas en donde las personas que conforman la empresa sean considerados como capital importante de la misma.

5. Los empleados tiene gran aceptación a la empresa y consideran que lo que les motiva a desempeñar sus labores en ella es el ambiente laboral imperante, pero están conscientes que no cuentan con estabilidad laboral, que su puesto de trabajo no es lo suficientemente valorado y que los procedimientos en el tratamiento del capital humano no son los mejores.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Integrar el departamento de recursos humanos a la estructura organizacional de la empresa debido a la gran importancia que tiene en el manejo del capital humano para la consecución de los objetivos y metas.
2. Los resultados de los programas y planes propuestos, a llevar a cabo en la organización dependen de la importancia que se de a cada uno de estos, por lo que es recomendable priorizar y establecer una planificación previa a la implementación para que por ningún motivo queden inconclusos.
3. El personal de toda la empresa debe contar con una inducción adecuada en la cual se describan correctamente las actividades a realizar en su nuevo puesto. Al personal de ventas adicionalmente se debe brindar toda la información del mercado a ser atendido y todos los productos con sus características que la empresa vende. Al personal técnico se le debe proporcionar la información con las características de todos los equipos y adicional se le debe brindar una inducción práctica de desarmado, ensamble y conocimiento general de las partes de los equipos ya que no existe una carrera específica para esta área.
4. Poner a conocimiento del personal de la empresa la misión, visión, objetivos, políticas y valores con los que se maneja Sharp del Ecuador Smart Systems, para de esta manera contar con un grupo de colaboradores que se sientan parte de la organización y que vayan encaminados hacia la misma dirección, lo que facilitará la consecución y logro de resultados planteados, a la vez que se debe dar a conocer mensualmente cual es la situación de la empresa en el mercado local, nacional e internacional y los logros alcanzados y los que faltan por alcanzar.
5. Se debe establecer planes de capacitaciones permanentes a cada área sobre temas en los cuales se denoten falencias en el personal y adicional a esto

charlas en las cuales se de a conocer los avances de la empresa y los beneficios que tienen estos para el personal, para de esta forma motivarlos y crear un ambiente de mejora continua y comprometido de trabajo.

6. Mejorar la relación jefes – empleados dentro de la empresa, es decir brindar al personal la apertura para que la comunicación sea más efectiva, ágil y confiable y de esta manera crear un ambiente de trabajo óptimo para la consecución de los objetivos de departamento y por ende los de Sharp del Ecuador
7. El Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto debe ser revisado cada año para sus posteriores actualizaciones y correcciones, lo que permitirá contar con un manual que garantice la funcionalidad y eficacia del mismo y que brinde respuestas rápidas y efectivas en un mercado competitivo en crecimiento y cambiante.

REFERENCIAS

1. CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". McGraw Hill. Colombia, 2000. 2p
2. CHIAVENATO, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". McGraw Hill. Colombia 2005. 27p
3. DESSLER, Gary; VARELA, Ricardo; "Administración de Recursos Humanos". PEARSON Prentice Hall 1997. 2p
4. JERICO, Pilar. Gestión del Talento. Prentice Hall. Madrid 2001
5. ALLES Martha. "Desarrollo del talento humano basado en Competencias". Granica. Buenos Aires 2008.
6. MILKOVICH George y BOUDREAU John. "Administración de Recursos Humanos". Burr Ridge. Irwin 1994. 3p
7. GÓMEZ Luis R. "Administración de Recursos Humanos". Prentice Hall. Inglaterra 1995.
8. IVANCEVICH John M. "Administración de Recursos Humanos". New York, Richard D. Irwin, 1995. 2p
9. FRENCH Wendell L. y BELL Cecil H. Organizational Development, Prentice Hall 1981.
10. CASADO, J y LAVIN A. "Los Recursos Humanos en el Tercer Milenio", en revista Capital Humano, Nº 118, pp. 12-22 Madrid. Ed. Capital Humano, 1999.

- 11 CUESTA, A. Tecnología De Gestión De Recursos Humanos. La Habana, Ed. Académia, 1999
- 12 CUESTA, A. Tecnología De Gestión De Recursos Humanos: 2da. Edición, Revisada Y Ampliada. La Habana, Ed. Académia, 2005
- 13 WETHER, W. y Davis K. Administración De Personal Y Recursos Humanos 5ta Edición, Mexico. Ed. Mc. Graw Hill. 2001
- 14 ZAYAS, P.: "El Diseño Del Sistema De La Gestión De Recursos Humanos", en www.monografias.com consultado en 2004.
- 15 Sharp Estados Unidos : Available from: <[http://www.sharp.eu/cps/rde/investigación y desarrollo fabricas.htm](http://www.sharp.eu/cps/rde/investigación_y_desarrollo_fabricas.htm) consultado en enero de 2009
- 16 Sharp España: Available from: <<http://www.> consultado en enero de 2009
- 17 Sharp del Ecuador: Available from: <<http://www.> consultado en enero de 2009
- 18 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: Available from: <[http://www.eubca.edu.uy / materiales/planeamiento de servicios.htm](http://www.eubca.edu.uy/materiales/planeamiento_de_servicios.htm) consultado en enero de 2009
- 19 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: Evaluación del desempeño : Available from: <<http://www.elprisma.com/apuntes.htm> consultado en enero de 2009
- 20 Talento Humano: Available from: <<http://www.gestionpolis.com/dirgp/rec/gest talento.htm> consultado en octubre de 2009
- 21 Bautista, V. y Suarez (2003): "Modelos del gestión del talento" en www.gestiopolis.com consultado en abril de 2010.

22 Velázquez, R. y Miguel, M. (2001): "Modelos Contemporáneos de Gestión De Recursos Humanos", en www.monografias.com consultado en abril de 2010.

ANEXO A

FORMATO DE ENCUESTA

FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA EN SHARP DEL ECUADOR

El objetivo del siguiente cuestionario es determinar si la empresa brinda a su personal las condiciones adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades y a su vez establecer futuras mejoras. Con este antecedente es importante que usted sea totalmente honesto con sus respuestas

SEXO

EDAD

FECHA DE INGRESO

OCUPACIÓN (CARGO)

Marque con una X...

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

----- Menos de 2 años ----- De 2 a 5 años ----- Más de 6 años

¿A qué departamento pertenece?

----- Marketing ----- Ventas ----- Administrativo ----- Contabilidad ----- Técnico ----- Otros

¿De las siguientes opciones escoja la que más influye en su motivación para trabajar?

----- Salario y beneficios sociales

----- El reconocimiento

----- El ambiente laboral

----- Posibilidad de desarrollo

----- Estabilidad laboral

----- Otro/ninguno

Por favor, señale su respuesta

1. Generalidades

- | | | |
|---|----|----|
| a. ¿Se siente orgulloso de ser parte del equipo de trabajo de la misma? | SI | NO |
| b. ¿Se siente integrado a la empresa? | SI | NO |
| c. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa? | SI | NO |
| d. ¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa? | SI | NO |

Si tiene alguna observación sobre los temas antes mencionados por favor utilice el siguiente espacio:

.....
.....

2. ¿Considera usted que...

- | | | |
|--|----|----|
| a. ... tiene la suficiente libertad de iniciativa en su trabajo? | SI | NO |
| b. ... tiene la suficiente autonomía en su trabajo? | SI | NO |
| c. ... sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores? | SI | NO |
| d. ... su trabajo es lo suficientemente valorado? | SI | NO |
| e. ... las metas propuestas por la empresa son alcanzables? | SI | NO |

Si tiene alguna observación sobre los temas antes mencionados por favor utilice el siguiente espacio:

.....
.....

3. ¿Su puesto en la empresa ...

- | | | |
|---|----|----|
| a. ... está en relación con la experiencia que usted posee? | SI | NO |
| b. ... esta en relación con su titulación académica? | SI | NO |
| c. ... está lo suficientemente valorado? | SI | NO |
| d. ¿Está conforme con su cargo? | SI | NO |
| e. ¿Existen posibilidades de crecimiento profesional en el cargo que desempeña? | SI | NO |

Si tiene alguna observación sobre los temas antes mencionados por favor utilice el siguiente espacio:

.....
.....

4. Compañeros de trabajo:

- | | | |
|---|----|----|
| a. ¿Se lleva bien con sus compañeros? | SI | NO |
| b. ¿Le ayudaron y le apoyaron los primeros días cuando inició su trabajo en la empresa? | SI | NO |
| c. ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo? | SI | NO |
| d. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros? | SI | NO |

Si tiene alguna observación sobre los temas antes mencionados por favor utilice el siguiente espacio:

.....
.....

5. Jefe o superiores

- | | | |
|--|----|----|
| a. ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad? | SI | NO |
| b. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe? | SI | NO |
| c. ¿Considera que su jefe es comunicativo? | SI | NO |
| d. ¿Considera usted que su jefe es justo? | SI | NO |
| e. ¿Existe buena comunicación entre jefes y empleados? | SI | NO |
| f. ¿Existe buena comunicación entre empleados y jefes? | SI | NO |

Si tiene alguna observación sobre los temas antes mencionados por favor utilice el siguiente espacio:

.....
.....

6. Reconocimiento

- a. ¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa? SI NO
- b. ¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad de permanencia en su cargo, a futuro? SI NO
- c. ¿Es posible una promoción laboral basada en resultados? SI NO
- d. ¿Cree usted que en la empresa brinda las mismas oportunidades a todos sus empleados? SI NO
- e. ¿Los resultados alcanzados son recompensados de alguna manera (incentivo económico, capacitación, días libres, bonos entre otros)? SI NO

Si tiene alguna observación sobre los temas antes mencionados por favor utilice el siguiente espacio:

.....
.....

7. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna Sharp del Ecuador S.A. – Smartsystems con sus empleados?

- Nada satisfecho ----- Poco satisfecho ----- Satisfecho ----- Bastante Satisfecho
----- Muy Satisfecho

8. Por favor valore la manera en que se establece la comunicación en Sharp del Ecuador S.A.- Smartsystems, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

Por favor coloque SI o NO, acerca de los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:

	Con mis compañeros de Departamento	Con los de otros departamentos
¿La comunicación es efectiva?	-----	-----
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	-----	-----
¿Fluye adecuadamente la información?	-----	-----
¿Considera que hay suficiente diálogo?	-----	-----

9. La comunicación que me facilita Sharp del Ecuador...

- a. ... logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos SI NO
- b. ... me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local SI NO
- c. ... me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito nacional SI NO
- d. ... me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito internacional SI NO
- e. ... me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado SI NO
- f. ... me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios, aplicaciones) SI NO
- g. ... me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo SI NO

Si tiene alguna observación sobre los temas antes mencionados por favor utilice el siguiente espacio:

.....
.....

10. Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información

A se usa poco, **B** Adecuado, **C** Se usa en exceso, **D** No se utiliza o No procede

	Con mis compañeros de Departamento	Con los de otros departamentos
Carteleras	-----	-----
Reuniones	-----	-----
Correo electrónico	-----	-----
Teléfono	-----	-----
Comunicación Informal	-----	-----
Grupos de Trabajo	-----	-----
Presentaciones	-----	-----

¿Desea reflejar alguna observación sobre la comunicación con sus compañeros? Si es así hágalo a continuación:

.....

11. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

----- Poco efectiva ----- Efectiva ----- Bastante efectiva ----- Muy efectiva
 ----- No estoy seguro/a ----- Nada efectiva

12. Mi jefe...

- | | | |
|--|----|----|
| a. ... transmite los valores de la compañía | SI | NO |
| b. ... logra el compromiso de equipo en la consecución de los objetivos | SI | NO |
| c. ... contribuye a mi desarrollo profesional | SI | NO |
| d. ... genera un sentimiento de pertenencia de la compañía | SI | NO |
| e. ... transmite y explica los temas salariales | SI | NO |
| f. ... trasmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento | SI | NO |
| g. ... transmite los objetivos y los resultados de la compañía | SI | NO |
| h. ... crea un entorno motivador | SI | NO |

Si tiene alguna observación sobre los temas antes mencionados por favor utilice el siguiente espacio:

.....

13. ¿Le han realizado entrevista de evaluación en el último año? SI NO

Si es así, por favor, valore su grado de utilidad:

----- Poco útil ----- Bastante útil ----- Muy útil ----- No estoy seguro/a ----- Nada útil

Si lo desea, indique sobre qué temas de Sharp del Ecuador S.A. –Smartsystems le gustaría que le facilitase información su jefe:

.....

14. En términos generales ¿usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y con otros cargos de la compañía?

- | | | |
|------------------------------------|----|----|
| a. Con mi jefe directo | SI | NO |
| b. Con otros cargos de la compañía | SI | NO |

15. ¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados Sharp del Ecuador S.A. – Smartsystems?...

- | | | |
|---|----|----|
| a. ... Cuenta con herramientas adecuadas | SI | NO |
| b. ... Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados | SI | NO |
| c. ... Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea | SI | NO |
| d. ... Cuenta con la metodología clara para recoger este tipo de información | SI | NO |
| e. ... Crea un clima Idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida | SI | NO |
| f. ... Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa | SI | NO |

Si tiene alguna observación sobre los temas antes mencionados por favor utilice el siguiente espacio:

.....

.....

Gracias por su colaboración

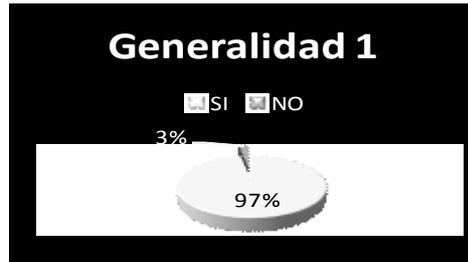
ANEXO B

GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA 1 - GENERALIDADES

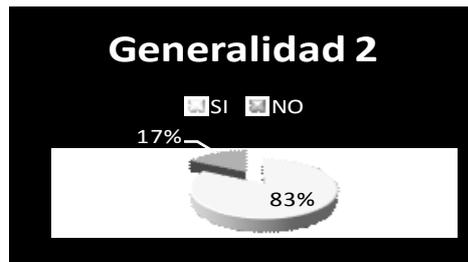
1.- SE SIENTE ORGULLOSO DE SER PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO DE ESTA EMPRESA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	74	97
NO	2	3
TOTAL	76	100



2.- SE SIENTE INTEGRADO A LA EMPRESA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	63	83
NO	13	17
TOTAL	76	100



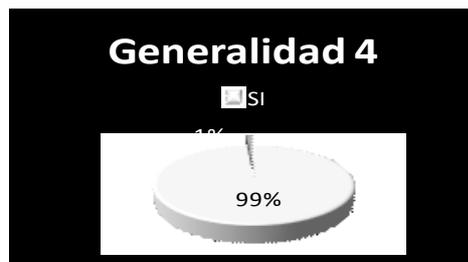
3.- ESTA USTED SATISFECHO CON SU TRAYECTORIA EN LA EMPRESA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	62	82
NO	14	18
TOTAL	76	100



4.- ES USTED CONSCIENTE DE LO QUE APORTA A LA EMPRESA

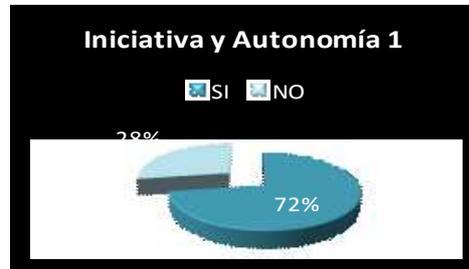
	Número de Empleados	Porcentaje
SI	75	99
NO	1	1
TOTAL	76	100



PREGUNTA 2 - INICIATIVA Y AUTONOMÍA EN SU PUESTO DE TRABAJO

1.- TIENE LA SUFICIENTE LIBERTAD DE INICIATIVA EN SU TRABAJO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	55	72
NO	21	28
TOTAL	76	100



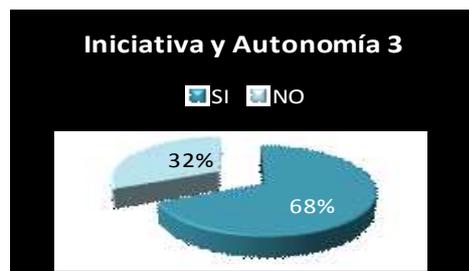
2.- TIENE LA SUFICIENTE AUTONOMIA EN SU TRABAJO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	47	62
NO	27	36
VACIO	2	3
TOTAL	76	100



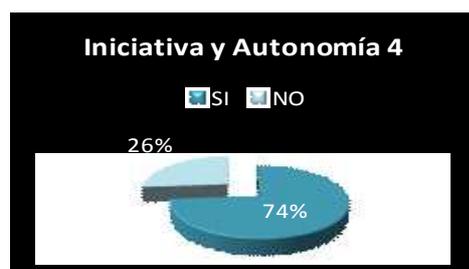
3.- SUS IDEAS SON TOMADAS EN CUENTA POR SU JEFE O SUPERIORES

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	52	68
NO	24	32
TOTAL	76	100



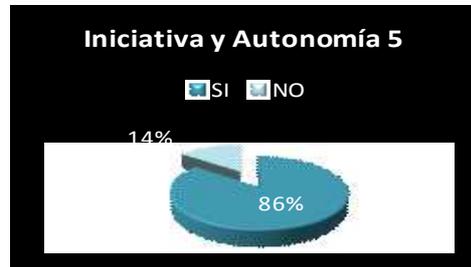
4.- SU TRABAJO ES LO SUFICIENTEMENTE VALORADO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	56	74
NO	20	26
TOTAL	76	100



5.- LAS METAS PROPUESTAS POR LA EMPRESA SON ALCANZADAS

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	65	86
NO	11	14
TOTAL	76	100



PREGUNTA 3 - EXPERIENCIA Y VALORACIÓN DEL CARGO

1.- ESTA EN RELACION CON LA EXPERIENCIA QUE USTED POSEE

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	57	75
NO	19	25
TOTAL	76	100



2.- ESTA EN RELACION CON SU TITULACION ACADEMICA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	46	61
NO	29	38
VACIO	1	1
TOTAL	76	100



3.- ESTA LO SUFICIENTEMENTE VALORADO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	45	59
NO	30	39
VACIO	1	1
TOTAL	76	100



4.- ESTA CONFORME CON SU CARGO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	64	84
NO	12	16
TOTAL	76	100



5.- EXISTEN POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL EN EL CARGO QUE DESEMPEÑA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	45	59
NO	31	41
TOTAL	76	100



PREGUNTA 4 - COMPAÑEROS DE TRABAJO

1.- SE LLEVA BIEN CON SUS COMPAÑEROS

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	74	97
NO	2	3
TOTAL	76	100



2.- LE AYUDARON Y EL APOYARON LOS PRIMEROS DIAS CUANDO INICIO SU TRABAJO EN LA EMPRESA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	68	89
NO	8	11
TOTAL	76	100



3.- **CONSIDERA QUE TIENE UN ENTORNO DE AMIGOS ENTRE SUS COMPAÑEROS**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	63	83
NO	13	17
TOTAL	76	100



4.- **TRABAJA USTED EN EQUIPO CON SUS COMPAÑEROS**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	58	76
NO	18	24
TOTAL	76	100



PREGUNTA 5 - JEFE O SUPERIORES

1.- **SU JEFE O SUPERIORES LE TRATAN BIEN, CON AMABILIDAD**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	68	89
NO	8	11
TOTAL	76	100



2.- **CONSIDERA ADECUADO EL NIVEL DE EXIGENCIA POR PARTE DE SU JEFE**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	60	79
NO	16	21
TOTAL	76	100



3.- **CONSIDERA QUE SU JEFE ES COMUNICATIVO**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	54	71
NO	22	29
TOTAL	76	100



4.- **CONSIDERA USTED QUE SU JEFE ES JUSTO**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	56	74
NO	20	26
TOTAL	76	100



5.- **EXISTE BUENA COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y EMPLEADOS**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	55	72
NO	21	28
TOTAL	76	100



6.- **EXISTE BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EMPLEADOS Y JEFES**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	48	63
NO	28	37
TOTAL	76	100



PREGUNTA 6 - RECONOCIMIENTO

1.- CONSIDERA QUE REALIZA UN TRABAJO UTIL PARA LA EMPRESA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	75	99
NO	1	1
TOTAL	76	100



2.- TIENE USTED UN CIERTO NIVEL DE SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN SU CARGO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	47	62
NO	29	38
TOTAL	76	100



3.- ES POSIBLE UNA PROMOCIÓN LABORAL BASADA EN RESULTADOS

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	46	61
NO	30	39
TOTAL	76	100



4.- CREE QUE LA EMPRESA BRINDA LAS MISMAS OPORTUNIDADES A TODOS LOS EMPLEADOS

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	48	63
NO	28	37
TOTAL	76	100



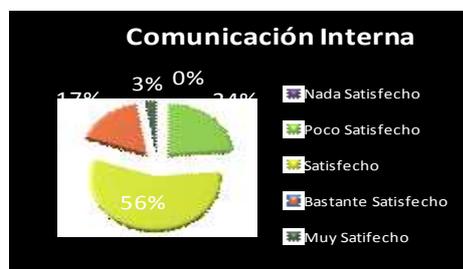
5.- **LOS RESULTADOS ALCANZADOS SON RECOMPENSADOS DE ALGUNA MANERA**
(Incentivos económicos, capacitación, días libres, bonos, entre otros)

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	39	51
NO	37	49
TOTAL	76	100



PREGUNTA 7- GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SHARP

	Número de Empleados	Porcentaje
Nada Satisfecho	0	0
Poco Satisfecho	18	24
Satisfecho	43	57
Bastante Satisfecho	13	17
Muy Satisfecho	2	3
TOTAL	76	100



PREGUNTA 8 - COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

1.- **LA COMUNICACIÓN ES EFECTIVA**

a) **Compañeros de Departamento**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	70	92
NO	6	8
TOTAL	76	100



b) **Compañeros de otros Departamento**

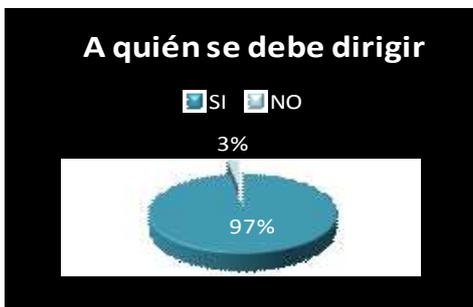
	Número de Empleados	Porcentaje
SI	43	57
NO	32	42
VACIO	1	1
TOTAL	76	100



2.- SABE A QUIÉN SE TIENE QUE DIRIGIR

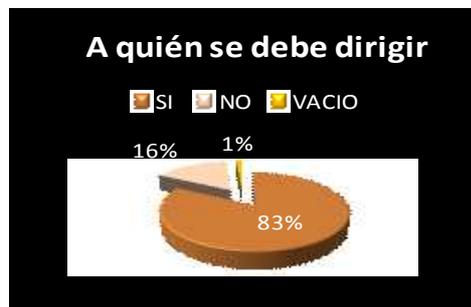
a) Compañeros de Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	74	97
NO	2	3
TOTAL	76	100



b) Compañeros de otros Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	63	83
NO	12	16
VACIO	1	1
TOTAL	76	100



3.- FLUYE ADECUADAMENTE LA INFORMACIÓN

a) Compañeros de Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	62	82
NO	14	18
TOTAL	76	100



b) Compañeros de otros Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	32	42
NO	44	58
TOTAL	76	100



4.- **CONSIDERA QUE HAY SUFICIENTE DIÁLOGO**

a) **Compañeros de Departamento**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	60	79
NO	15	20
VACIO	1	1
TOTAL	76	100



b) **Compañeros de otros Departamento**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	29	38
NO	47	62
TOTAL	76	100



PREGUNTA 9 - LA COMUNICACIÓN QUE ME FACILITA SHARP

1.- **LOGRA QUE ME SIENTA MIEMBRO DE LA EMPRESA Y ME COMPROMETA CON LOS OBJETIVOS**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	56	74
NO	20	26
TOTAL	76	100



2.- **ME PERMITE CONOCER SUS OBJETIVOS Y RESULTADOS EN EL ÁMBITO LOCAL**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	62	82
NO	14	18
TOTAL	76	100



3.- ME PERMITE CONOCER SUS OBJETIVOS Y RESULTADOS EN EL ÁMBITO NACIONAL

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	51	67
NO	25	33
TOTAL	76	100



4.- ME PERMITE CONOCER SUS OBJETIVOS Y RESULTADOS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	32	42
NO	44	58
TOTAL	76	100



5.- ME AYUDA A ENTENDER CUAL ES LA SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	57	75
NO	19	25
TOTAL	76	100



6.- ME AYUDA A SABER A QUÉ SE DEDICA LA COMPAÑÍA (productos, servicios, aplicaciones)

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	74	97
NO	2	3
TOTAL	76	100



7.- ME PERMITE ENCONTRAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR MI TRABAJO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	58	76
NO	17	22
VACIO	1	1
TOTAL	76	100

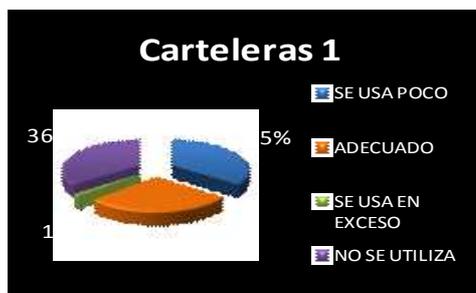


PREGUNTA 10 - COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS

1.- CARTELERAS

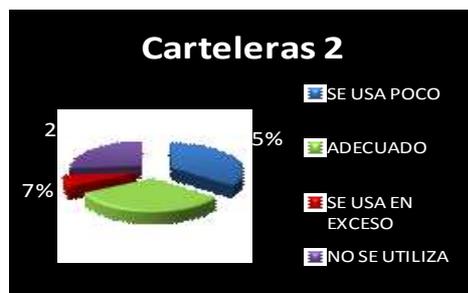
a) Compañeros de Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	27	36
ADECUADO	21	28
SE USA EN EXCESO	1	1
NO SE UTILIZA	27	36
TOTAL	76	100



b) Compañeros de otros Departamento

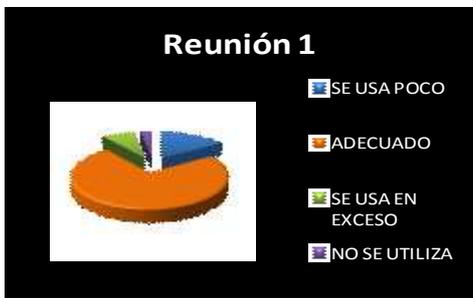
	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	27	36
ADECUADO	24	32
SE USA EN EXCESO	5	7
NO SE UTILIZA	20	26
TOTAL	76	100



2.- REUNIONES

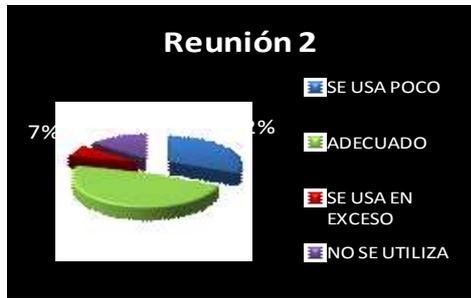
a) Compañeros de Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	12	16
ADECUADO	56	74
SE USA EN EXCESO	6	8
NO SE UTILIZA	2	3
TOTAL	76	100



b) Compañeros de otros Departamento

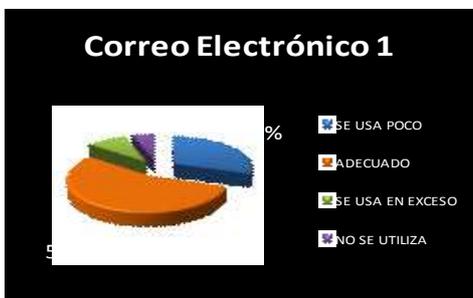
	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	24	32
ADECUADO	36	47
SE USA EN EXCESO	5	7
NO SE UTILIZA	11	14
TOTAL	76	100



3.- CORREO ELECTRÓNICO

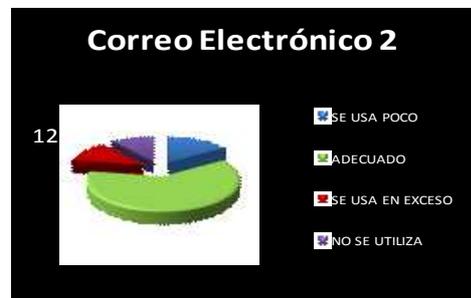
a) Compañeros de Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	23	30
ADECUADO	42	55
SE USA EN EXCESO	7	9
NO SE UTILIZA	4	5
TOTAL	76	100



b) Compañeros de otros Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	12	16
ADECUADO	47	62
SE USA EN EXCESO	9	12
NO SE UTILIZA	8	11
TOTAL	76	100



4.- TELÉFONO

a) Compañeros de Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	19	25
ADECUADO	50	66
SE USA EN EXCESO	7	9
NO SE UTILIZA	0	0
TOTAL	76	100



b) Compañeros de otros Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	8	11
ADECUADO	49	64
SE USA EN EXCESO	15	20
NO SE UTILIZA	4	5
TOTAL	76	100



5.- COMUNICACIÓN INFORMAL

a) Compañeros de Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	17	22
ADECUADO	48	63
SE USA EN EXCESO	8	11
NO SE UTILIZA	3	4
TOTAL	76	100



b) Compañeros de otros Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	22	29
ADECUADO	40	53
SE USA EN EXCESO	7	9
NO SE UTILIZA	7	9
TOTAL	76	100



6.- GRUPOS DE TRABAJO

a) Compañeros de Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	31	41
ADECUADO	32	42
SE USA EN EXCESO	1	1
NO SE UTILIZA	12	16
TOTAL	76	100



b) Compañeros de otros Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	38	50
ADECUADO	16	21
SE USA EN EXCESO	0	0
NO SE UTILIZA	22	29
TOTAL	76	100



7.- PRESENTACIONES

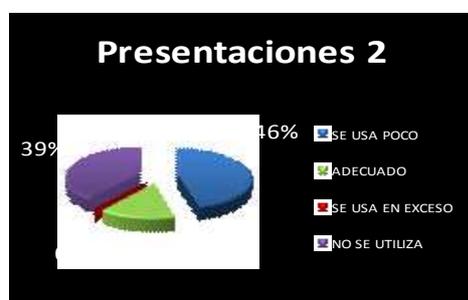
a) Compañeros de Departamento

	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	28	37
ADECUADO	20	26
SE USA EN EXCESO	0	0
NO SE UTILIZA	28	37
TOTAL	76	100



b) Compañeros de otros Departamento

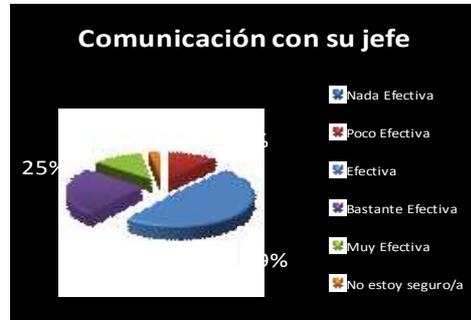
	Número de Empleados	Porcentaje
SE USA POCO	35	46
ADECUADO	11	14
SE USA EN EXCESO	0	0
NO SE UTILIZA	30	39
TOTAL	76	100



PREGUNTA 11 - LA COMUNICACIÓN EN TERMINOS GENERALES

1.- COMO VALORA LA EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE

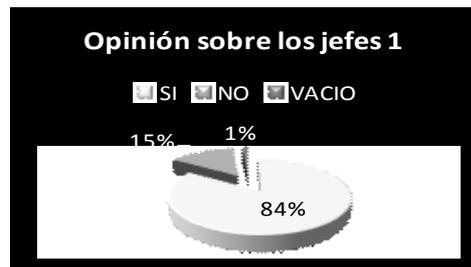
	Número de Empleados	Porcentaje
Nada Efectiva	0	0.00
Poco Efectiva	9	11.84
Efectiva	37	48.68
Bastante Efectiva	19	25.00
Muy Efectiva	9	11.84
No estoy seguro	2	2.63
TOTAL	76	100.00



PREGUNTA 12 - MI JEFE

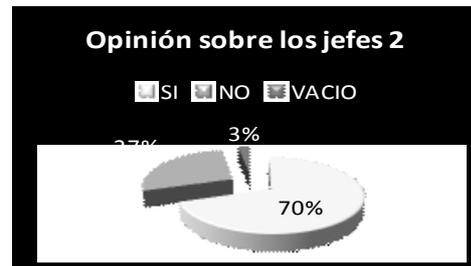
1.- TRANSMITE LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	64	84
NO	11	15
VACIO	1	1
TOTAL	76	100



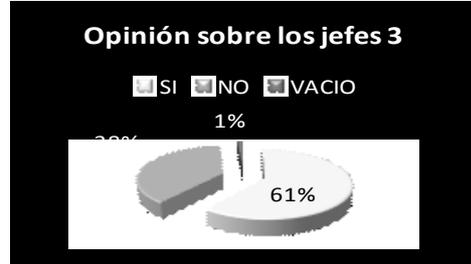
2.- LOGRA EL COMPROMISO DE EQUIPO EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	53	70
NO	21	27
VACIO	2	3
TOTAL	76	99



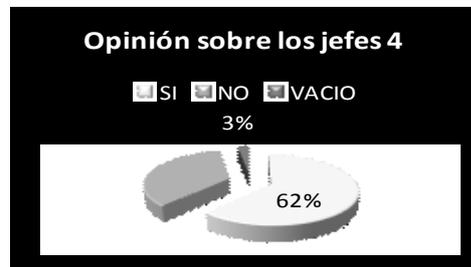
3.- **CONTRIBUYE A MI DESARROLLO PROFESIONAL**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	46	61
NO	29	38
VACIO	1	1
TOTAL	76	100



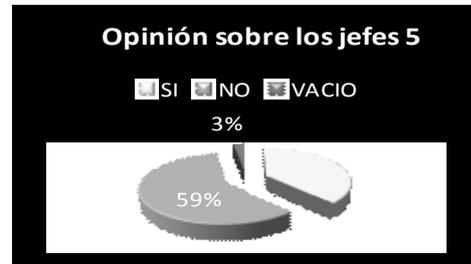
4.- **GENERA UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA DE LA COMPAÑÍA**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	47	62
NO	27	35
VACIO	2	3
TOTAL	76	100



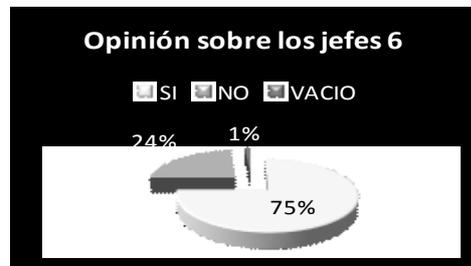
5.- **TRANSMITE Y EXPLICA TEMAS SALARIALES**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	29	38
NO	45	59
VACIO	2	3
TOTAL	76	100



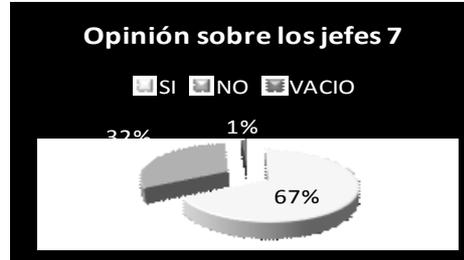
6.- **TRANSMITE LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO Y LOS RESULTADOS DE SU DEPARTAMENTO**

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	57	75
NO	18	24
VACIO	1	1
TOTAL	76	100



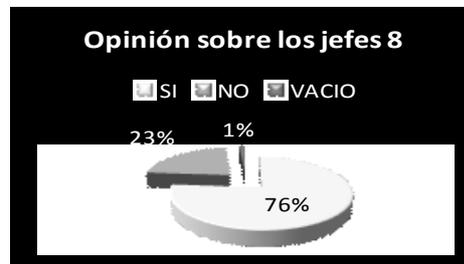
7.- TRANSMITE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	51	67
NO	24	32
VACIO	1	1
TOTAL	76	100



8.- CREA UN ENTORNO MOTIVADOR

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	58	76
NO	17	23
VACIO	1	1
TOTAL	76	101



PREGUNTA 13 - EVALUACIÓN

1.- LE HAN REALIZADO ENTREVISTA DE EVALUACIÓN EL ÚLTIMO AÑO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	14	18
NO	62	82
TOTAL	76	100



SOLO PARA LAS PERSONAS QUE CONTESTARON "SI"

	Número de Empleados	Porcentaje
Nada útil	0	0
Poco útil	1	8
Bastante útil	8	67
Muy útil	5	42
No estoy seguro	0	0
TOTAL	14	117



PREGUNTA 14 - LIBERTAD PARA TRASMITIR INFORMACIÓN Y COMUNICARSE

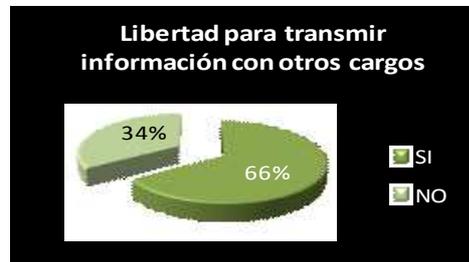
1.- CON SU JEFE DIRECTO

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	71	93
NO	3	4
VACIO	2	3
TOTAL	76	100



2.- CON OTROS CARGOS DE LA COMPAÑÍA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	50	66
NO	26	34
TOTAL	76	100



PREGUNTA 15 - RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

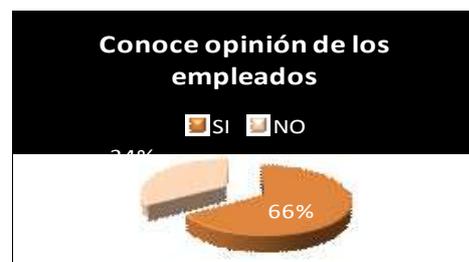
1.- CUENTA CON HERRAMIENTAS ADECUADAS

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	41	54
NO	35	46
TOTAL	76	100



2.- TIENE UNA VOLUNTAD SERIA PARA CONOCER LA OPINIÓN DE SUS EMPLEADOS

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	50	66
NO	26	34
TOTAL	76	100



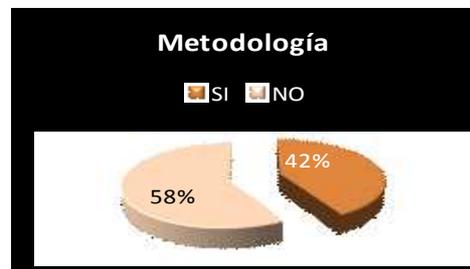
3.- CUENTA CON JEFES DE EQUIPO INTERESADOS EN REALIZAR ESTA TAREA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	46	61
NO	30	39
TOTAL	76	100



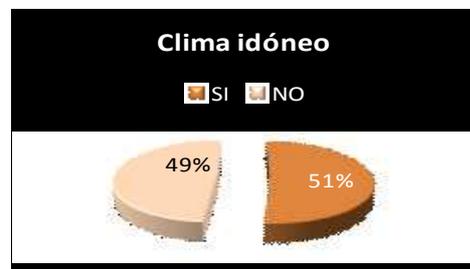
4.- CUENTA CON LA METODOLOGÍA CLARA PARA RECOGER ESTE TIPO DE INFORMACIÓN

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	32	42
NO	44	58
TOTAL	76	100



5.- CREA UN CLIMA IDÓNEO PARA QUE ESTA TRANSMISIÓN SE HAGA DE MANERA FLUIDA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	39	51
NO	37	49
TOTAL	76	100



6.- SE PREOCUPA PORQUE LA INFORMACIÓN RECOGIDA TENGA EFECTOS VISIBLES EN LA EMPRESA

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	38	50
NO	38	50
TOTAL	76	100

