

Universidad Tecnológica Israel



Ingeniería en Administración de Empresas

**Tema: Plan de Mejora de Procesos del Sistema de Recursos humanos de Radio
Sonorama**

Autor: Victoria Marlene Meneses Meneses

Tutores Metodológico: MG. John Nietzseche Bravo Pardo

Técnico: MG. Fausto Germán Pazmiño Muñoz

Quito - Ecuador

2019

Certificación del Tutor

En calidad de tutor metodológico y técnico del Proyecto: “**Plan de Mejora de Procesos del Sistema de Recursos humanos de Radio Sonorama**”, presentado por el Sra. Victoria Marlene Meneses Meneses, estudiante de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel, consideran que este trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes, para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de Grado, que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

.....
Tutor Metodológico
Msc. Johnn Nietzseche Bravo Pardo

.....
Tutor Técnico
Msc. Fausto Germán Pazmiño Muñoz

Declaración de autenticidad

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

.....
Victoria Marlene Meneses Meneses
C.I. 171764522-8

Aprobación del Tribunal de Grado

El presente trabajo académico ha sido previamente revisado y autorizado para ser expuesto a la sustentación y defensa con la finalidad de obtener el título e Ingeniero en Administración de empresas, de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados e la Universidad Israel, por tanto se autoriza al postulante a la continuación de la misma para efectos de presentación ante el tribunal designado.

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

Presidente del Tribunal

Vocal del Tribunal

Vocal del Tribunal

Dedicatoria

El presente trabajo dedico con todo mi amor y respeto a Dios, por darme la fuerza de seguir luchando, a mis padres que son mi ejemplo a seguir, por enseñarme que a pesar de las adversidades nunca debo darme por vencida.

A mi hijo Stéfano que es mi motor a para avanzar y crecer cada día.

Victoria Marlene Meneses Meneses.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por estar conmigo en cada momento de mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi hijo por su comprensión, agradezco Miguel que me ha demostrado que puedo contar con él en los buenos y malos momentos de la vida, y, a mis tutores, MSC Johnn Bravo y MSC Fausto Pazmiño, que hicieron posible la elaboración de este proyecto.

Victoria Marlene Meneses Meneses.

Plan de Mejora de Procesos del Sistema de Recursos Humanos de Radio Sonorama

Resumen

El presente trabajo propone un plan de mejora para el sistema de Recursos Humanos de Radio Sonorama. Este medio de comunicación satelital tiene 43 años al aire, cuenta con 17 frecuencias en una sola señal de transmisión. A pesar de ser una de las radios más grandes a nivel nacional sus directivos no han puesto énfasis en elaborar procesos de recursos humanos que mejoren la administración del personal, llegando a tener rotación de personal e inconformidad en los puestos de trabajos. Por medio de encuestas y entrevistas realizadas al recurso humano se pudo detectar que a la empresa le falta establecer procesos fijos desde el reclutamiento hasta la generación de políticas que ayuden a llevar un adecuado clima laboral.

Se realiza la propuesta de 4 procesos selección, análisis de puestos, evaluación del desempeño, capacitación y la elaboración de políticas salariales y de seguridad ocupacional.

Seguramente el plan de mejora planteado será de mucha ayuda para los directivos de la Gran señal Nacional.

Palabras claves: Mejoramiento, Procedimiento, Administración, Recursos Humanos.

Process improvement plan of the Sonorama radio human resources system

Abstract

The present work proposes an improvement plan for the Human Resources system of Radio Sonorama. This means of satellite communication has 43 years on the air, has 17 frequencies in a single transmission signal. Despite being one of the largest radios nationwide the managers have not put at our disposal in the processes of human resources that better in personnel management, even having a turnover of staff and dissatisfaction in the jobs. Through the surveys and interviews, the resource could be detected.

The proposal of 4 selection processes, job analysis, performance evaluation, training and the elaboration of salary and occupational safety policies is carried out. Surely, the improvement plan of the national signal plant.

Keywords: Improvement, Process, Administration, Human resources

ÍNDICE GENERAL

Certificación del Tutor.....	i
Declaración de autenticidad.....	ii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
Índice general	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Contextualización espacio temporal del problema.....	4
1.1 Macro Entorno.....	4
1.2 Meso Entorno	4
1.3 Micro Entorno	5
1.4 Revisión De Investigaciones Previas Sobre El Objeto De Estudio.....	7
1.5. Cuerpo teórico – Conceptual	9
1.5.1 Mejoramiento	11
1.5.2 Procesos.....	12
1.5.3 Departamento.....	12
1.5.4 Sistemas.....	12
1.5.5 Recursos humanos.....	12
1.5.6 La estructura Organizacional.....	13
1.5.7 Políticas	13
1.5.8 Proceso Administrativo	14
1.5.9 Eficiencia.....	14
1.5.10 Mapa de procesos	14
1.5.11 Simbología ANSI: American National Standards Institute.....	15
1.6. Marco conceptual	15

1.6.1 Mapa de procesos:	15
1.6.2 Selección.....	16
1.6.3 Inducción	16
1.6.4 Capacitación	16
1.6.5 Reclutamiento.....	16
1.6.6 Evaluación al desempeño	16

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque metodológico de la investigación.....	17
2.1.1 Método de investigación.....	17
2.1.2 Método de cuantitativo.	17
2.1.3 Método de descriptivo.	17
2.1.4 Instrumento o técnica de recuperación de la información.	17
2.1.5 Muestra.	18
2.2 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de información.	18

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE RADIO SONORAMA

3.1 Introducción.....	27
3.2 Situación actual de la empresa.....	27
3.3 Organigrama Institucional Sonorama.....	32
3.4 Misión (Actual)	33
3.5 Misión (Propuesta)	33
3.6 Visión (actual)	33
3.7 Visión (Propuesta)	34
3.8 Objetivos (Actuales).....	34
3.9 Objetivos (Propuestos)	34
Conclusiones.....	82
Recomendaciones	83
Bibliografía.....	84
Anexos	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Procesos actuales en la empresa.....	28
Tabla 2: Actividades de proceso de selección, inducción.	37
Tabla 3: Responsables y actividades del proceso de descripción de cargos	41
Tabla 4: Responsables y actividades del proceso de Evaluación del desempeño	67
Tabla 5: Actividades responsabilidades del proceso de capacitación.	71
Tabla 6: Actividades y responsabilidades de la política salarial	75
Tabla 7: Actividades de proceso de selección, inducción.	78
Tabla 8: Actividades y responsabilidades de la política de Seguridad Ocupacional.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Procesos de la administración de recursos humanos de Chiavenato	9
Figura 2: Modelo de diagnóstico de Administración de Recursos Humanos Chiavenato. .	10
Figura 3: Simbología ANSI - Instituto Americano de Normas.....	15
Figura 4: Procesos de contratación sonorama	20
Figura 5: Estabilidad laboral.....	21
Figura 6: Exámenes psicológicos y de conocimiento.....	22
Figura 7: Capacitaciones	23
Figura 8: Evaluación de desempeño	24
Figura 9: Incentivos Salarial.....	25
Figura 10: Inducciones Laborales.....	26
Figura 11: Organigrama Organizacional Propuesto para Sonorama	32
Figura 12: Definición de la misión propuesta para Sonorama.	33
Figura 13: Definición de la visión propuesta para Sonorama	34
Figura 14: Mapa de procesos.....	36
Figura 15: Cadena de valor.....	36
Figura 16: Flujograma de selección de personal	39
Figura 17: Grafico formato requerimiento de personal	40
Figura 18: Flujograma del proceso de análisis y descripción de cargos	42
Figura 19: Formato del proceso de análisis y descripción de cargos	44
Figura 20: Descripción del cargo Jefe financiero.....	46
Figura 21: Descripción del cargo Asistente contable	48
Figura 22: Descripción del cargo Director de Noticias	50
Figura 23: Descripción del cargo Jefe de Recursos Humanos	52
Figura 24: Descripción del cargo Coordinador General de Noticias.....	54
Figura 25: Descripción del cargo Asistente de ventas.....	56
Figura 26: Descripción del cargo Jefe de ventas	58
Figura 27: Descripción del cargo Auxiliar de limpieza.....	60
Figura 28: Descripción del cargo Mensajero.....	62
Figura 29: Descripción del cargo Reportero.....	64
Figura 30: Descripción del cargo Operador de audio.....	66
Figura 31: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño	68

Figura 32: Matriz de evaluación del desempeño	70
Figura 33: Flujograma del proceso de capacitación	72
Figura 34: Modelo Solicitud de capacitación	73
Figura 35: Política Salarial	74
Figura 36: Modelo de recompensas	76
Figura 37: Política de Seguridad y salud ocupacional.....	77

Introducción

En la actualidad la Administración de los Recursos Humanos se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para ayudar a los empleados a alcanzar un alto nivel desempeño, con actitudes y aptitudes que converjan en los objetivos planteados por una organización.

El cambio constante al que están sometidas las organizaciones debido a la globalización y a las mejoras tecnológicas obliga a modificar aquellas estructuras o procesos tradicionales y optar por realizar planes de mejora, que se adapten a los requisitos cambiantes, logrando obtener ventaja competitiva. Y es así como en la actualidad las empresas han decidido cambiar su visión estratégica, con exclusivo interés en las personas y los procesos que forman parte de ella. Hablar de procesos es referirse al elemento clave en la gestión de cualquier organización, ya que es la mejor manera controlar y aprovechar todos los recursos.

Es por esta razón que se plantea una mejora de procesos para Radio Sonorama, pensando en su recurso más importante, su gente. Más de 20 personas en todas las áreas, que, con mucho profesionalismo, día a día desempeñan y hacen su mejor trabajo para atender a clientes, proveedores y radioescuchas a nivel nacional. Este medio de comunicación, con el afán de administrar su personal de forma eficiente, se plantea mejorar tanto en sus procesos desde el área de Recursos Humanos como en la implementación de políticas dirigidas a alcanzar este objetivo.

El desarrollo de esta investigación está enfocado en la mejora de los procedimientos del sistema de Recursos Humanos de Radio Sonorama y plantea políticas que permitan brindar calidad a su cliente interno.

Problema científico

En todos los años que la emisora se mantiene al aire sus altos directivos no han visto la necesidad de mejorar e implementar procesos en el área de Recursos Humanos que garantice la calidad en el manejo de su personal, esto ha desembocado en menor eficiencia en el desempeño de los departamentos que conforman la empresa ante la falta de procesos y políticas para su correcta administración.

Deficiencia en la administración de Recursos Humanos debido a que no existen procesos ni políticas claras y definidas al respecto, lo que ha ocasionado en un bajo desempeño del personal.

Formulación del Problema: La deficiencia en el manejo de procesos de Administración de los recursos humanos ha ocasionado inconformidad en los trabajadores de Sonorama.

Objetivo General

Desarrollar un plan de mejora en Radio Sonorama para el progreso de su efectividad en el desarrollo de las actividades de las distintas áreas de la empresa, utilizando los subsistemas de la Gestión de RRHH.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la importancia de los procesos del área de RRHH para una mayor la rentabilidad de la empresa.
- Fundamentar teóricamente la importancia del mejoramiento de los procesos del área de RRHH para una mejor en la rentabilidad de la empresa.
- Determinar la situación actual de Radio Sonorama con respecto a la administración de sus recursos humanos.
- Desarrollar procesos y políticas en el área de Recursos Humanos que ayuden a la administración del personal.

Idea a defender

Mediante el mejoramiento de los procesos e implementación de políticas en el sistema de Recursos Humanos permitirá un mejor rendimiento y manejo laboral del personal de Radio Sonorama.

Variables

- **Independiente:** Procesos del sistema de Recursos Humanos.
- **Dependiente:** Manejo y rendimiento del personal de Radio Sonorama.

Justificación:

Radio Sonorama tiene 43 años informando a la comunidad, cuenta con 22 empleados actualmente, 6 departamentos que son: Noticias, Deportes, Administración, Recursos humanos, Producción, Ventas.

Su Departamento de Recursos Humanos no ha manejado procesos adecuados en la administración de personal, llevando a que la selección, contratación y manejo del personal se gestione de manera empírica y al mejor criterio del encargado del área de Recursos Humanos, sin tomar en cuenta procedimientos y políticas que faciliten manejar el talento humano.

La finalidad e importancia de contar con procesos adecuados de administración Recursos humanos se basa principalmente en adquirir y mantener profesionales que cumplan con el perfil que exige cada puesto de trabajo.

En varias ocasiones la Radio Sonorama a enfrentados graves problemas por contratar personal no apto para las funciones asignadas, ocasionando pérdidas económicas.

Escogí realizar un plan de mejora de los sistemas de Radio Sonorama, que me permitirá medir la gestión del departamento y su funcionalidad dentro de la empresa y de esta manera proponer la mejora e implementación de procesos y políticas que permitan una mejor administración del Recurso Humano.

El plan de mejora es pertinente para promover el desempeño eficiente del personal, mejorando los procesos y políticas actuales. Logrando beneficiar a la organización con recursos humanos capacitados y comprometidos a alcanzar objetivos en la planeación, organización, desarrollo y coordinación de los procesos de la empresa.

Es importante un plan de mejora, para corregir e incrementar procesos y políticas, estableciendo actividades y responsables para cada uno de los subsistemas planteados dentro de la administración de Recursos Humanos según lo recomendado por varios autores.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Contextualización espacio temporal del problema

1.1 Macro Entorno

“Con la Ley de Orgánica de Comunicación del Ecuador creada en junio del 2013, los trabajadores de los medios de comunicación social deben ser contratados con criterios de equidad de género, interculturalidad e inclusión de personas con discapacidad”. (COMUNICACION, SUPER INTENDENCIA DE, s.f.),

“En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización.” (MHeducation)

En nuestro país se crea en junio del 2013, la ley de comunicación, en su artículo No. 43 indica que todos sus trabajadores deben ser contratados con criterios de equidad a nivel de género y cultura, permitiendo mayor oportunidad laboral a todos los ecuatorianos sin importar su etnia, su sexo o discapacidad.

La ley laboral en el Ecuador está basada en el código de trabajo, el cual regula las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores que aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Los medios de comunicación a nivel nacional deben administrar sus recursos humanos con una correcta gestión respetando las leyes vigentes estipuladas, utilizando y desarrollando sus recursos para alcanzar metas y objetivos.

1.2 Meso Entorno

Existen 56 emisoras radiales de la provincia de Pichincha y son consideradas un elemento primordial para la comunicación, que permite a sus oyentes escuchar los hechos que se suscitan justo en el momento en el que ocurren, como son noticias en ámbitos internacionales o nacionales que son de trascendencia en la sociedad.

“Este medio, el más antiguo y tradicional del país, está afectado hoy por las nuevas tecnologías y por los nuevos hábitos de consumo de su audiencia, especialmente de los jóvenes, quienes recurren a los medios digitales.” (Nesly, Patricia, David, Oliver, & Mirjam, 2016)

Se mantuvo reuniones con personal administrativo de 2 medios de comunicación de la provincia de Pichincha concordando en sus criterios de que las dos empresas manejan una administración sin planificación que se ve reflejada en deficiencias como son: la falta de una estructura administrativa, estrategias de visión, lo que posteriormente podría incidir en la cultura organizacional y la buena salud financiera de la Radio.

Esta situación se presenta por la falta de participación de los miembros directivos en las diferentes decisiones de la Radio ya que al ser una entidad que funciona a nivel nacional y no se encuentra debidamente organizada, lo que conlleva a que no exista un compromiso real de trabajo y por ende la programación de las actividades administrativas son insuficientes, lo que no permite superar las dificultades organizacionales.

Por ello se debe tener un área destinada solamente para el personal, la misma que es conocida como el departamento de personal o de Recursos Humanos, encargado de dirigir, organizar, retribuir y estudiar las actividades que realizan los trabajadores de una empresa.

1.3 Micro Entorno

En el caso de la Radio Sonorama, el cual como medio de comunicación masivo, cuenta con 22 personas en su nómina, en la misma se incluye una persona con discapacidad visual. Sus colaboradores son de vital importancia para su correcto funcionamiento. El departamento de RRHH actualmente cuenta con una persona que administra al personal encargándose de contratar al, liquidar a ex empleados, pago de sueldos, afiliaciones, manejo de benéficos, etc. Dentro de las funciones que actualmente se realizan en el departamento no se ha considerado manejar procesos necesarios que ayuden a una correcta administración del personal, dejando de lado importantes técnicas que permiten un buen desarrollo del recurso humano dentro de una empresa. Por ejemplo, el área es básico manejar un buen proceso de selección y el reclutamiento de personas que asegure el perfil necesario para hacer crecer la empresa y que no solamente sea cuestión de rellenar al personal que se requiere en los distintos cargos.

Otra actividad importante es la inducción, la misma trata de ayudar a que los empleados se incorporen a la empresa, es decir que sientan que son bienvenidos a su nuevo lugar de trabajo para que de esta forma puedan rendir de mejor manera en sus respectivos puestos, para ello “es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave”. (Alfa La Radio Para Sentir, 2016)

La capacitación es otro punto importante del departamento, en la cual las personas que forman parte de la organización pueden requerir una formación adicional a la que ya poseen con el fin de desempeñar de mejor forma sus funciones. Es importante que con el transcurso del tiempo los empleados tengan espacios donde puedan sentirse motivados y actualizados dentro de sus respectivas áreas.

La motivación y el clima laboral, ayuda a desarrollar el sentido de pertenencia, la iniciativa, el liderazgo, el compromiso que deben tener los empleados con la empresa, esto se logra a través de un buen clima de trabajo ya que, ayuda a mejorar la productividad, retener al personal, bajar los niveles de conflicto y que suban los niveles de satisfacción de todos los empleados, mediante “beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que tu empresa necesita”.

Actividades esenciales que debería manejarse en el área de Recursos Humanos de Radio Sonorama.

- ✓ Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

1.4 Revisión De Investigaciones Previas Sobre El Objeto De Estudio

La tesis de Martha Janneth Monje Ñauta, titulada *“Diseño de un sistema integrado de recursos humanos para la empresa Mopalex Cía. Ltda.”*, desarrollado en la Universidad Politécnica Salesiana en la ciudad de Cuenca-Ecuador en el año 2015.

“En la actualidad el entorno laboral se ha vuelto cada vez más competitivo y exigente, esto obliga a que las empresas mejoren de manera inmediata los métodos y técnicas que se usan en el área de Gestión Humana. Por esta razón la empresa MOPALEX Cía. Ltda., no quiere equivocarse al momento de obtener a su personal y decide trabajar con un sistema integrado de recursos humanos para desarrollar en sus colaboradores comportamiento de alto desempeño el mismo que garantice el éxito en la realización”. (Ñauta, 2015)

La autora manifiesta que en la actualidad el ámbito laboral exige que las empresas y sus colaboradores deben ser más competitivos, de tal forma que el área de Recursos Humanos es la encargada de manejar los procedimientos y técnicas para todo el personal. Por ello las empresas buscan métodos para mejorar el desempeño de sus empleados.

La tesis de René David Jaramillo Paredes, titulada *“Propuesta de retención de talento humano para la población de agencias banco internacional en la ciudad Quito”*, desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en la ciudad de Quito-Ecuador en el año 2016.

“Al entender a la organización como un conjunto de personas, se hace indispensable su adecuada administración ya que mediante la misma se generan los resultados que la empresa espera y a su vez la satisfacción de sus empleados. Adicionalmente en un mundo globalizado, la administración del talento humano cobra suma importancia ya que el atraer y retener al personal permitirá ser competitivo en el mercado, lo cual se presenta como un desafío en la gestión de RRHH”. (Paredes, 2016)

El autor expone que se debe realizar una adecuada organización dentro de las empresas, pero es el departamento de Recursos Humanos el que debe poner especial énfasis en la retención de los empleados que ya se encuentran laborando en la empresa, para consecutivamente realizar el respectivo reclutamiento de un nuevo personal que le proporcione a la empresa la eficiencia y eficacia que necesita.

La tesis de Ana Lucía Chávez González, titulada ***“Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito”***, desarrollado en la Universidad Central del Ecuador, en la ciudad de Quito-Ecuador en el año 2015.

“El Talento Humano en la actualidad es fuertemente considerado dentro de las decisiones de cada una de las instituciones, ya que de ellos depende la forma como se desarrollen las actividades que se les fueron delegadas y que por ende dependerá de éstos que el servicio que se entrega sea de calidad. Aún más en el caso del sector público, donde se debe priorizar los recursos del Estado y que su buen desempeño se verá reflejado en la productividad de la misma”. (González, 2015)

La autora hace mención la importancia que tienen los recursos humanos en la actualidad, ya que depende de este departamento el buen funcionamiento de una empresa y que las decisiones que se tomen sean las óptimas para que todos los empleados se encuentren en un buen ambiente de trabajo; en especial cuando se trata de un sector tan competitivo como son los medios de comunicación.

La tesis de Karina Elizabeth TasinchanoToapanta, titulada ***“Propuesta para el diseño y mejoramiento de los procesos de la dirección de talento humano de la Universidad Central del Ecuador”***, desarrollado en la Universidad Central del Ecuador en la ciudad de Quito-Ecuador en el año 2015.

“Para superar esta situación se propone el Diseño y Mejoramiento de los Procesos, que permita lograr la ejecución correcta, oportuna de las atribuciones y responsabilidades, así como el desarrollo profesional, alcanzando de esta manera el alto rendimiento de la Dirección de Talento Humano, para de esta manera satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios internos como externos. El objetivo principal para la estructuración de esta investigación incrementar el rendimiento, los niveles de eficiencia y eficacia, el desarrollo del personal, además la gestión de los recursos en la Dirección, mediante el diseño y mejoramiento de sus procesos”. (Toapanta, 2015)

La autora propone un mejoramiento de los Procesos en el departamento de Recursos Humanos, exponiendo que no solamente se dará una mejora del personal que trabaja internamente dentro de una institución, sino que mejorar esta área también ampliará los resultados hacia el exterior, de tal manera que los resultados los puedan notar las personas que constantemente se encuentran cercanas a una empresa o institución.

La tesis de Rocío Alexandra Gatia Chavarría, titulada *“Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos en la empresa Anglo Ecuatoriana de Guayaquil.”*, desarrollado en la Universidad de Guayaquil en la ciudad de Guayaquil-Ecuador en el año 2017.

“Por lo tanto la gestión de Recursos Humanos del siglo XXI aplicado a las empresas e instituciones permiten que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que es importante enfatizar que el administrador de Recursos Humanos debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente mediante una adecuada aplicación de la herramienta de la motivación”. (Chavarría, 2017)

Algo fundamental que expresa el autor es que en la actualidad las empresas necesitan que las personas que se encuentren dentro del departamento de Recursos Humanos son el principal motor de una empresa, pues son estas personas las encargadas de promover aspectos importantes como el trabajo en equipo, que es primordial para que el personal se encuentre en óptimas condiciones de trabajo y con ello surja una adecuada aplicación motivacional.

1.5. Cuerpo teórico – Conceptual

Chiavenato en su libro *“ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS”*

Propone los siguientes procesos básicos de Recursos Humanos:

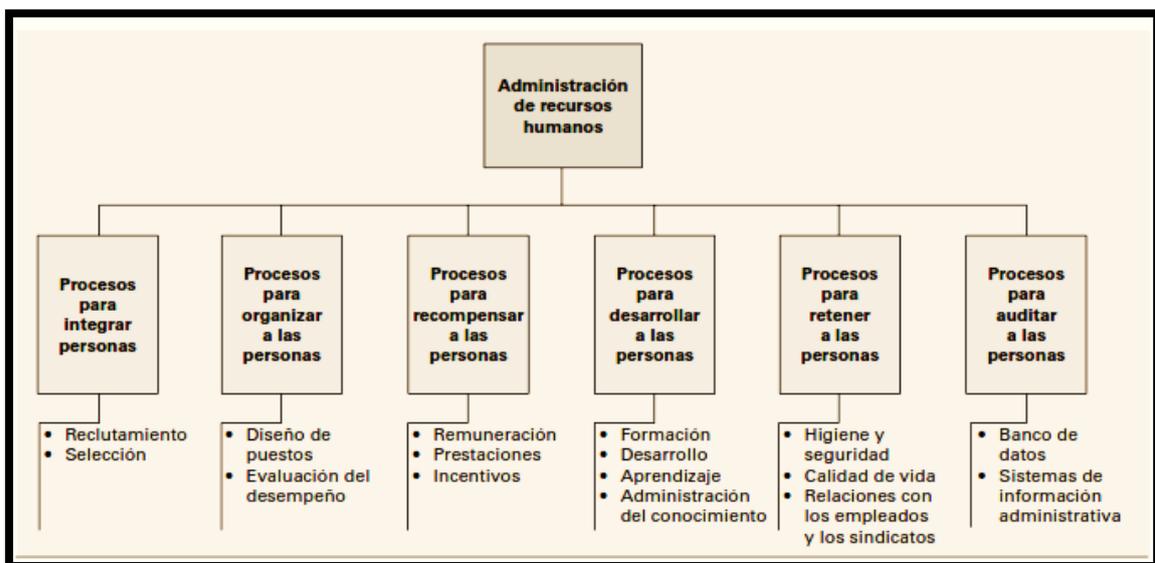


Figura 1: Procesos de la administración de recursos humanos de Chiavenato

Fuente: Investigación propia

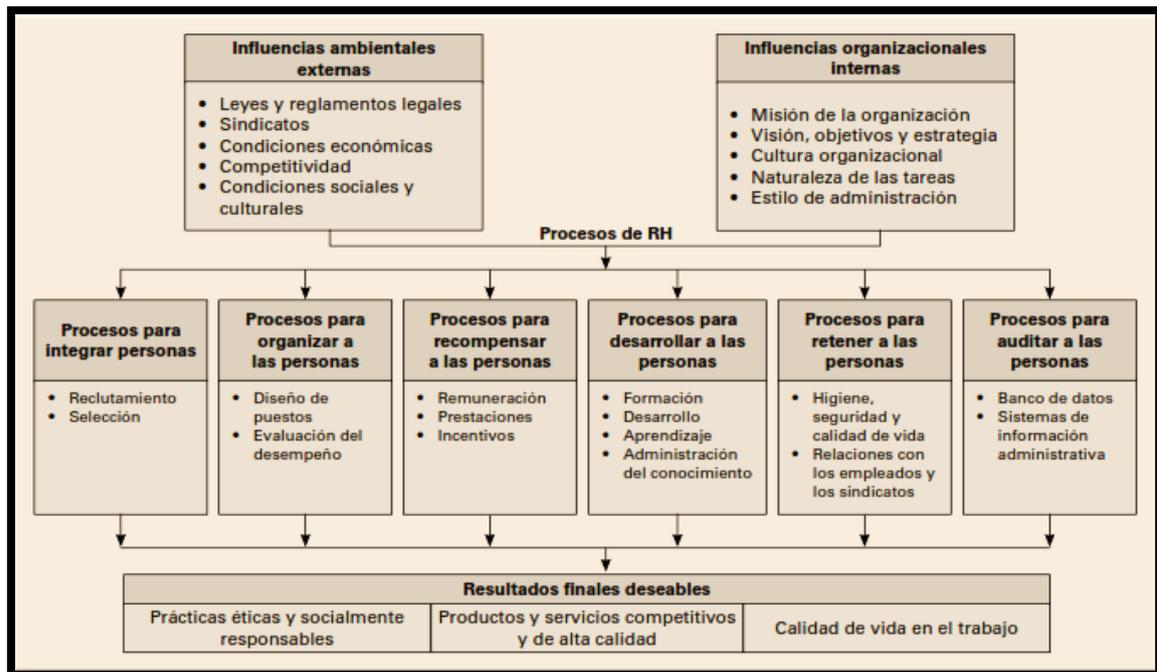


Figura 2: Modelo de diagnóstico de Administración de Recursos Humanos Chiavenato.
Fuente: Investigación propia.

Procesos de la administración de recursos humanos propuesta por Chiavenato

La administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los procesos propuestos son:

- **Procesos para integrar personas:** son para incluir a nuevas personas en la empresa. Se puede llamar procesos para proveer personas. Incluyen los procesos de Reclutamiento y selección de personal.
- **Procesos para organizar:** son para diseñar las actividades de las personas en la empresa. Incluye el proceso de análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño.
- **Procesos para recompensar a las personas:** procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades más elevadas. Incluyen recompensas, remuneraciones y políticas salariales.
- **Procesos para desarrollar a las personas:** son los procesos para capacitar y desarrollar personal y profesionalmente. Implican la formación, competencias, técnicas, capacitación.
- **Procesos para retener a las personas:** es crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye cultura organizacional, disciplina, higiene y seguridad.

- **Procesos para auditar a las personas:** son para dar seguimiento y controlar actividades de las personas y verificar resultados.

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto de trabajo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

1.5.1 Mejoramiento

Técnica de mejoramiento de la productividad se centra en adecuar correctamente las condiciones laborales de los empleados y se refiere a:

- Una auditoría detallada de las condiciones de trabajo desde cada actividad
- El diseño de mejores condiciones de trabajo
- La instalación y mantenimiento del lugar de trabajo.

(Muñoz, Barrios, Guzman, Orta, & Puga, 2013)

Realizar un mejoramiento involucra muchas actividades que tienen que ver con las condiciones de trabajo en las que se encuentren los empleados de una empresa, es decir mejorar su situación laboral y mantener un ambiente adecuado entre compañeros.

1.5.2 Procesos

“Los procesos de recursos humanos, en particular los que implican la contratación, son una parte esencial de cualquier organización. Y la razón es simple: las personas son los agentes que realizan las tareas y usted tiene que encontrar las personas adecuadas para hacerlas de la manera más eficaz”. (Pacheco, 2018)

“Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio con un inicio, un fin entradas y salidas claras. (Chiavenato, 2009)

Los procesos de gestión personal no es administrar los RRHH, si no administrar con la gente, fuerza laboral implementada como una estrategia que haga que los planes de negocio se hagan realidad. El cliente no necesariamente es externo a la empresa, puede tratarse de un cliente interno, quien está dentro de ella.

1.5.3 Departamento

“El **concepto de departamento** hace referencia a cada una de las divisiones en que se estructura una corporación, y que poseen diferentes funciones relacionadas con su actividad. Podríamos decir que un **departamento** es una de las partes que forma una organización”. (Economía Simple, 2016)

Aunque la empresa está fragmentada en departamentos más pequeños, todos ellos tienen que trabajar en armonía y contar con gran comunicación interdepartamental para que la empresa tenga éxito en su negocio. Si los departamentos no se comunican entre sí, ni trabajan unidos, la empresa estará fragmentada y será poco probable que sobreviva en el mercado

1.5.4 Sistemas

Un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema. (Kast&Rosenweig, 1982).

Los sistemas de RRHH permiten a la organización atraer y retener el personal idóneo para cada área en la cantidad y calidad necesaria.

1.5.5 Recursos humanos.

“En la administración de empresas, se denomina **recursos humanos** (RR. HH.) Al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de

una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.” (Anedo, Rueda, & Candanedo, 2013)

Los Recursos Humanos son el departamento o área de una empresa que tienen como función principal emplear, formar y retener al personal de una empresa, organización o institución, realizando procesos de selección a todos los empleados que vayan a ser contratados.

1.5.6 La estructura Organizacional

Según la definición del académico Mintzberg (1984), «una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas».

Mientras que Strategor (1988) explica que una estructura organizacional «es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad».

La estructura organizacional es una parte fundamental para que todo el trabajo que realizan las personas dentro de sus respectivos puestos quede dividido de la mejor manera, todo para que se logre una coordinación conjunta entre todo un equipo, es decir son funciones que deben ser cumplidas en cada área.

1.5.7 Políticas

“Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones. Aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logras sus objetivos individuales. Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades” (CHIAVENATO, 1999).

Las políticas dentro de una empresa sirven para establecer funciones a sus colaboradores. Sirven como guías de acción a preguntas o dudas que puedan presentarse a diarios en nuestros lugares de trabajo.

1.5.8 Proceso Administrativo

“Proceso Administrativo manifiesta: implementar quiere decir poner los planes en acción. Es la fase del “hacer que ocurra en la administración” para lo cual se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción” (CHIAVENATO, 2001)

Para un correcto proceso administrativo la empresa debe estar clara en su visión, misión política y objetivos, que permitan desarrollar estrategias en su estructura organizacional.

1.5.9 Eficiencia

“Eficiencia es aquella característica que se enfoca en el alcance de los objetivos o de las metas que se proponen en la organización, utilizando todos los recursos al alcance; una persona eficiente puede llegar puntualmente a su trabajo, cumplir con sus labores del día y llegar a las metas planteadas para el día, la semana o el mes, por ejemplo, realizando cinco tareas en su jornada laboral de ocho horas. La eficiencia aumenta si en vez de cinco tareas, consigue realizar siete o nueve y las realiza en seis horas de trabajo, por lo que se dice que hace uso eficiente de su tiempo”. (Big River International, 2015)

La eficiencia es algo primordial en el departamento de Recursos Humanos, pues es una característica en la que deben enfocarse aquellos jefes del departamento para que sus empleados logren llegar a tener unos objetivos y metas que vayan de acuerdo con sus habilidades y con los requerimientos de la empresa, de la mano de la eficiencia vienen algunas responsabilidades que todos los trabajadores deben cumplir, para que exista un respeto e igualdad entre todos.

1.5.10 Mapa de procesos

El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de gestión porque comparten datos e información. (Pérez, 2012).

1.5.11 Simbología ANSI: American National Standards Institute.

Es una simbología para representar flujos de información de procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplea algunos símbolos para diagrama de flujo administrativos. (Edu. Academia, 2019)

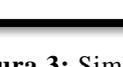
SÍMBOLOS PARA DIAGRAMAR		
Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa
	Sentido del flujo	Siempre se debe indicar el sentido.

Figura 3: Simbología ANSI - Instituto Americano de Normas.
Fuente. Academia. Edu, Sitio web

1.6. Marco conceptual

1.6.1 Mapa de procesos:

El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de gestión porque comparten datos e información.

(FERNANDEZ, 2010)

1.6.2 Selección

La selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización." (Chiavenato, 1997.)

1.6.3 Inducción

"Las actividades que se incluyen en su introducción a la organización ya su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo. (De Cenzo y Robbins, 2003, p. 223)

1.6.4 Capacitación

Es un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante la cual las personas aprenden conocimientos y habilidades administrativas para lograr un desempeño satisfactorio. Es más teórico. Ejemplos cursos, lecturas, conferencia, videos, etc. (Aquilar, 2007, p. 17)

1.6.5 Reclutamiento

"El reclutamiento es un conjunto de técnica y procedimientos orientados a la atracción de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, en esencia es un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo que pretenda llenar. (Chiavenato", 2000, p 117)

1.6.6 Evaluación al desempeño

"La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado)." (BAGGINI, 1999)

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque metodológico de la investigación

Dada la propuesta de un plan de mejora de los procesos del departamento de recursos humanos y que el estudio del caso viene de una verdad objetiva de la situación actual de la empresa.

2.1.1 Método de investigación.

Se aplicará dos tipos de investigación para el análisis del problema planteado que son descriptiva y de campo. Las cuales se detallan a continuación:

2.1.2 Método de cuantitativo.

Este método de investigación consiste en la recolección de la información cuantificable, se basa en la observación de respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados, aporta valores numéricos de encuestas, entrevistas para realizar estudios estadísticos.

2.1.3 Método de descriptivo.

Permitirá la determinación de estudio de “Radio Sonorama”, mediante a la investigación a realizarse, se conocerá la situación actual de la administración de Recursos Humanos, y a su vez se determinará las causas y efectos que inciden en la insatisfacción laboral de sus trabajadores, las mismas que se recolectaran mediante aplicación de método de encuestas y entrevistas.

2.1.4 Instrumento o técnica de recuperación de la información.

Para recopilar información se utilizará encuestas a los cinco jefes departamentales como fuente primaria, lo cual permitirá conocer sus opiniones acerca del manejo actual del recurso humano de “Radio Sonorama”. Además, se aplicará encuestas al personal, que nos permitirá conocer el estado actual del manejo de los procesos de recursos humanos.

De campo.

Al realizar la investigación de campo se obtendrá datos cuantitativos y cualitativos con la aplicación de la técnica de recopilación de información que es la encuesta aplicada a los jefes departamentales de Radio Sonorama”.

Población unidades de estudio y muestra.

Para llevar a cabo el presente trabajo se toma en cuenta a todo el personal de Radio Sonorama, debidamente contratado y afiliado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el periodo noviembre 2018 - enero 2019.

2.1.5 Muestra.

El tamaño de la muestra es la nómina actual de Radio Sonorama con un total de 22 personas en total,

2.2 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de información.

En la presente investigación se utilizará el método descriptivo que nos permitirá definir el objeto de estudio, permitiendo con ello elaborar crear un modelo de encuesta para conocer más al cliente interno midiendo su satisfacción o insatisfacción en su puesto de trabajo.

Entrevistas. – la entrevista se realizará a los cinco jefes o directores departamentales, los mismos que deberán responder a través de una conversación formal, se realizará en base a una plantilla de 4 preguntas que servirán de guía para el entrevistador, con el objetivo de analizar los procesos de manejo para administración de recursos humanos.

1. ¿Qué piensa de utilizar herramientas de administración al personal desde el reclutamiento para cubrir una vacante?

Los entrevistados contestaron favorablemente, indicaron que utilizar herramientas de administración ayuda a su trabajo diario recibiendo gente con la experiencia y recomendaciones necesarias para cubrir un puesto de trabajo.

2. ¿Qué opina usted sobre las capacitaciones que se dan dentro de la empresa?

Indicaron que no estaban a gusto con el tema de capacitaciones ya que las pocas que se dictan no son de interés de todas las áreas y sugieren manejar un plan de capacitaciones anuales a cada una de las áreas según sus necesidades. Adicional sugieren que las capacitaciones sean dictadas por instituciones públicas.

3. ¿Consideran que el departamento de RRHH hace una buena gestión en cuanto el manejo de incentivos?

En su mayoría criticaron la gestión, indicando que el manejo de incentivos al personal lo hace directamente la Gerencia General por afinidad y no de manera igualitaria y justa. Todos

los directores de área están de acuerdo de que debe implementarse una política salarial que beneficie a todo el personal.

4. ¿Considera que la mayoría de sus representados está a gusto con su trabajo?

La respuesta fue favorable, a pesar de la falta de reestructuración de procesos la mayoría de los trabajadores sienten un buen clima laboral, pero consideran importante que se mejore procesos de administración de RRHH que ayuden a un mejor desempeño y control de las actividades diarias.

Encuestas. - Es una técnica realizada mediante preguntas cerradas o abiertas, la cual será utilizada para recolectar información en base a un cuestionario, el mismo que aplicará al personal de todas las áreas, para descubrir el beneficio individual y colectivo de los empleados con una correcta administración.

Para conocer el nivel de satisfacción de cada uno de los empleados de las distintas áreas de la empresa se necesita levantar la información aplicando encuestas. Cuestionario que contiene 10 preguntas cerradas que permitan identificar las necesidades y problemas de clima laboral en la institución.

ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE SONORAMA

- PREGUNTA 1

¿Conoce los procesos de contratación en Sonorama?

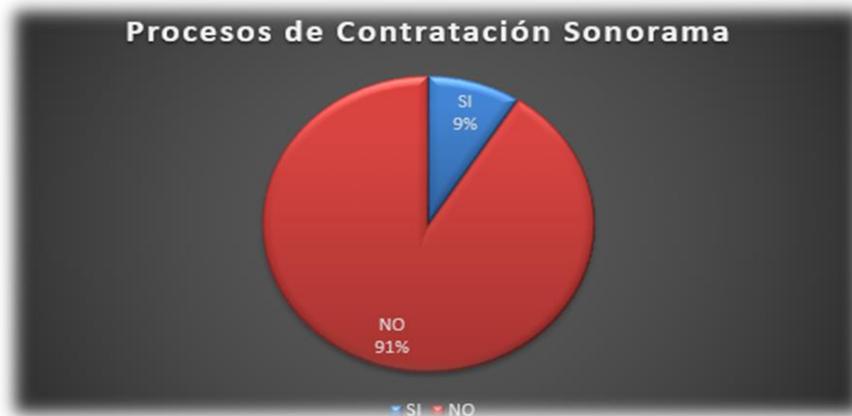


Figura 4: Procesos de contratación sonorama

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Meneses

Análisis:

El personal no tiene conocimiento de los procesos de contratación que la empresa maneja para un nuevo empleado.

- **PREGUNTA 2**

¿Considera que tiene estabilidad laboral en radio Sonorama?



Figura 5: Estabilidad laboral

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Victoria Meneses

Análisis:

Con esta pregunta se puede analizar que el personal siente confianza en la empresa y considera que su trabajo es Estable. La información recopilada nos indica que gran parte del personal trabaja más de 2 años en la empresa.

- **PREGUNTA 3**

¿A su ingreso a la empresa le realizaron exámenes psicológicos y de conocimientos?

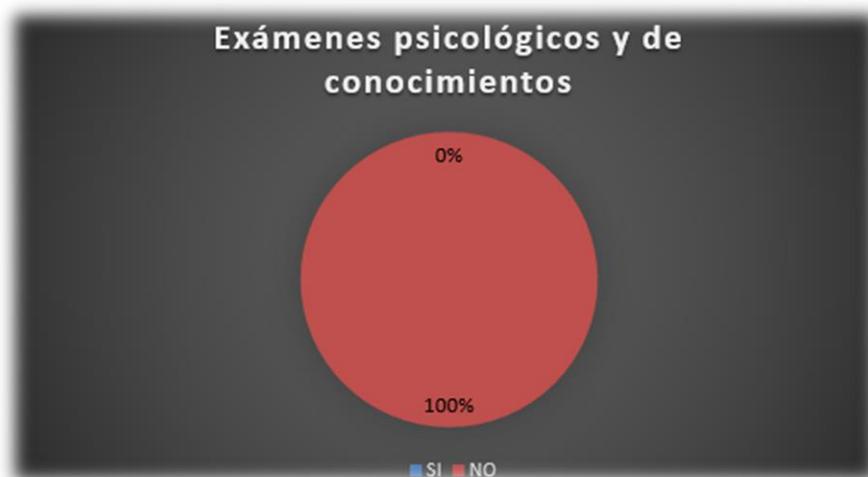


Figura 6: Exámenes psicológicos y de conocimiento
Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Victoria Meneses

Análisis:

Los resultados de esta pregunta son indican que lastimosamente la empresa no maneja un buen proceso de contratación. Realizar exámenes pre ocupacionales son básicos para que la empresa no tenga responsabilidades por enfermedades profesionales en el futuro.

- **PREGUNTA 4**

¿Ha recibido capacitación en los últimos 6 meses?

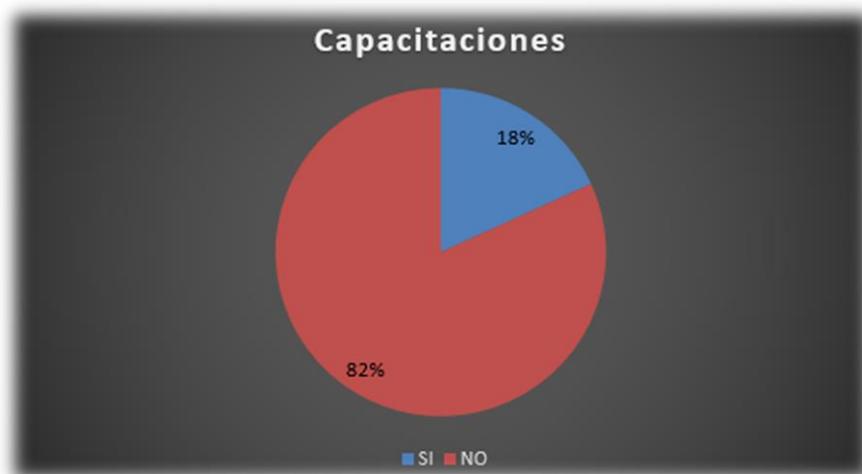


Figura 7: Capacitaciones

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Victoria Meneses

Análisis:

En su mayoría el personal ha indicado que no ha recibido capacitación en los últimos seis meses, Lo que nos indica que la empresa no maneja planes de capacitación para sus empleados.

- **PREGUNTA 5**

¿Han evaluado su desempeño dentro de la empresa?



Figura 8: Evaluación de desempeño
Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Victoria Meneses

Análisis:

Con esta pregunta que el personal no ha sido evaluado en su desempeño de funciones. Pudiendo ser un gran riesgo para la calidad de funciones de la empresa y el cumplimiento de objetivos.

- **PREGUNTA 6**

¿En el último año ha recibido un incentivo salarial por parte de su empresa?



Figura 9: Incentivos Salarial

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Victoria Meneses

Análisis:

Con esta pregunta se trata de tener información si la empresa maneja un plan de incentivos anuales para los empleados. En la mayoría no han recibido ningún tipo de incentivo lo cual ha ido provocando insatisfacción.

- **PREGUNTA 7**

¿A su criterio personal, la empresa tuvo una debida inducción al momento de su contratación?



Figura 10: Inducciones Laborales

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Victoria Meneses

Análisis:

Se puede analizar que a pesar de que la empresa no tiene buenos procesos de administración de personal. Los trabajadores están a gusto con el ambiente laboral diario de la empresa.

Interpretación de las preguntas Realizadas

Los resultados arrojados en el Anexo No. 4 demuestran que actualmente en la empresa no se maneja procesos de Administración de personal, como son evaluación del desempeño, selección, capacitación, entre otros. A consecuencia de esto el personal ha bajado su rendimiento al no tener motivación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE RADIO SONORAMA

3.1 Introducción

El proyecto actual plantea un plan de mejora de los procesos del sistema de Recursos Humanos de Radio Sonorama Ubicada en Quito, Sector Monteserrin Pasaje Dolomitas No45-95 y Los Naranjos. Por medio de una recolección de información mediante encuestas y entrevistas de quienes integran la empresa, mediante un análisis y valoración se establece que los procesos que actualmente se realizan en el departamento con respecto a la administración de Talento humano son muy básicos y necesitan un plan de mejora. Se propone rediseñar la función corporativa con respecto a la contratación, formación, gestión, retribución conservación y desarrollo de las personas, por medio de la mejora e implementación de procesos y políticas claras para cada una de las actividades.

3.2 Situación actual de la empresa

El resultado de las entrevista y encuestas realizadas a los 22 trabajadores de la empresa arrojaron como resultado que el departamento de Recursos Humano actualmente es manejado de manera empírica, sus procesos y políticas son básicos.

No se aplican la mayoría de los subprocesos necesarios para la administración del Talento Recursos humanos y las proceso aplicados no son completos.

Tabla 1: Procesos actuales en la empresa.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION	PROCESO DE ANÁLISIS DE CARGOS	PROCESOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	PROCESO DE CAPACITACION
OBJETIVO: reclutar y seleccionar al candidato que reúna los requisitos necesarios para cubrir un vacante	OBJETIVO: Detallar las tareas, responsabilidades y periodicidad de los cargos de la empresa	OBJETIVO: Medir el rendimiento y conocimiento de los trabajadores de la empresa	OBJETIVO: Incrementar el conocimiento de los trabajadores para mejorar su desempeño.
ALCANCE: todo el personal nuevo y existente de Sonorama	ALCANCE: todo el personal existente de Sonorama	ALCANCE: todo el personal existente de Sonorama	ALCANCE: todo el personal existente de Sonorama
ACTIVIDADES: 1) El jefe departamental solicita la vacante a Gerencia, los cuales hacen conjuntamente un análisis del posible candidato y seleccionan al personal que consideran apropiada para cubrir el cargo. 2) Se entrega la hoja de vida del nuevo trabajador al departamento de RRHH para realizar y registrar su entrada al MDT Y AL IEES. 3) El primer día de trabajo el Jefe de Recursos humanos presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y es el jefe departamental el encargado de indicar las funciones a realizar.	ACTIVIDADES: NO ES APLICADO	ACTIVIDADES: NO ES APLICADO	ACTIVIDADES: NO ES APLICADO
DIAGRAMA DE FLUJO: no Es aplicado	DIAGRAMA DE FLUJO: no Es aplicado	DIAGRAMA DE FLUJO: no Es aplicado	DIAGRAMA DE FLUJO: no Es aplicado
REGISTROS: no es aplicado	REGISTROS: no es aplicado	REGISTROS: no es aplicado	REGISTROS: no es aplicado
INDICADORES DE GESTIÓN: No establecidos.	INDICADORES DE GESTIÓN: No establecidos.	INDICADORES DE GESTIÓN: No establecidos.	INDICADORES DE GESTIÓN: No establecidos.

Elaborado por Victoria Meneses M.

3.3 Organigrama Institucional Sonorama

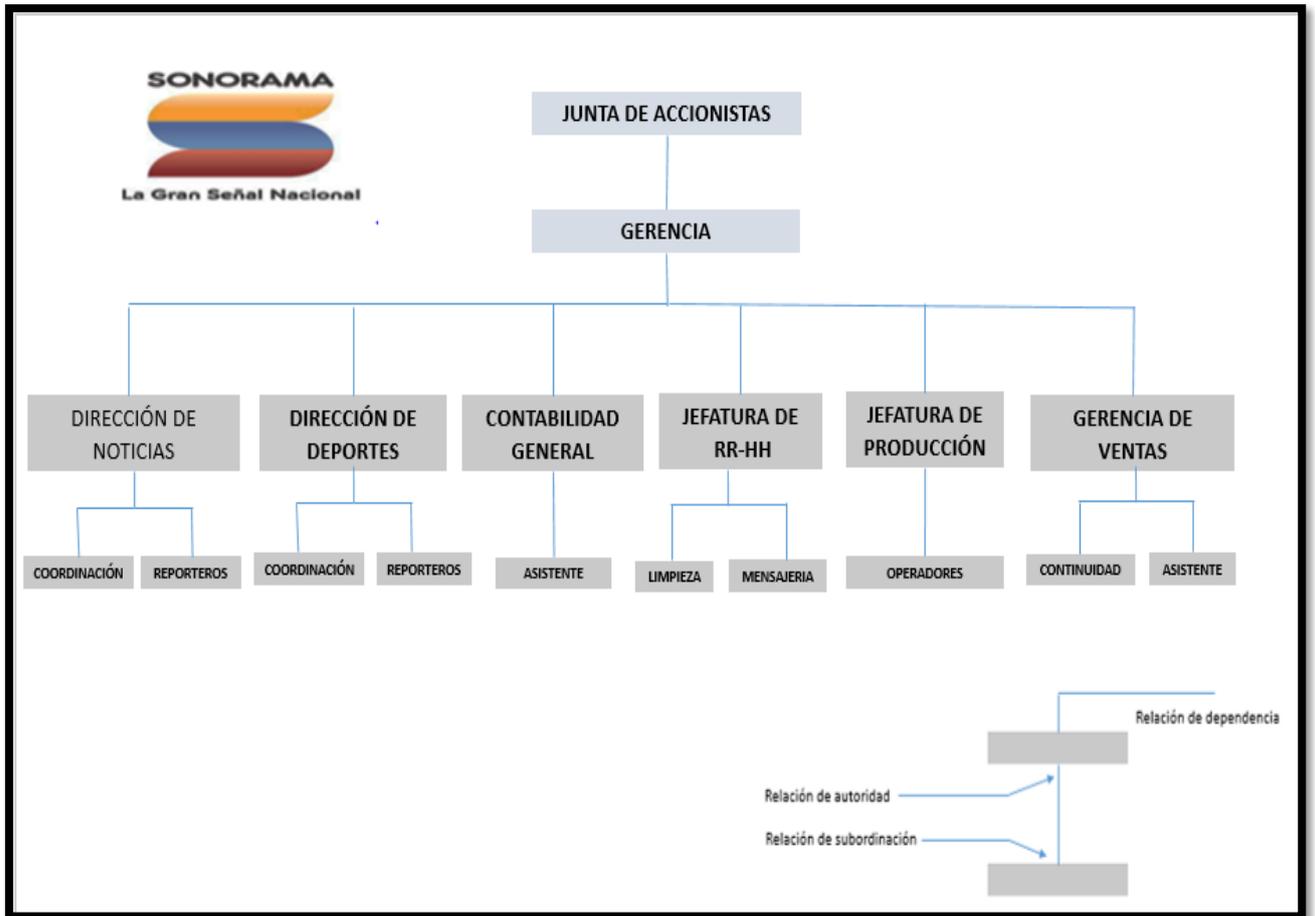


Figura 11: Organigrama Organizacional Propuesto para Sonorama

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Victoria Meneses

3.4 Misión (Actual)

Ser la radio líder en noticias nacionales, deportes y contenido para adultos contemporáneos, que a través de su programación las 24h00 al día, debe satisfacer a los más de 13 millones de ecuatorianos que pueden sintonizar Sonorama a todo el territorio nacional.

3.5 Misión (Propuesta)

Definición de la Misión de Radio Sonorama

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN
¿Qué hace la empresa?	Es una radiodifusora que proporciona una programación variada como entretenimiento, música, deportes, noticias entrevistas entre otros.
¿Para que existe?	Para brindar un servicio de calidad, que proporcione la aceptación y grado de satisfacción a quienes hacen uso del servicio ofertado por la radio.
¿Para quién trabaja?	Para todos sus oyentes a nivel nacional, a donde llega la frecuencia de la radio.
¿Cómo se realiza su trabajo?	Siendo un medio de comunicación autentico, participativo y enfocado a brindar servicio de calidad a sus oyentes y agencias de Publicidad
¿Filosofía?	Respeto al personal e incrementar la productividad de la empresa.

Figura 12: Definición de la misión propuesta para Sonorama.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Victoria Meneses

“Brindar servicios de radiodifusión que formen, informen y entretengan sanamente a nuestros radioescuchas fomentando y fortaleciendo los valores familiares, sociales, culturales y la participación ciudadana con una programación variada de calidad, en base al respeto a los empleados, desarrollo tecnológico”.

3.6 Visión (actual)

Ser una compañía competitiva reconocida por dinamismo en desarrollar y ofrecer programas de calidad que superen las expectativas de los oyentes y clientes/agencias de publicidad en los distintos mercados del Ecuador.

3.7 Visión (Propuesta)

Definición de la Misión de Radio Sonorama

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN
Posicionamiento en el mercado	Ser la radiodifusora líder con mayor audiencia a nivel nacional
Horizonte en el tiempo	5 años
Principios y Valores	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo Servicio• Productividad Compromiso• Comprensión Honestidad• Dedicación Respeto• Calidad Responsabilidad
Giro del Negocio	Ser una radiodifusora que proporciona una programación variada como entretenimiento, música, deportes y muchos más.
Ámbito de Acción	A nivel Nacional

Figura 13: Definición de la visión propuesta para Sonorama

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Victoria Meneses

“Ser el medio la comunicación con mayor credibilidad a nivel nacional, proporcionando una programación variada e innovadora cumpliendo con los más altos estándares de servicio”.

3.8 Objetivos (Actuales)

- Permanecer como una radio de contenido, seria, de alcance nacional, que lleva a todos los hogares de los ecuatorianos información veraz, oportuna y objetiva.
- Mantener también los espacios de deportes convirtiéndolos líderes en todas las provincias del país.
- Proyectar importantes cambios ya que nuestros transmisores y otros equipos están casi por cumplir su ciclo de vida y queremos invertir en lo que nos da la fidelidad de los clientes, la calidad de sonido.

3.9 Objetivos (Propuestos)

- Ofrecer un servicio de radiodifusión y soluciones publicitarias acordes a sector y así ganar respeto y lealtad.
- Producir servicios de radiodifusión efectivos, que cumplan con las exigencias

requeridas por los clientes.

- Incrementar ganancias que permitan financiar el crecimiento de la empresa, creando valor para los accionistas y obtener los recursos necesarios para el logro de las metas corporativas
- Compartir el éxito de la radio con los empleados y colaboradores en general, creando un entorno laboral seguro e incluyente, que les permita valorar sus diversidades y reconocer las contribuciones individuales.

Subsistemas de Recursos Humanos

Una vez investigados los procesos de Administración de RRHH y según lo planteado por el autor Chiavenato se propone establecer y mejorar los siguientes subsistemas de recursos humanos dentro de Radio Sonorama.

A. Procesos para integrar personas

- Reclutamiento
- selección
- inducción.

B. Procesos para organizar a las personas

- Diseño y análisis de puestos
- Evaluación del desempeño humano

C. Procesos para recompensar a las personas

Se Creará una política salarial dentro d la institución

- Compensación
- Remuneraciones

D. Procesos para desarrollar personas

- Capacitación y desarrollo del personal

E. Procesos para retener personal

• Higiene y seguridad en el trabajo. Se creará una política de seguridad y salud ocupacional para la empresa.

Mapa de procesos de Sonorama

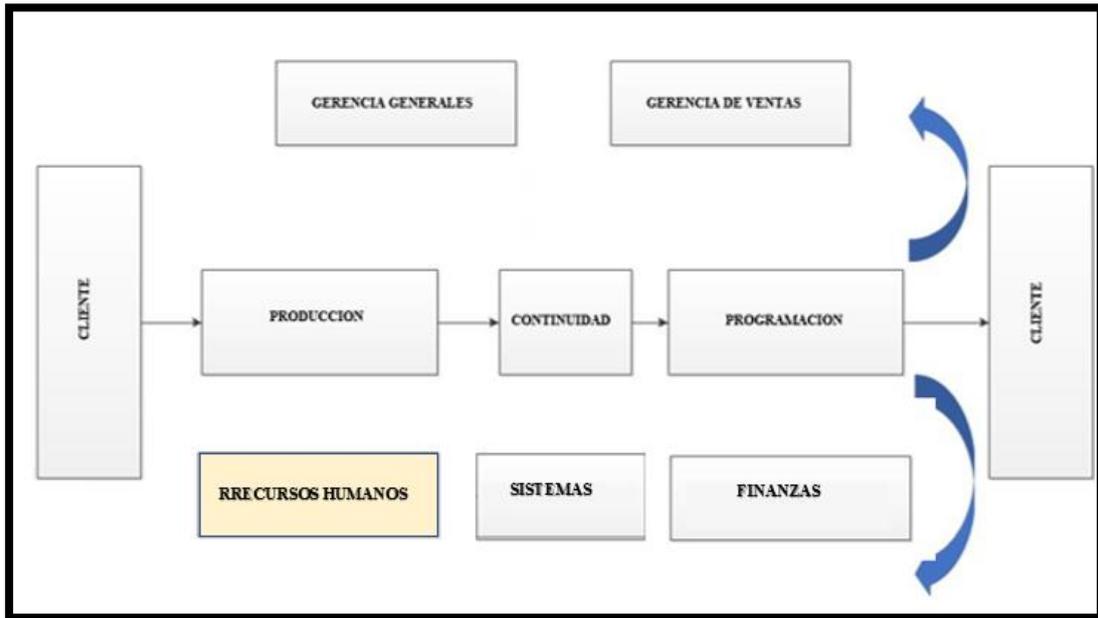


Figura 14: Mapa de procesos
Elaborado por: Victoria Meneses M.

Se plantea este mapa de procesos para exponerlo gradualmente de forma controlada los detalles de los procesos, secuencia e interacción entre ellos.

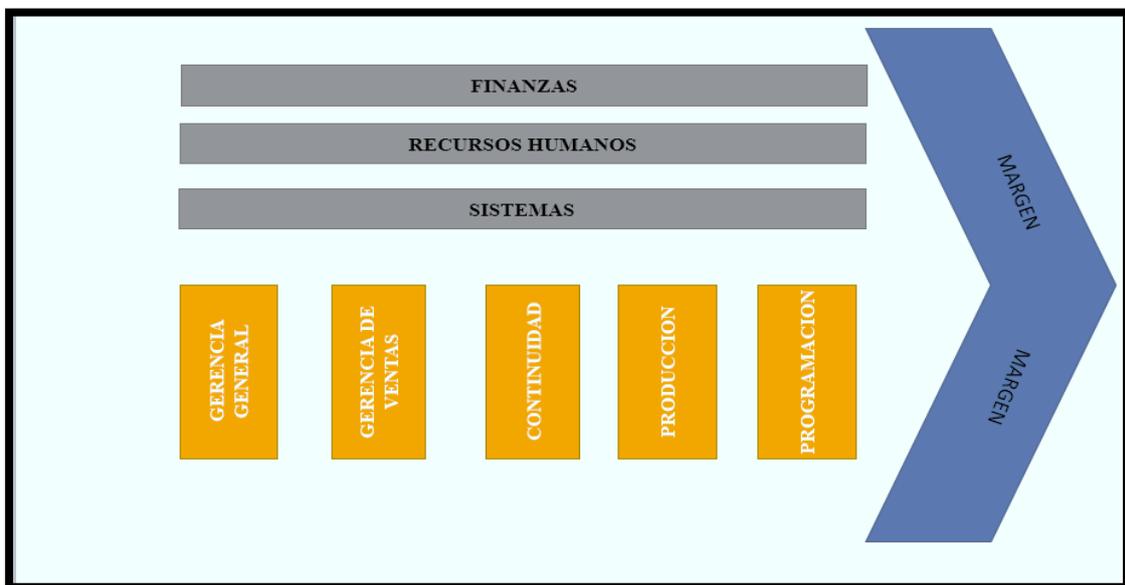


Figura 15: Cadena de valor
Elaborado por: Victoria Meneses M.

Se plantea la cadena de valor para examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en que radica la diferenciación.

		PROCESO DE INDUCCIÓN Y SELECCIÓN	
ELABORADOR POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CÓDIGO:
			REVISIÓN:
			DOCUMENTO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:	PÁGINA:

1. Objetivo:

Reclutar y seleccionar al candidato que reúna los requisitos necesarios para cubrir la vacante a ocupar en la empresa.

2. Alcance:

Este procedimiento se aplicará a:

Todo el personal nuevo y existente que desempeña funciones en “SONORAMA S.A.”, así como demás involucrados con las actividades de la organización.

3. Actividades:

Tabla 2: Actividades de proceso de selección, inducción.

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe del área solicitante	Elaborar la solicitud de Recurso Humano al área del Departamento de Recursos Humanos para cubrir una vacante. Formato de requerimiento
2	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Recibir el requerimiento del área solicitante.
3	Jefe de Recursos Humanos	Recibir y analizar el requerimiento del área solicitante, con información contenida.
4	Jefe de Recursos Humanos	Recibir y analizar la vacante para determinar el proceso de selección: interna o externa. Iniciar el proceso de selección.
5	Jefe de Recursos Humanos	Ponderar los instrumentos a utilizar para la selección de puestos: Pruebas psicológicas y técnicas.
6	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Obtener los currículos reclutados y presentarlos a su jefe inmediato. Seleccionar los candidatos que cumplen con lo solicitado
7	Jefe de Recursos Humanos	Elaborar y evaluar las pruebas y entrevistas realizadas
8	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Verificar las referencias de los candidatos

		PROCESO DE INDUCCIÓN Y SELECCIÓN	
ELABORADOR POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CÓDIGO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:	REVISIÓN:
			DOCUMENTO:
			PÁGINA:

- | | | |
|----|---|---|
| 9 | Jefe de Recursos Humanos | Analizar los resultados de las entrevistas y pruebas para proponer al candidato mejor evaluado |
| 10 | Asistente del departamento de Recursos Humanos | Enviar la respuesta de los análisis al departamento solicitante para su aprobación |
| 11 | Asistente del departamento de Recursos Humanos | Preparar la contratación del empleado |
| 12 | Asistente del departamento de Recursos Humanos | Notificar al candidato que ha sido seleccionado para ocupar el puesto de trabajo |
| 13 | Asistente del departamento de Recursos Humanos | Recibir toda la documentación del nuevo trabajador. |
| 14 | Jefe de Recursos Humanos | Realizar la inducción apropiada, indicar las actividades, presentar a sus compañeros de trabajo, entregar reglamentos y políticas de la institución |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Victoria Meneses M.

		PROCESO DE INDUCCIÓN Y SELECCIÓN	
ELABORADOR POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CÓDIGO:
			REVISIÓN:
			DOCUMENTO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:	PÁGINA:

4. Diagrama de flujo:

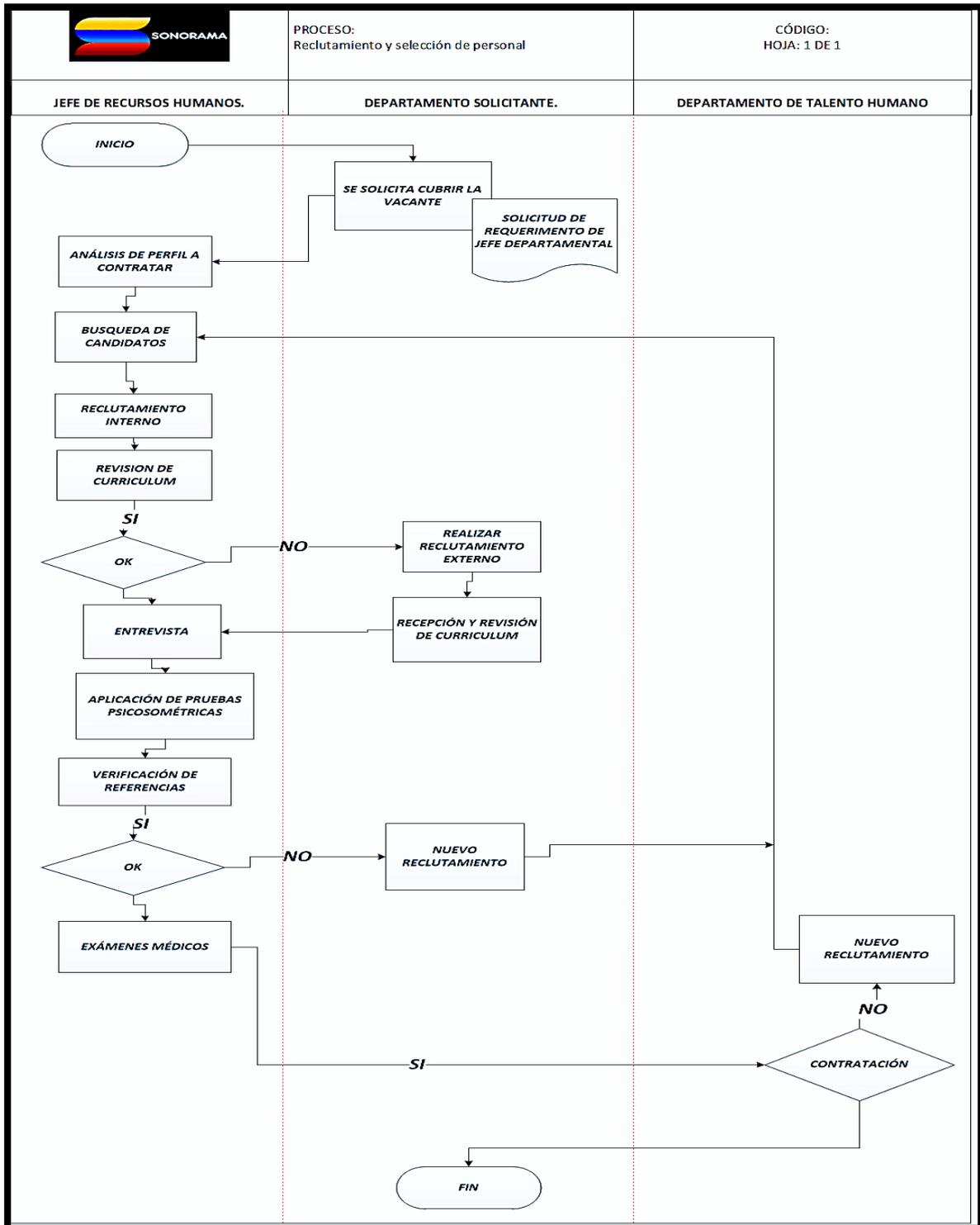


Figura 16: Flujograma de selección de personal
Elaborado por: Victoria Meneses M.

		PROCESO DE INDUCCIÓN Y SELECCIÓN	
ELABORADOR POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CÓDIGO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:	REVISIÓN:
			DOCUMENTO:
			PÁGINA:

5. Registros:

Formato requerimiento personal		
FECHA		
Señores		
Departamento Recursos Humanos		
Ciudad		
Sírvase para contratar la vacante descrita		
DATOS GENERALES		
DEPARTAMENTO		
NOMBRE DEL CARGO REQUERIDO		
REPORTA A		
HORARIO DE TRABAJO		
FORMACION		
EXPERIENCIA MINIMA Y EN QUE		
MOTIVO DE LA VACANTE		
Por Reemplazo:		Por creación de cargo
Nombre:		Nombre del cargo
Cargo:		
Fecha de salida:		

Figura 17: Grafico formato requerimiento de personal

Elaborado por: Victoria Meneses.

6. Indicadores de Gestión:

Tiempo de reclutamiento 15 días = total días de reclutamiento / 15 días.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

1. Objetivo:

Detallar las tareas, responsabilidades, periodicidad y objetivos de los cargos de la empresa.

2. Alcance:

Este procedimiento se aplicará a:

Todo el personal nuevo y existente que desempeña funciones en “SONORAMA S.A.”, así como demás involucrados con las actividades de la organización.

3. Actividades:

Tabla 3: Responsables y actividades del proceso de descripción de cargos

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de Recursos Humanos	Definir la metodología a usar: Observación, entrevista o cuestionario.
2	Jefe de Recursos Humanos	Elaborar formulario para la descripción y análisis de cargos
3	Jefe de Recursos Humanos	Elaborar Instructivo
4	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Aplicar formulario
5	Asistente del departamento de Recursos Humanos	verificar información
6	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Procesar información obtenida
7	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Elaborar manual de análisis de cargo
8	Jefe de Recursos Humanos	Aprobar Manual

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Victoria Meneses M.

SONORAMA			
SONORAMA			
PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS			
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

4. Diagrama de flujo:

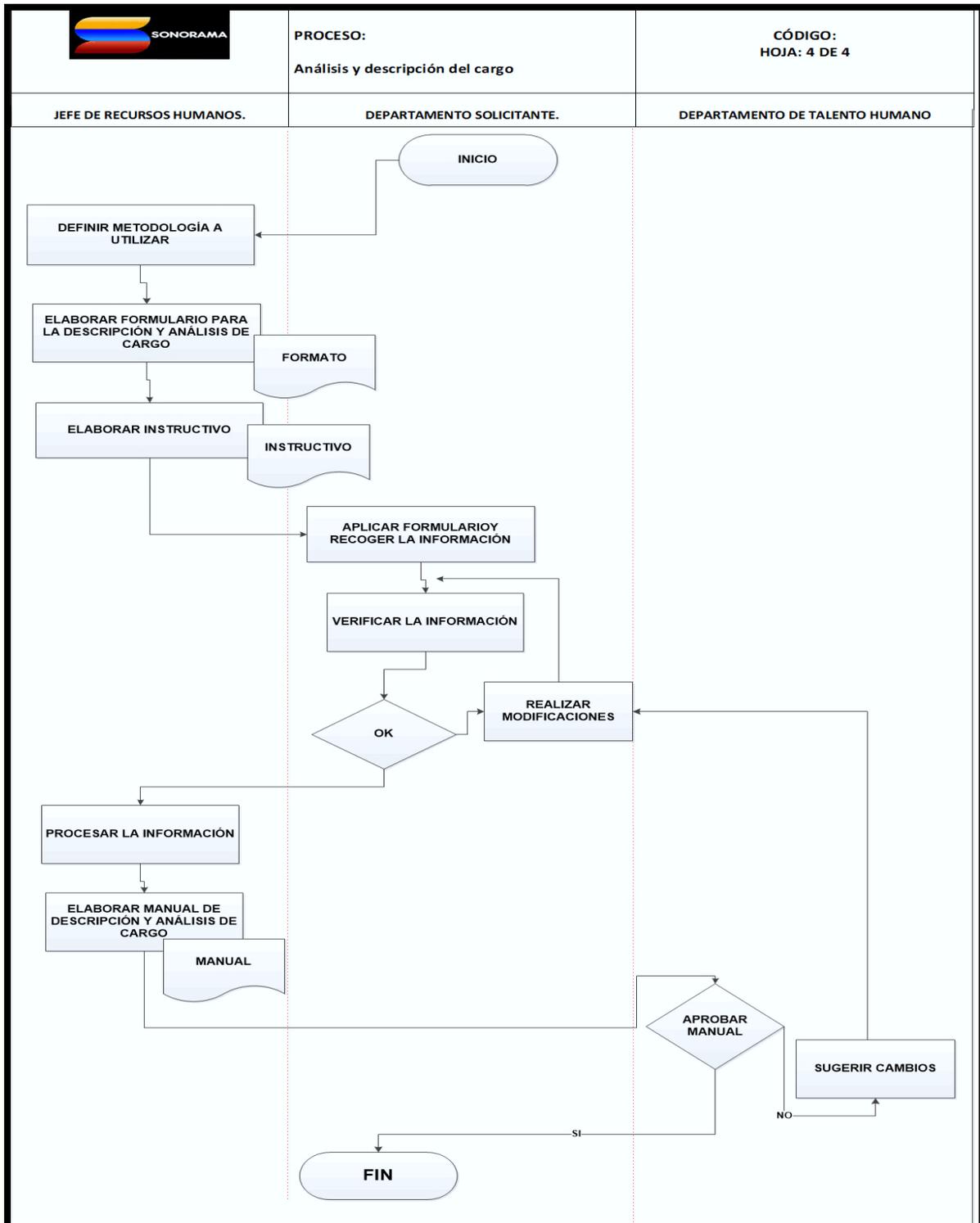


Figura 18: Flujograma del proceso de análisis y descripción de cargos
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Documento: 01
			Página:

- **Bienes, Valores:** N/A
- **Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.:** N/A

CONDICIONES DE TRABAJO

- **Horario de Trabajo:**
- **Lugar de Trabajo:**
- **Factores de Riesgo:**

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS

- **Formación Académica:**
- **Formación Complementaria:**
- **Conocimientos Específicos:**
- **Habilidades – Destrezas**
- **Edad:**
- **Género:**
- **Movilización:**

EXPERIENCIA

Figura 19: Formato del proceso de análisis y descripción de cargos
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

6. Indicadores de Gestión:

Tiempo de análisis y descripción 30 días = total días de Análisis y descripción / 28 días.

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i> Iván Méndez Aguirre Dpto. Procesos	<i>Revisado por:</i> Victoria Meneses Recursos Humanos	<i>Aprobado por:</i> Mauricio Rivas Mantilla Gerente General	Código: DHO-05 Revisión: 01 Documento: 01
<i>Fecha:</i> Octubre de 2014	<i>Fecha:</i> Octubre de 2014	<i>Fecha:</i> Octubre de 2014	Página:
Nombre del Cargo (actual): Jefe Financiero		Titulares en el cargo: 1 Natalia Cabrera Rojas	
Supervisa a: Asistente Contable - Silvana Avilés		Área / Sección / Departamento: Administración – Financiero	
Reporta a: Gerente General - Mauricio Rivas Mantilla		Dependencia: Edificio Principal Sonorama	
OBJETIVO DEL CARGO			
Coordinar, planear, evaluar y controlar que todos los procesos financieros, contables y tributarios se cumplan adecuadamente y dentro de los plazos previstos por las entidades de control.			
DESCRIPCIÓN FUNCIONAL			
Actividades			Frecuencia
• Generación y envío de comprobantes electrónicos, retenciones, facturas, notas de crédito			Diaria
• Revisión de cuentas por pagar			Diaria
• Generación de ingresos (depósitos) y de cheques (pagos)			Diaria
• Ingreso de notas de debito			Semanal (3 veces)
• Liquidación de notas de crédito			Mensual
• Liquidación comisiones coproductores			Semanal
• Liquidación comisiones ejecutivos de venta			Periódica
• Control de bancos, conciliaciones, notas de débito bancos, ingresos, egresos			Periódica
• Declaración de impuestos con asistencia tributaria			Periódica
• Presentación de balances y revisión cuentas con asistencia tributaria			Mensual
• Análisis de cuentas			Mensual
• Caja, cuentas por pagar, clientes			Mensual
• Cruce de cuentas con anticipos, clientes y comisiones agencias			Mensual
• Formularios Consejo de Participación Ciudadana y Control Social			Mensual
• Rendición de cuentas anual, elaboración y presentación			Anual
• Registro anual del medio			Anual
RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.			
• Información: Contable Financiera			
• Bienes, Valores: N/A			

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
<i>Iván Méndez Aguirre</i>	<i>Victoria Meneses</i>	<i>Mauricio Rivas Mantilla</i>	Revisión: 01
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Documento: 01
<i>Fecha: Octubre de 2014</i>	<i>Fecha: Octubre de 2014</i>	<i>Fecha: Octubre de 2014</i>	Página:
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.: N / A 			
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes • Lugar de Trabajo: Edificio Principal • Factores de Riesgo: <ul style="list-style-type: none"> - No identificar adecuadamente y a tiempo los saldos óptimos que mantiene la compañía en los Bancos para cumplir con sus obligaciones - No cumplir con las obligaciones tributarias y societarias. 			
<p style="text-align: center;">PERFIL DEL CARGO</p>			
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: <ul style="list-style-type: none"> Contador Público Autorizado con perfil administrativo y gerencial, profesional en Contabilidad y Auditoría. - Posgrado con mención en Contabilidad y Auditoría. • Formación Complementaria: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de sistemas contables - Manejo de Office - Inglés avanzado • Conocimientos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> - Finanzas - Contabilidad - Tesorería - Legislación tributaria - Nif's, Nic's y Nec's <p style="text-align: center;">Habilidades – Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Orientación a logros y objetivos - Capacidad de trabajo en equipo y empatía - Solución de conflictos - Tolerancia al trabajo bajo presión <ul style="list-style-type: none"> • Edad: desde 30 hasta 45 años • Género: Indiferente • Movilización: N / A 			
<p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 3 años como Jefe de Contabilidad y Finanzas en empresas de Telecomunicaciones. 			

Figura 20: Descripción del cargo Jefe financiero
 Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i> Iván Méndez Agurto Dpto. Procesos	<i>Revisado por:</i> Victoria Meneses Recursos Humanos	<i>Aprobado por:</i> Mauricio Rivas Mantilla Gerente General	Código: DHO-05 Revisión: 01 Documento: 01
<i>Fecha:</i> Octubre de 2014	<i>Fecha:</i> Octubre de 2014	<i>Fecha:</i> Octubre de 2014	Página:

Nombre del Cargo (actual): Asistente Contable	Titulares en el cargo: Silvana Avilés
Supervisa a: N/A	Área / Sección / Departamento Administración – Financiero
Reporta a: Contador General - Natalia Cabrera Rojas	Dependencia: Edificio Principal Sonorama

OBJETIVO DEL CARGO
Facturar productos y servicios de la empresa internos y a clientes externos.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
Actividades	Frecuencia
• Ingreso facturas al Sistema INSOFT	Diario
• Ingreso de retenciones	Diario
• Envío de mails proveedores e ingreso al sistema de las empresas / descargar facturas y retenciones	Diario
• Ingreso de facturas y retenciones Publitop	Diario
• Archivo facturas, retenciones, CP, canjes.	Diario
• Registro y contabilidad de Roles de pago en el Sistema de Sonorama y Publitop	Diario
• Registro de los gastos Personales Propietarios	Diario
• Realizar el cuadro de cobranza para envío mensual a Price	Diario
• Realizar diariamente la gestión de cobranza	Diario
• Acudir una vez por mes a la reunión de cobranza de Price	Mensual
• Recopilar retenciones que emiten los clientes mes a mes	Mensual

RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Información: facturas y notas de débito • Bienes, Valores: N/A • Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.: N/A

CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de Trabajo: - Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes • Lugar de Trabajo: Edificio Principal • Factores de Riesgo: Facturar mal y generar un cobro equivocado.

		<p style="text-align: center;">SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</p>	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		<p style="text-align: right;">SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</p>	
<i>Elaborado por:</i> Iván Méndez Agurto Dpto. Procesos Fecha: Octubre de 2014	<i>Revisado por:</i> Victoria Meneses Recursos Humanos Fecha: Octubre de 2014	<i>Aprobado por:</i> Mauricio Rivas Manfilla Gerente General Fecha: Octubre de 2014	Código: DHO-05 Revisión: 01 Documento: 01 Página:
PERFIL DEL CARGO			
REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: Estudiante de niveles medios de contabilidad o carreras afines. • Formación Complementaria: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de sistemas contables • Conocimientos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad general básica <p style="text-align: center;">Habilidades y destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad numérica - Organización (orden) - Iniciativa <ul style="list-style-type: none"> • Edad: desde 19 hasta 30 años • Género: Indiferente • Movilización: N / A 			
EXPERIENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 año como auxiliar contable. 			

Figura 21: Descripción del cargo Asistente contable
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

Nombre del Cargo (actual): Director de Noticias	Titulares en el cargo: Wilson Moposita
Supervisa a: Personal del Dpto. de Noticias (Coordinador, Locutores y Reporteros)	Área / Sección / Departamento Control de Gestión: Producción y Operaciones
Reporta a: Gerencia General (Mauricio Rivas Mantilla)	Dependencia: Edificio Principal Sonorama

OBJETIVO DEL CARGO

Diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar el plan de desarrollo del Programa y los correspondientes planes operativos dirigidos a la actualización y aseguramiento de la calidad de los programas.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Actividades	Frecuencia
• Dirigir los espacios noticiosos de la radio	Diaria
• Conducción y entrevistas en la Palabra y Confirmado	Diaria
• Entregar directrices para el trabajo de reporteros (as), Conductores y Coordinador	Diaria
• Mocionar y disponer las agendas de invitados para que Coordinación lo ejecute	Diaria
• Filtrar y Corregir las notas y resúmenes mensuales y anual de noticias	Mensual y Anual
• Entregar y coordinar con los demás departamentos	Diaria

RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.

- **Información:** interna y externa
- **Bienes, Valores:**
- **Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.:** N/A

CONDICIONES DE TRABAJO

- **Horario de Trabajo:**
 - Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes
- **Lugar de Trabajo:** Edificio Principal
 - Sitios de visita a clientes (aleatorio)
- **Factores de Riesgo:**
 - El no verificar correctamente la información y difundirla puede ocasionar problemas legales a la empresa

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS

- **Formación Académica:**
Licenciado en Comunicación o carreras afines
- Posgrado en Comunicación.
 - **Formación Complementaria:**
 - Manejo de Office
 - Inglés avanzado
 - **Conocimientos Específicos:**
 - Ley de Comunicación
 - Código del Trabajo
 - Legislación Nacional
- Habilidades – Destrezas**
- Liderazgo
 - Orientación a logros y objetivos
 - Capacidad de trabajo en equipo y empatía
 - Solución de conflictos
 - Tolerancia al trabajo bajo presión
- **Edad:** desde 30 hasta 45 años
 - **Género:** Indiferente
 - **Movilización:** N / A

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 3 años comunicación escrita, radio o televisión.

Figura 22: Descripción del cargo Director de Noticias
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

Nombre del Cargo (actual): Jefe de Recursos Humanos	Titulares en el cargo: Victoria Meneses
Supervisa a: Área Administrativa	Área / Sección / Departamento Administración – Talento Humano
Reporta a: Gerente General Mauricio Rivas	Dependencia: Edificio Principal Sonorama

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar que se realicen eficientemente las labores relacionadas con la administración de recursos humanos, el control y la aplicación de acciones y políticas al personal con el propósito de implementar mejoras en el desarrollo organizacional de la empresa.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Actividades	Frecuencia
• Planificar, dirigir y supervisar los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, etc.) así como la aplicación de las políticas del personal.	Diario
• Supervisar las actividades relativas al pago de sueldos, quincenas, finiquitos y otros beneficios como el convenio con la Empresa Claro, para velar por la integridad de los empleados de toda la empresa y cumplir con las leyes laborales del país.	Diario
• Elaborar Indicadores de Gestión y hacer cumplir las fechas que rigen el cronograma de actividades anuales del departamento de Recursos Humanos, distribuyendo el trabajo entre su personal, facilitando las instrucciones correspondientes y controlando su correcta ejecución.	Diario
• Coordinar la gestión del personal de Quito y Región Costa (Guayaquil) para controlar la correcta aplicación de las disposiciones legales.	Diario
• Incentivar y desarrollar los programas de responsabilidad social y motivación empresarial a través de la medición del clima laboral.	Semanal
• Verificación de compra y utilización de suministros para oficina.	Semanal
• Coordinar y ejecutar el control del sistema de remuneraciones, contrataciones, ascensos/transferencias y sanciones disciplinarias para mantener el orden organizacional la empresa.	Semanal
• Realizar informes mensuales del personal a la Gerencia General para mantener la supervisión de la ejecución de los movimientos del personal dentro del ámbito de su competencia.	Mensual
• Coordinar las evaluaciones periódicas del personal para conocer el desempeño laboral de cada colaborador.	Mensual
• Revisar que los cuadros y entrega de planillas de aportes IESS se entreguen a contabilidad en las fechas establecidas para pagos de aportes, fondos Reservas, préstamos Quirografarios e Hipotecarios, décimos.	Mensual

RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.

- **Información:** Files del personal
- **Bienes, Valores:** N / A
- **Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.:** N / A

CONDICIONES DE TRABAJO

- **Horario de Trabajo:**
- Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de Trabajo: Edificio Principal • Factores de Riesgo: <ul style="list-style-type: none"> - La falta de organización con las eventualidades legales del personal puede generar multas y un status de vulnerabilidad ante el Ministerio del Trabajo - El no controlar la información de incidentes laborales puede producir desestabilización en el clima laboral.
PERFIL DEL CARGO
REQUISITOS MÍNIMOS <ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: Profesional en Administración de Recursos Humanos, Psicólogo Laboral o carreras afines. • Formación Complementaria: <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Socio-Laborales - Manejo de Ofimática - Inglés Medio • Conocimientos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> - Régimen de Seguridad Social - Legislación laboral - Impuesto a la Renta - Manejo de Subsistemas de Recursos Humanos - Sistema de Nómina <p style="text-align: center;">Habilidades – Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Relaciones Interpersonales <ul style="list-style-type: none"> • Edad: desde 25 hasta 45 años • Género: indiferente • Movilización: N / A
EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 año como Coordinador o Jefe de Recursos Humanos manejando los diferentes subsistemas del área.

Figura 23: Descripción del cargo Jefe de Recursos Humanos
 Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

Nombre del Cargo (actual): Coordinador General de Noticias	Titulares en el cargo: 1
Supervisa a: <i>Personal del Dpto. de Noticias (Coordinador, Locutores y Reporteros)</i>	Área / Sección / Departamento <i>Control de Gestión: Producción y Operaciones</i>
Reporta a: <i>Director de Noticias (Wilson Moposita)</i>	Dependencia: <i>Edificio Principal Sonorama</i>

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar las pautas por las que se rige la unidad, organizando, dirigiendo y supervisando las actividades periodísticas, a fin de mantener informada al público en general

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Actividades	Frecuencia
• Revisión de noticias	Diaria
• Planificación de coberturas	Diaria
• Asignación de fuentes informativas para micro Informativos y noticieros	Diaria
• Planificación de coberturas especiales	Diaria
• Elaboración de cronogramas anual de resúmenes mensuales de noticias	Mensual y Anual
• Acreditación de Reporteros a coberturas especiales en Ministerios u Organismos Internacionales	Diaria
• Preparación de las Agendas de Invitados para los programas Confirmado y La Palabra	Diaria
• Envío a los Ejecutivos de la radio de las agendas de Invitados a las entrevistas	Diaria
• Redacción de titulares para las microondas y la Primera emisión de La Palabra	Diaria
• Presentación de noticias en los micro Informativos y noticieros Segunda emisión de La Palabra	Diaria

RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.

- **Información:** Interna y externa
- **Bienes, Valores:**
- **Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.:** N/A

CONDICIONES DE TRABAJO

- **Horario de Trabajo:**
 - *Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes*
- **Lugar de Trabajo:** Edificio Principal
 - *Sitios de visita a clientes (aleatorio)*
- **Factores de Riesgo:**

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

- El no verificar correctamente la información y difundirla puede ocasionar problemas legales a la empresa.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS

- **Formación Académica:**
 - Licenciado en Comunicación o carreras afines
 - Posgrado en Comunicación.
- **Formación Complementaria:**
 - Manejo de Office
 - Inglés avanzado
- **Conocimientos Específicos:**
 - Ley de Comunicación
 - Código del Trabajo
 - Legislación Nacional

Habilidades – Destrezas

- Liderazgo
- Orientación a logros y objetivos
- Capacidad de trabajo en equipo y empatía
- Solución de conflictos
- Tolerancia al trabajo bajo presión

- **Edad:** desde 30 hasta 45 años
- **Género:** Indiferente
- **Movilización:** N / A

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 3 años comunicación escrita, radio o televisión.

Figura 24: Descripción del cargo Coordinador General de Noticias
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:
Nombre del Cargo (actual): Asistente de Ventas		Titulares en el cargo: 1	
Supervisa a: N / A		Área / Sección / Departamento Ventas	
Reporta a: Rita Espinoza		Dependencia: Sonorama Edificio Principal	
OBJETIVO DEL CARGO Brindar a los clientes que soliciten servicios atención de calidad para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento del negocio, además de colaborar con la labor publicitaria que se realiza en la empresa.			
DESCRIPCIÓN FUNCIONAL			
Actividades			Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el proceso de venta y/o pos-venta. • Realizar movimientos de Inventario Ingresos-Egresos-Transferencias • Revisión de movimientos de los productos en el sistema (Kardex). • Actualizar stock disponible y real de los productos • Ingresar facturas de compras locales en el sistema. • Revisar el proceso correcto para emitir Notas de Crédito. • Realizar Notas de Crédito en el sistema y reportar la realización de las mismas al Jefe Comercial. • Colabora con su jefe en las labores encomendadas. • Realizar venta y postventa a clientes asignados. • Dar Servicio a clientes. • Realizar el proceso de ventas y generación de pedido en el sistema de ventas. • Visitar y relacionarse con los clientes para impulsar la gestión de ventas. • Actualizar los productos para los clientes. • Hacer seguimiento de sus ventas realizadas. • Elaborar los recibos de cobros de facturas. • Realizar prospección de clientes. • Cumplir con las políticas de cartera al 100%. • Ser responsable directo de su cartera al 100%. 			Diaria
RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.			
<ul style="list-style-type: none"> • Información (confidencial): Base de datos del Sistema de clientes • Bienes, Valores: en ocasiones dinero de recaudación • Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.: N / A 			
CONDICIONES DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes • Lugar de Trabajo: Edificio Principal <ul style="list-style-type: none"> - Sitios de visita a clientes (aleatorio) • Factores de Riesgo: <ul style="list-style-type: none"> - Tratar irresponsablemente las quejas de los clientes convirtiendo al sistema en ineficiente, acción que trasciende en costos (multas) y en la pérdida de la fidelidad del consumidor final. 			

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS

- **Formación Académica:**
 - Estudios universitarios no finalizados.
- **Formación Complementaria:**
 - Vocación de servicio
- **Conocimientos Específicos:**
 - De preferencia Servicio al Cliente
 - Comunicaciones
 - Manejo de sistemas informáticos: básicos

Habilidades – Destrezas

- Actitud de servicio al cliente
- Capacidad de reaccionar ante condiciones adversas
- Orientación al logro
- Manejo de quejas

- **Edad:** 20 a 30 años
- **Género:** Indiferente
- **Movilización:** N/A

EXPERIENCIA

- 2 a 3 años en servicio al Cliente, Ventas y/o Call Center mínimo 1 año en empresas comerciales.

Figura 25: Descripción del cargo Asistente de ventas
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS					
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05				
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01				
			Documento: 01				
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:				
Nombre del Cargo (actual): Jefe de Ventas		Titulares en el cargo: 1 <i>Rita Espinoza</i>					
Supervisa a: <i>N / A</i>		Área / Sección / Departamento <i>Ventas</i>					
Reporta a: <i>Mónica Guardia</i>		Dependencia: <i>Sonorama Edificio Principal</i>					
OBJETIVO DEL CARGO Brindar a los clientes que soliciten servicios atención de calidad para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento del negocio, además de colaborar con la labor publicitaria que se realiza en la empresa.							
DESCRIPCIÓN FUNCIONAL <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Ventas Proformas Reportes Portal de Compras Públicas Contratos Canjes Negociación agencias y clientes directos </td> <td>Diaria</td> </tr> </tbody> </table>				Actividades	Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> Ventas Proformas Reportes Portal de Compras Públicas Contratos Canjes Negociación agencias y clientes directos 	Diaria
Actividades	Frecuencia						
<ul style="list-style-type: none"> Ventas Proformas Reportes Portal de Compras Públicas Contratos Canjes Negociación agencias y clientes directos 	Diaria						
RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc. <ul style="list-style-type: none"> Información (confidencial): Base de datos del Sistema de clientes Bienes, Valores: en ocasiones dinero de recaudación Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.: N / A 							
CONDICIONES DE TRABAJO <ul style="list-style-type: none"> Horario de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes Lugar de Trabajo: Edificio Principal <ul style="list-style-type: none"> Sitios de visita a clientes (aleatorio) Factores de Riesgo: <ul style="list-style-type: none"> Tratar irresponsablemente las quejas de los clientes convirtiendo al sistema en ineficiente, acción que trasciende en costos (multas) y en la pérdida de la fidelidad del consumidor final. 							
<p style="text-align: center;">PERFIL DEL CARGO</p> REQUISITOS MÍNIMOS <ul style="list-style-type: none"> Formación Académica: <ul style="list-style-type: none"> Estudios universitarios no finalizados. Formación Complementaria: <ul style="list-style-type: none"> Vocación de servicio 							

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> - De preferencia Servicio al Cliente - Comunicaciones - Manejo de sistemas informáticos: básicos <p style="text-align: center;">Habilidades – Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitud de servicio al cliente - Capacidad de reaccionar ante condiciones adversas - Orientación al logro - Manejo de quejas <ul style="list-style-type: none"> • Edad: 20 a 30 años • Género: Indiferente • Movilización: N/A
<p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Servicio al Cliente, Ventas y/o Call Center mínimo 1 año en empresas comerciales.

Figura 26: Descripción del cargo Jefe de ventas
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:
Nombre del Cargo (actual): Auxiliar de Limpieza		Titulares en el cargo: 3	
Supervisa a: N/A		Área / Sección / Departamento Limpieza	
Reporta a: Jefe de Recursos Humanos		Dependencia: Sonorama Edificio Principal	
OBJETIVO DEL CARGO Resguardar y mantener las condiciones de higiene y limpieza de las instalaciones de radio Sonorama, contribuyendo con el bienestar de todo el personal.			
DESCRIPCIÓN FUNCIONAL			
Actividades			Frecuencia
• Limpieza de cafetería, tazas y otros utensilios.			Diaria
• Llenado de dispensador de agua y cafetera			Diaria
• Atención a clientes y visitas			Diaria
• Ayuda al personal en cuanto a cualquier necesidad			Diaria
• Hacer compras, implementos necesarios en empresa			Diaria
• Mensajería en casos eventuales y/o urgentes			Diaria
• Recepcionista en casos eventuales y/o urgentes			Diaria
RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.			
<ul style="list-style-type: none"> • Información: Kardex • Bienes, Valores: Bodega • Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.: Suministros de Limpieza 			
CONDICIONES DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes • Lugar de Trabajo: Edificio Principal <ul style="list-style-type: none"> - Sitios de visita a clientes (aleatorio) • Factores de Riesgo: <ul style="list-style-type: none"> - No terminar la limpieza a tiempo y ocasionar multas a la compañía. 			

		<p style="text-align: center;">SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</p>	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		<p style="text-align: right;">SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</p>	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

PERFIL DEL CARGO
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: <ul style="list-style-type: none"> - Secundaria • Formación Complementaria: <ul style="list-style-type: none"> - Vocación de servicio • Conocimientos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> - Limpieza de Oficinas • Físicos: <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de problemas de salud evidentes que impidan realizar movimientos y esfuerzo físico. <p style="text-align: center;">Habilidades – Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proactivo - Disposición a cumplir ordenes - Compromiso y dedicación - Responsabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Edad: 18 a 35 años • Género: Indiferente • Movilización: N/A
<p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En servicios de limpieza mínimo de 1 año.

Figura 27: Descripción del cargo Auxiliar de limpieza
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:
Nombre del Cargo (actual): Mensajero		Titulares en el cargo: 2 <i>Luis Molina Salguero</i> <i>Diana Herrera</i>	
Supervisa a: <i>N/A</i>		Área / Sección / Departamento <i>Administración</i>	
Reporta a: <i>Jefe de Recursos Humanos (Victoria Meneses)</i> <i>Asistente Administrativa (Francisca Salazar)</i>		Dependencia: <i>Edificio Principal Sonorama</i>	
OBJETIVO DEL CARGO Contribuir con el desarrollo de las actividades de la compañía a través de la distribución oportuna de la información interna y de la entrega efectiva de la información externa.			
DESCRIPCIÓN FUNCIONAL			
Actividades			Frecuencia
• Depósitos en bancos, transferencias bancarias al exterior			Diarias
• Retiro de cheques			Diarias
• Envío y recepción de encomiendas a nivel nacional			Diarias
• Retiro de retenciones			Diarias
• Entrega de Certificados en Agencias para clientes y clientes públicos y privados, actas, oficios			Diarias
• Pago de servicios básicos			Diarias
• Auxiliar de recepción y limpieza			Diarias
RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.			
<ul style="list-style-type: none"> • Información: Hoja de Ruta • Bienes, Valores: Bodega • Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.: Motocicleta, suministros de Limpieza 			
CONDICIONES DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes • Lugar de Trabajo: Edificio Principal <ul style="list-style-type: none"> - Sitios de visita a clientes (aleatorio) • Factores de Riesgo: <ul style="list-style-type: none"> - El retraso en la entrega de documentación (contratos) a la Operadora puede ocasionar multas para la empresa. - La negligencia y falta de moralidad en el transporte de valores (cheques) puede determinar la sustracción de cuantiosas pérdidas. 			

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

<h3>PERFIL DEL CARGO</h3>
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: <ul style="list-style-type: none"> - Bachiller - Licencia Tipo A • Formación Complementaria: <ul style="list-style-type: none"> - Vocación de servicio • Conocimientos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en conducción vehicular (Moto) • Físicos: <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de problemas de salud evidentes que impidan realizar movimientos y esfuerzo físico. <p style="text-align: center;">Habilidades – Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agudeza visual y coordinación tacto-visual - Responsabilidad - Capacidad de establecer prioridades. - Honestidad <ul style="list-style-type: none"> • Edad: 25 a 35 años • Género: Masculino o Femenino • Movilización: Indispensable Moto Propia
<p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínimo de 1 año como mensajero motorizado de empresas comerciales.

Figura 28: Descripción del cargo Mensajero
 Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:
Nombre del Cargo (actual):		Titulares en el cargo: 2	
Reportero (a) de Noticias			
Supervisa a: N/A		Área / Sección / Departamento Control de Gestión: Producción y Operaciones	
Reporta a:		Dependencia: Edificio Principal Sonorama	
OBJETIVO DEL CARGO			
Investigar el material informativo sobre diversas actividades de la Institución, obteniendo, analizando y redactando información de hechos que constituyen noticia; a fin de mantener informada a la comunidad universitaria y público en general			
DESCRIPCIÓN FUNCIONAL			
Actividades			Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> Movilización hacia las fuentes que generan la información: Presidencia, Municipio, Asamblea Nacional, Ministerios y otros, a fin de captar la información, entrevistas; previa coordinación con la Jefatura de Noticias. 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Grabar y redactar notas que son difundidas en los micro informativos y noticieros La Palabra, Cuarto de Hora, Noticiero, Cinco Minutos; considerando la importancia de la información se enviará de forma inmediata por medio de mensaje, Whatsapp, . 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Resúmenes de los noticieros 			Mensual, Trimestral y Anual
RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.			
<ul style="list-style-type: none"> Información: Interna y externa Bienes, Valores: Micrófonos, Cámaras Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.: N/A 			
CONDICIONES DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> Horario de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes Lugar de Trabajo: Edificio Principal <ul style="list-style-type: none"> Sitios de visita a clientes (aleatorio) Factores de Riesgo: <ul style="list-style-type: none"> El no verificar correctamente la información y difundirla puede ocasionar problemas legales a la empresa. 			
PERFIL DEL CARGO			
REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> Formación Académica: <ul style="list-style-type: none"> Licenciado en Comunicación o carreras afines Posgrado en Comunicación. 			

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código: DHO-05
	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
			Documento: 01
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:
<ul style="list-style-type: none"> • Formación Complementaria: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Office - Inglés avanzado • Conocimientos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Comunicación - Código del Trabajo - Legislación Nacional <p style="text-align: center;">Habilidades – Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Orientación a logros y objetivos - Capacidad de trabajo en equipo y empatía - Solución de conflictos - Tolerancia al trabajo bajo presión <ul style="list-style-type: none"> • Edad: desde 22 hasta 35 años • Género: Indiferente • Mobilización: N / A 			
<p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 3 años comunicación escrita, radio o televisión. 			

Figura 29: Descripción del cargo Reportero
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i> Iván Méndez Agurto	<i>Revisado por:</i> Victoria Meneses	<i>Aprobado por:</i> Mauricio Rivas Mantilla	Código: DHO-05
Dpto. Procesos	Recursos Humanos	Gerente General	Revisión: 01
<i>Fecha:</i> Octubre de 2014	<i>Fecha:</i> Octubre de 2014	<i>Fecha:</i> Octubre de 2014	Documento: 01
			Página:
Nombre del Cargo (actual): Operador de Audio		Titulares en el cargo: 4 Carlos Zapata Santiago Solomayor Christian Muela Ramiro Cedeño	
Supervisa a: N/A		Área / Sección / Departamento Control de Gestión: Producción y Operaciones	
Reporta a: Jefe de Operaciones (Stalin Tierra)		Dependencia: Edificio Principal Sonorama	
OBJETIVO DEL CARGO Manejar los controles de sonido, operando los equipos correspondientes, a fin de garantizar la nitidez y calidad del sonido de las grabaciones y de los programas transmitidos por la radiodifusora.			
DESCRIPCIÓN FUNCIONAL			
Actividades			Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> Edición de Las Otras Noticias, Nuestras Entrevistas, 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Edición y subida a la página WEB de las entrevistas de La Palabra (edición matutina) 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Programación de radio Sonorama y al Retro. Buscar y editar música para estos segmentos. 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Alimentar constantemente temas de actualidad para la Radio 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de consola para programación diaria y semanal y manejo de automatizador de Radio Jazler 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Grabación de entrevistas internacionales, edición de programas y programación en turno de miércoles a viernes. 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de cabina máster y de locución 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Reemplazo en los turnos de vacaciones 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de editores de audio (Sound Forge, Adobe Audflorio) 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de equipos híbrido telefónico 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Envío y descarga de archivos de audio 			Diaria
<ul style="list-style-type: none"> Atención telefónica en cabina master 			Diaria
RESPONSABILIDAD: sobre información, bienes, valores, etc.			
<ul style="list-style-type: none"> Información: Interna y externa Bienes, Valores: Equipo, Herramientas, Instrumentos, etc.: N/A 			
CONDICIONES DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> Horario de Trabajo: - Estándar: 09:00 a 18:00 de lunes a viernes 			

		SONORAMA PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

		SONORAMA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<i>Elaborado por:</i> Iván Méndez Agurto Dpto. Procesos Fecha: Octubre de 2014	<i>Revisado por:</i> Victoria Meneses Recursos Humanos Fecha: Octubre de 2014	<i>Aprobado por:</i> Mauricio Rivas Mantilla Gerente General Fecha: Octubre de 2014	Código: DHO-05 Revisión: 01 Documento: 01 Página:
<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de Trabajo: Edificio Principal <ul style="list-style-type: none"> - Sitios de visita a clientes (aleatorio) • Factores de Riesgo: <ul style="list-style-type: none"> - El no verificar correctamente la rotación de equipos puede ocasionar compras innecesarias para la empresa. - La falta de análisis en los reportes de producción puede generar distorsión en los indicadores de cumplimiento de metas y el no cobro de bonificaciones. 			
PERFIL DEL CARGO			
REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: Licenciado en Comunicación o carreras afines <ul style="list-style-type: none"> - Posgrado en Comunicación. • Formación Complementaria: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Office - Inglés avanzado • Conocimientos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Comunicación - Código del Trabajo - Legislación Nacional <p style="text-align: center;">Habilidades – Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Orientación a logros y objetivos - Capacidad de trabajo en equipo y empatía - Solución de conflictos - Tolerancia al trabajo bajo presión <ul style="list-style-type: none"> • Edad: desde 30 hasta 45 años • Género: Indiferente • Movilización: N / A. 			
EXPERIENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 3 años comunicación escrita, radio o televisión. 			

Figura 30: Descripción del cargo Operador de audio
Elaborado por: Victoria Meneses. M.

		SONORAMA PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

1. Objetivo:

Medir el rendimiento y conocimiento del trabajador en sus funciones diarias.

2. Alcance:

Este procedimiento se aplicará a:

Todo el personal nuevo y existente que desempeña funciones en “SONORAMA S.A.”, así como demás involucrados con las actividades de la organización.

3. Actividades:

Tabla 4: Responsables y actividades del proceso de Evaluación del desempeño

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de Recursos Humanos	Definir la metodología a usar: Evaluaciones, pruebas.
2	Jefe de Recursos Humanos	Planificar evaluaciones y capacitaciones
3	Jefe de Recursos Humanos	Socializar la evaluación a realizar a los trabajadores
4	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Ejecuta la evaluación
5	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Tabular resultados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Victoria Meneses M.

SONORAMA La Gran Señal Nacional			
SONORAMA PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

4. Flujograma:

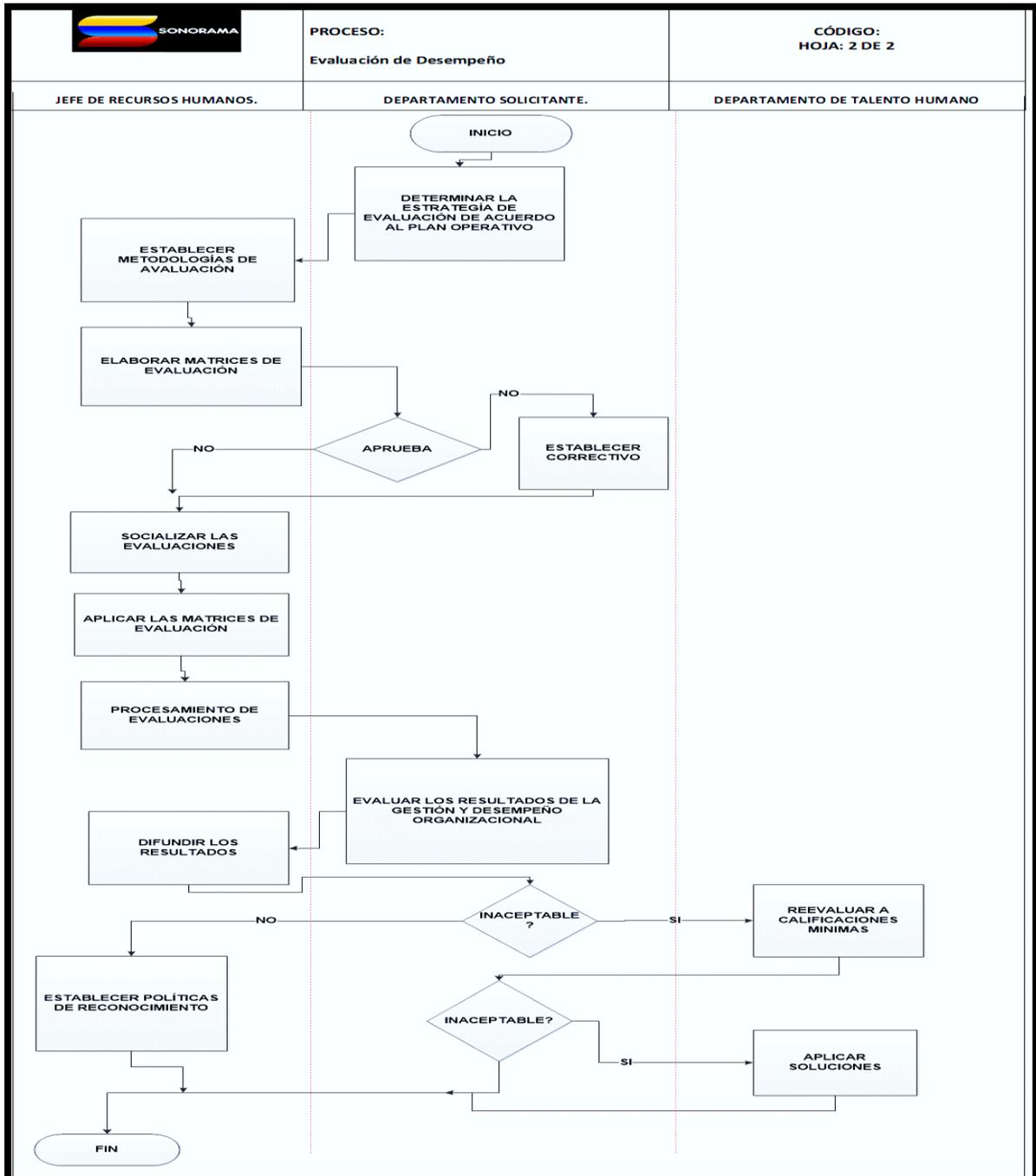


Figura 31: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño
Autor: Victoria Meneses M.

		SONORAMA PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

5. Registros:

Matriz de evaluación del desempeño

La matriz de evaluación del desempeño es un instrumento que permite conocer en qué medida o porcentaje es efectivo el desempeño de un empleado, este se puede evaluar de acuerdo a varias escalas entre eficiente, regular e ineficiente.

Matriz de evaluación del desempeño laboral

Nombre de la persona evaluada: _____ Puesto: _____

Evaluador: _____ Fecha: _____

Desempeño	Óptimo		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
Conocimiento del puesto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Calidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Cantidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Rapidez en el trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Dedicación al trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Definiciones:

- Óptimo: El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.
- Bueno: Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.
- Regular: El rendimiento clásico, a manera de reglas, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial.
- Malo: Comportamiento ineficiente
- Pésimo: Rendimiento absolutamente negativo, propiamente de resultados nulos.

		SONORAMA PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

Nombre de la persona evaluada:
Puesto:
Evaluador:
Fecha:

Desempeño	Óptimo	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Conocimiento del puesto	9				
Calidad del trabajo		8			
Cantidad del trabajo		8			
Rapidez en el trabajo		7			
Dedicación al trabajo		8			

Definiciones:

- f) Óptimo: El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.
- g) Bueno: Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.
- h) Regular: El rendimiento clásico, a manera de reglas, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial.
- i) Malo: Comportamiento ineficiente
- j) Pésimo: Rendimiento absolutamente negativo, propiamente de resultados nulos.

Observaciones:

Figura 32: Matriz de evaluación del desempeño

Autor: Michelle Vargas

6. Indicadores de gestión:

Tiempo de evaluación 45 días = total días de evaluación / 45 días.

 <p>SONORAMA La Gran Señal Nacional</p>		<p align="center">SONORAMA PROCESO DE CAPACITACIÓN</p>	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

1. Objetivo:

Incrementar el conocimiento de los trabajadores para mejorar el desempeño en su área de trabajo.

2. Alcance:

Este procedimiento se aplicará a:

Todo el personal existente que desempeña funciones en “SONORAMA S.A.”.

3. Actividades:

Tabla 5: Actividades responsabilidades del proceso de capacitación.

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de Recursos Humanos	Analizar los puestos de trabajo y necesidades de capacitación.
2	Jefe de Recursos Humanos	Con los resultados arrojados por la evaluación del desempeño, coordinar con los encargados de cada áreas las capacitaciones necesarias.
3	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Solicitar propuestas de capacitación
4	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Seleccionar oferta de capacitación
5	Asistente del departamento de Recursos Humanos	Ejecutar capacitación
6	Jefe de Recursos humanos	Evaluar capacitación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Victoria Meneses M.

		SONORAMA PROCESO DE CAPACITACIÓN	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

4. Flujograma:

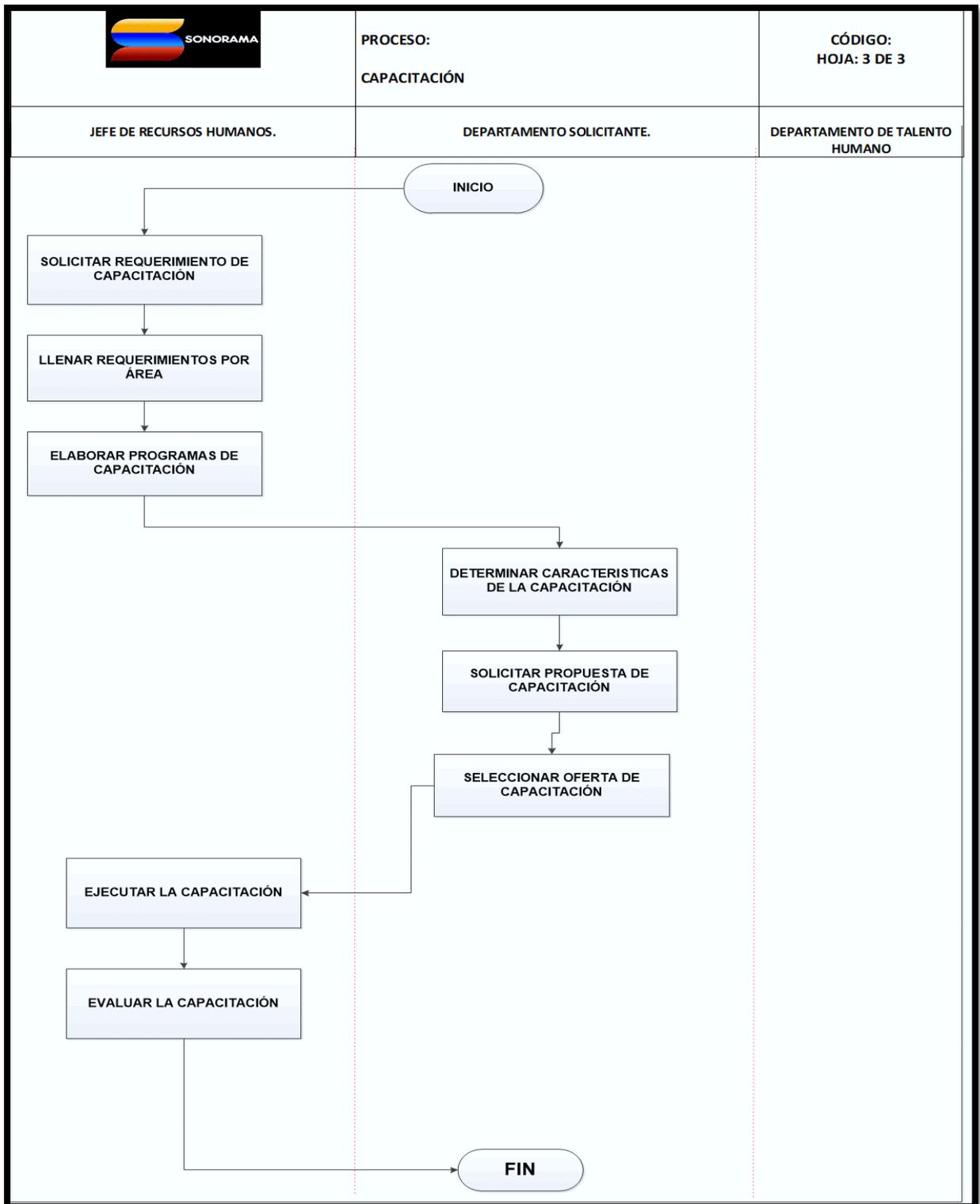


Figura 33: Flujograma del proceso de capacitación
Autor: Victoria Meneses M.

		SONORAMA PROCESO DE CAPACITACIÓN	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

5. Registros:

DATOS PERSONALES	
NOMBRE	_____
CARGO	_____
FECHA	_____
ENUMERE LOS CONOCIMIENTO Y HABILIDADES QUE DESEA FORTALECER	
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____
ACTIVIDADES DE CAPACITACION SOLICITADA	
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____
<hr/> FIRMA DEL SOLICITANTE	

Figura 34: Modelo Solicitud de capacitación
Autor: Victoria Meneses M.

6. Indicadores de Gestión:

Tiempo de capacitación 60 = total días de capacitación / 60 días.

		<p style="text-align: center;">SONORAMA</p> <p style="text-align: center;">POLÍTICA SALARIAL</p>	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

POLÍTICA SALARIAL

La EMPRESA SONORAMA S.A., Está constituida al amparo de las leyes ecuatorianas, ubicada en la ciudad de Quito y Guayaquil, que tiene como Actividad económica Actividades de transmisión de sonido, imágenes, datos u otro tipo de información por estaciones de difusión y retransmisión. Tiene el compromiso de cumplir con la legislación salarial vigente; y, además, el compromiso contribuir de una manera justa y satisfactoria. Con este propósito la empresa. Ha definido la política salarial para su centro de trabajo y se compromete a lo siguiente:

- Cumplir con la legislación vigente aplicable tanto en el código de trabajo como en lo que se refiere a los beneficios e incentivos salariales, así como con los compromisos adquiridos con las partes interesadas.
- Ser lo más puntuales en el pago de sueldos.
- Cancelar todas las recompensas de manera oportuna
- Cancelar un subsidio de antigüedad a los trabajadores con más de 8 años de trabajo
- Otorgar 8 días de descanso la última semana del año sin descuento a vacaciones.
- Comunicar y promover la adopción de estos compromisos a sus colaboradores.
- Compromiso de optimizar los recursos económicos, técnicos, y humanos
- Brindar un ambiente de trabajo.
- Asignar los recursos necesarios, humanos, financieros o de otra índole, para fortificar la política.



VERÓNICA BOLAÑOS JÁCOME
 REPRESENTANTE LEGAL
 "SONORAMA S.A."

Figura 35: Política Salarial
Autor: Victoria Meneses M.

		SONORAMA POLÍTICA SALARIAL	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

1. Objetivo:

Establecer beneficios financieros y no financieros que ayuden a la motivación del personal

2. Alcance:

Este procedimiento se aplicará a:

Todo el personal nuevo y existente que desempeña funciones en “SONORAMA S.A.”, así como demás involucrados con las actividades de la organización.

3. Actividades:

Tabla 6: Actividades y responsabilidades de la política salarial

Función	Responsabilidad
Gerente General	Garantizar equidad Garantizar las fuentes de ingreso de cada trabajador <ul style="list-style-type: none"> •
Recursos humanos	Ser justo y permanente Ser adaptable al cambio

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Victoria Meneses M.

		SONORAMA POLÍTICA SALARIAL	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

Modelo de recompensas planteado para Sonorama

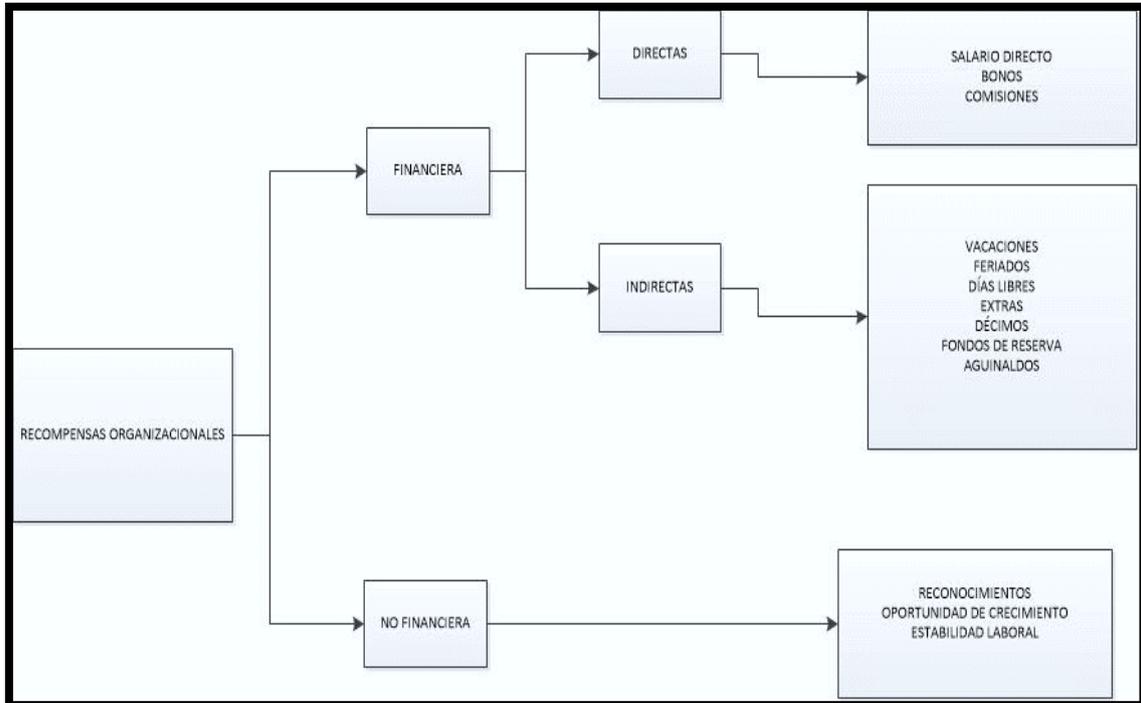


Figura 36: Modelo de recompensas
Autor: Victoria Meneses M.

		SONORAMA	
POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

POLÍTICA DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La EMPRESA SONORAMA S.A., Está constituida al amparo de las leyes ecuatorianas, que tiene como Actividad económica Actividades de transmisión de sonido, imágenes, datos u otro tipo de información por estaciones de difusión y retransmisión. Tiene el compromiso de cumplir con la legislación técnico legal de SST vigente; y, además, el compromiso de dotar de las mejores condiciones de Seguridad y salud para todo su personal, trabaja en el cuidado de sus trabajadores y la mejora continua de sus procesos. Con este propósito la empresa. Ha definido la política de seguridad para su centro de trabajo y se compromete a lo siguiente:

- Cumplir con la legislación vigente aplicable tanto en el código de trabajo como en lo que se refiere a Seguridad y salud, así como con los compromisos adquiridos con las partes interesadas.
- Gestionar y prevenir los riesgos, laborales, de salud, ambientales y de calidad que se generan como parte de las actividades del trabajo ejecutado, tomando en cuenta considerados como significativos, Riesgos Ergonómicos, Psicosociales, Físicos, Químicos, Biológico y Mecánicos.
- Promover, la creación de una cultura basada en el compromiso con la seguridad, la salud y el ambiente, mediante la continua información y supervisión de las tareas propias de la ejecución de los trabajadores solicitados.
- Comunicar y promover la adopción de estos compromisos a sus colaboradores.
- Compromiso de optimizar los recursos económicos, técnicos, y humanos
- Mejora continua en seguridad, salud de los trabajadores
- Brindar un ambiente en calidad de Seguridad y salud, orientados a mejorar el bienestar de sus empleados.
- Propiciar y apoyar un mejoramiento continuo de sus procesos y del personal de la empresa en materia de Seguridad y salud a través de capacitaciones.
- Asignar los recursos necesarios, humanos, financieros o de otra índole, para fortificar la gestión en Seguridad y salud de la empresa.

Concientizar a los trabajadores de SONORAMA S.A. y a las partes interesadas, que la Seguridad y salud, es una responsabilidad prioritaria en la cual todos son partícipes.

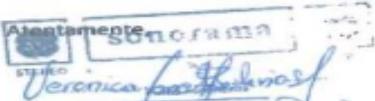

VERÓNICA BOLAÑOS JACOME
 REPRESENTANTE LEGAL
 "SONORAMA S.A."

Figura 37: Política de Seguridad y salud ocupacional
Autor: Victoria Meneses M

SONORAMA			
 <small>La Gran Señal Nacional</small>		POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

1. Objetivo:

Establecer el compromiso de la alta dirección y trabajadores en temas de Seguridad y Salud, a través del establecimiento de la **Política de Seguridad y Salud Ocupacional**, la cual será difundida a los colaboradores y partes interesadas.

2. Alcance:

Todas las actividades relacionadas con la Seguridad, Salud e Higiene del Trabajo desarrolladas en la organización, así como fuera de ella por el personal de “SONORAMA S.A.”.

3. Actividades:

Tabla 7: Actividades de proceso de selección, inducción.

Función	Responsabilidad
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar, integrar e implantar el presente procedimiento y Política de Seguridad y Salud Ocupacional; Definir las partes relacionadas con la Política de Seguridad y Salud Ocupacional, así como determinar el papel que cada una juega dentro del mencionado documento y la gestión realizada; Dotar de los recursos económicos, tecnológicos, humanos y demás que sean necesarios para realizar las actividades relacionadas con la ejecución y cumplimiento de la Política.
Responsable Interno SSO	<ul style="list-style-type: none"> Realizar, revisar y actualizar el presente procedimiento, así como la Política de Seguridad y Salud Ocupacional en base a los lineamientos que establece la Resolución C.D.513, Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo y los requisitos Técnico-Legales vigentes en la materia; Sociabilizar la Política de Seguridad y Salud Ocupacional con las partes relacionadas, es decir, un Representante de la Dirección, Representante de los Trabajadores y Representantes del Empleador, así como integrar a los demás miembros del Comité Paritario de Seguridad y Salud.
Comité Paritario de Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y discutir semestralmente sobre la Política de Seguridad y Salud Ocupacional; Cumplir y hacer cumplir lo establecido en la Política de Seguridad y Salud Ocupacional.
Trabajadores en general	<ul style="list-style-type: none"> Conocer, y participar en el cumplimiento de la Política de Seguridad y Salud Ocupacional.
Partes relacionadas con las actividades de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Dar cumplimiento a la Política de Seguridad y Salud Ocupacional.

Tabla 8: Actividades y responsabilidades de la política de Seguridad Ocupacional

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Victoria Meneses M.

 SONORAMA La Gran Señal Nacional		SONORAMA POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

Elaboración / desarrollo de la política

Declaratoria de la política

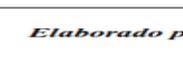
En la etapa de creación de la política se reunirán las partes relacionadas con las actividades de la organización, específicamente las de Seguridad y Salud que en este caso se determinan como: Empleadores, Gerente o Representante de la Dirección; Responsable Interno SSO; miembros de los Organismos Paritarios de Seguridad y Salud, en la que elaborarán el documento haciendo hincapié así:

- Corresponde a la naturaleza (tipo de actividad productiva) y magnitud de los factores de riesgo;
- Compromete recursos;
- Incluye el compromiso de cumplir con la legislación técnico legal de seguridad y salud en el trabajo y además el compromiso de la empresa para dotar las mejores condiciones de seguridad y salud ocupacional para todo su personal;
- Se ha dado a conocer a todos los trabajadores y se la exponga en lugares relevantes.
- Está documentada, integrada-implantada y mantenida;
- Está disponible para las partes interesadas;
- Se compromete al mejoramiento continuo;
- Se actualiza periódicamente.

Revisión de la política

Semestralmente las partes interesadas se reunirán para revisar la Política de Seguridad y Salud Ocupacional, haciendo hincapié:

- Corresponde a la naturaleza (tipo de actividad productiva) y magnitud de los factores de riesgo;
- Compromete recursos;

		SONORAMA	
		POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

- Incluye el compromiso de cumplir con la legislación técnico legal de seguridad y salud en el trabajo y además el compromiso de la empresa para dotar las mejores condiciones de seguridad y salud ocupacional para todo su personal;

- Se ha dado a conocer a todos los trabajadores y se la exponga en lugares relevantes.
- Está documentada, integrada-implantada y mantenida;
- Está disponible para las partes interesadas;
- Se compromete al mejoramiento continuo;
- Se actualiza periódicamente.

Aprobación de la política

El objeto de esta etapa es obtener el apoyo a través de la firma de una persona que representa a la alta dirección, en este caso es el **GERENTE GENERAL** quien la aprueba. La aprobación de la misma permite iniciar con su implementación, la misma que debe estar fechada y con sus actas de respaldo de la gestión.

Implementación de la política:

Comunicación

La política será inicialmente difundida a todo el personal de “SONORAMA S.A.” y posteriormente a aquellos que se encuentren involucrados directamente, tales como contratistas, proveedores, visitantes y usuarios, etc. Se planificará y determinarán los recursos necesarios para mejorar la visibilidad de la política, tales como: carteleros, carteles, folletos junto con el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la empresa, etc.

Cumplimiento

En la implementación de la política se realizarán actividades de ejecución que implicarán a trabajar con todo el personal interno y externo de la empresa, tales como trabajadores,

 <p>SONORAMA La Gran Señal Nacional</p>		<p>SONORAMA</p> <p>POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</p>	
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	Código:
			Revisión:
			Documento:
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	Página:

contratistas, subcontratistas, visitantes, pasantes, terceras personas que se encuentren en el área de influencia de “SONORAMA S.A.”

Mantenimiento de la política

Concientización

Comprende el esfuerzo y el trabajo continuo realizado para garantizar que las personas tienen pleno conocimiento y están conscientes de la Política de Seguridad y Salud Ocupacional, cuyo objetivo es facilitar su implantación, implementación y cumplimiento.

Monitoreo

Durante la etapa de mantenimiento, la fase de monitoreo se la realiza para seguir y reportar la efectividad de los esfuerzos en el cumplimiento de la política, esta información se la obtiene mediante auditorias formales, evaluaciones, inspecciones, revisiones, visitas a las diferentes áreas de trabajo.

Actualización y mejoramiento continuo

Esta etapa tiene el objeto de garantizar la vigencia y la integridad de la política. Dar seguimiento a la tendencia de cambios como tecnología, procesos, talento humano, organización, enfoque del negocio, etc. que pueden afectar la política modificando y recomendando estrategias resultantes de los cambios mencionados.

Esta etapa garantiza la disponibilidad continuada de la política para todas las partes involucradas, se debe llevar un control de las versiones de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como registrar en el Documento de Revisión de Política. Para la actualización y mejoramiento de la Política se la revisara semestralmente.

Conclusiones

- Con las investigaciones realizadas se fundamenta teóricamente la importancia de Recursos Humanos dentro de una empresa, los procesos y Sub procesos adecuados para su administración.
- Con la encuesta realizada a los 22 empleados de Sonorama se pudo determinar que el personal no conoce ni ha sido participe de un proceso de capacitación, de inducción y evaluación del desempeño.
- Por medio de la entrevista y encuesta realizada al personal de Sonorama se puede concluir que no existe un plan de capacitaciones anual, y políticas salariales.
- De acuerdo a la encuesta realizada se concluye que el departamento de Recursos humanos trabaja de manera empírica, sin aplicación de procedimientos y sus funciones se enfocan principalmente al manejo de salarios, benéficos y obligaciones del empleador.
- Se observar que el área de Recursos Humanos en manejada de manera empírica, lo que provoca el desvío de esfuerzos y recursos, puesto que se deja de lado muchas actividades importantes relacionadas directamente con el cumplimiento de la misión de la Radio Sonorama.

Recomendaciones

- Se recomienda para la mejora de la Administración de Recursos Humanos de Sonorama ejecutar cada uno de los procesos mejorados e implementados para el departamento.
- Al encontrarse creada una política salarial dentro de la empresa se aconseja a la Gerencia de Sonorama emplearla y socializar con todos los empleados y accionistas.
- Se recomienda al departamento de Recursos Humanos utilizar los registros creados para los subsistemas.
- Se sugiere al Departamento de Recursos Humanos institucionalizar el Organigrama y los perfiles de cargos levantados para cada departamento.
- Se exhorta a la empresa contratar una asistente de recursos humanos para que colabore con las funciones y los procesos planteados.

Bibliografía

- Alfa La Radio Para Sentir*. (17 de Agosto de 2016). Obtenido de Alfa La Radio Para Sentir:
<https://www.facebook.com/Alfa973/photos/a.271816526205193/1121919051194932/?type=3&theater>
- Anedo, Z., Rueda, M., & Candanedo, E. (28 de Octubre de 2013). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare:
<https://es.slideshare.net/JuanManuelCarrionD/tecnicas-de-mejoramiento-de-la-productividad-basadas-en-la-mano-de-obra-1>
- Arquitectura*. (2016). Obtenido de http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf.
- Big River International*. (2015). Obtenido de Big River International:
<http://sistemarecursoshumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/>
- Broggi, A. (12 de 2010). *Maestría en Administración de Negocios*. Obtenido de <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>
- Chavarría, R. A. (Julio de 2017). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20746/1/Tesis%20final%20ROCIO%20OGATIA%20CH..pdf>
- CHIAVENATO, I. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. COLOMBIA: NOMOS S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO D,F : Mc Graw Hill.
- COMUNICACION, SUPER INTENDENCIA DE. (s.f.). *SUPER INTENDENCIA DE COMUNICACION*. Obtenido de <http://www.supercom.gob.ec: http://www.supercom.gob.ec/es/informate-y-participa/defiende-tus-derechos/conoce-tu-ley/230-art-43-composicion-laboral-de-los-medios-de-caracter-nacional>
- Economía Simple*. (2016). Obtenido de Economía Simple:
<https://www.economiasimple.net/glosario/departamento>

- Edu. Academia. (1 de Enero de 2019). *academia.edu/9083354/DIAGRAMACION_DE_ANSI*. Obtenido de Academia de Diagramación.:
https://www.academia.edu/9083354/DIAGRAMACION_DE_ANSI
- Evaluación del Desempeño Laboral*. (s.f.). Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- FERNANDEZ, J. A. (2010). *GESTION POR PROCESOS*. MADRID: ESIC.
- García, O., & B de Peña, M. (2008). *Mundo Universitario*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/26423/articulo7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, A. L. (Julio de 2015). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7440/3/T-UCE-0003-AP014-2015.pdf>
- Martínez, R. L. (Febrero de 2010). *Universidaad Tecnológica de la Mixteca*. Obtenido de Universidaad Tecnológica de la Mixteca: <file:///C:/Users/INDUELEC/Downloads/TESIS%20MODELO.pdf>
- MHeducation*. (s.f.). Obtenido de MHeducation: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
- Morales, J. G. (Octubre de 2007). Incidencia de las estructuras organizacionales en la productividad del sector público. En J. G. Morales, *Incidencia de las estructuras organizacionales en la productividad del sector público* (pág. 5). Obtenido de Incidencia de las estructuras organizacionales en la productividad del sector público.
- Muñoz, G., Barrios, D., Guzman, Y., Orta, N., & Puga, R. (17 de Julio de 2013). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/uco5w4gdulym/tecnica-de-mejoramiento-de-la-productividad/>
- Nesly, L., Patricia, N., David, O., Oliver, P., & Mirjam, G. (Abril de 2016). *Media Development Stuides*. Obtenido de Media Development Stuides: <https://m.dw.com/downloads/30336831/panorama-de-los-medios-en-ecuador-pdf.pdf>

- Ñauta, M. J. (Enero de 2015). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7864/1/UPS-CT004700.pdf>
- Pacheco, J. (30 de Enero de 2018). *Heflo*. Obtenido de Heflo: <https://www.heflo.com/es/blog/rh/procesos-recursos-humanos/>
- Padilla, C. F. (1998). Administración y Desarrollo Organizacional. En C. F. Padilla, *Administración y Desarrollo Organizacional*. Quito: IMPRIMA.
- Paredes, R. D. (2016). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11231/TESIS%20RENE%20DAVID%20JARAMILLO%20PAREDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toapanta, K. E. (Septiembre de 2015). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8623/1/T-UCE-0003-AP030-2015.pdf>
- Tricosi, G. (23 de 06 de 2015). *Maestria en Dirección Estratégica*. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_MassaroV.pdf

Anexos

Anexo 1: Código laboral del Ecuador



No imprimir este documento a menos que sea absolutamente necesario



Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Jurisprudencia:

Gaceta Judicial, INDEMNIZACION DE TRABAJO, 27-may-1909

Gaceta Judicial, RIESGOS DEL TRABAJO, 19-may-1966

Art. 39.- Divergencias entre las partes.- En caso de divergencias entre empleador y trabajador sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el segundo debe ejecutar, se determinarán, una y otra, por la remuneración percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes.

Si esta regla no bastare para determinar tales particulares, se estará a la costumbre establecida en la localidad para igual clase de trabajo.

Jurisprudencia:

Gaceta Judicial, INDEMNIZACIONES LABORALES, 30-ene-1942

Gaceta Judicial, DERECHOS ADQUIRIDOS, 07-nov-2003

Gaceta Judicial, RECLAMACIONES LABORALES, 19-ago-2009

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.

Jurisprudencia:

Gaceta Judicial, NULIDAD DE CONTRATO LABORAL POR DECRETO EJECUTIVO, 30-ago-1999

Gaceta Judicial, MOTIVOS DE NULIDAD DEL CONTRATO DE TRABAJO, 12-sep-2000

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Proporcionar a los trabajadores el tiempo necesario para el estudio del oficio en las escuelas...

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Concordancias:

CODIGO PENAL, Arts. 361

Jurisprudencia:

Gaceta Judicial, CALIFICADOR DE BANANO DE EXPORTACION, 23-jul-1987

Anexo 2: Preguntas de Entrevista

Radio Sonorama

Entrevista



Nombre:

Cargo:

Departamento:

- 1. ¿Qué piensa de utilizar herramientas de administración al personal desde el reclutamiento para cubrir una vacante?**
- 2. ¿Qué opina usted sobre las capacitaciones que se dan dentro de la empresa?**
- 3. ¿Consideran que el departamento de RRHH hace una buena gestión en cuanto el manejo de incentivos?**
- 4. ¿Considera que la mayoría de sus representados está a gusto con su trabajo?**

Anexo 3: Preguntas de Entrevista

1. ¿Conoce los procesos de contratación en Sonorama?

SÍ NO

2. ¿Considera que tiene estabilidad laboral en radio Sonorama?

SÍ NO

3. ¿A su ingreso a la empresa le realizaron exámenes psicológicos y de conocimientos?

SÍ NO

4. ¿Ha recibido capacitación en los últimos 6 meses?

SÍ NO

5. ¿Han evaluado su desempeño dentro de la empresa?

SÍ NO

6. ¿En el último año ha recibido un incentivo salarial por parte de su empresa?

SÍ NO

7. ¿A su criterio personal, la empresa tuvo una debida inducción al momento de su contratación?

SÍ NO

Anexo 4: Tabulación Entrevista

DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA																	
No.	AREA DE TRABAJO	TIEMPO EN LA EMPRESA	1).CONOCE LOS PROCESOS DE CONTRATACION EN SONORAMA		2).CONSIDERA QUE TIENE ESTABILIDAD LABORAL EN RADIO SONORAMA		3).A SU INGRESO A LA EMPRESA LE REALIZARON EXÁMENES PSICOLÓGICOS Y DE CONOCIMIENTOS		4).HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES		5).HAN EVALUADO SU DESEMPEÑO DENTRO DE LA EMPRESA		6).EN EL ÚLTIMO AÑO HA RECIBO UN INCENTIVO SALARIAL POR PARTE DE SU EMPRESA		7). ¿A SU CRITERIO PERSONAL, LA EMPRESA TUVO UNA DEBIDA INDUCCIÓN AL MOMENTO DE SU CONTRATACIÓN?		
			AÑOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	ADMINISTRATIVO	7		NO	SI				NO		NO		NO		NO		NO
2	NOTICIAS	9		NO	SI				NO	SI		SI		SI			NO
3	ADMINISTRATIVO	12		NO	SI				NO		NO		NO	SI			NO
4	ADMINISTRATIVO	5		NO	SI				NO		NO		NO		NO		NO
5	NOTICIAS	17		NO	SI				NO		NO		NO		NO		NO
6	NOTICIAS	2		NO	SI				NO		NO		NO	SI			NO
7	ADMINISTRATIVO	9	SI		SI				NO		NO		NO		NO		NO
8	VENTAS	8		NO	SI				NO		NO		NO		NO		NO
9	DEPORTES	15		NO	SI				NO		NO		NO	SI			NO
10	DEPORTES	17		NO	SI				NO		NO		NO	SI			NO
11	PRODUCCION	1		NO		NO			NO		NO		NO		NO		NO
12	NOTICIAS	3		NO	SI				NO		NO		NO		NO	SI	
13	PRODUCCION	23		NO	SI				NO	SI			NO		NO		NO
14	PRODUCCION	1		NO		NO			NO		NO		NO		NO	SI	
15	NOTICIAS	7		NO	SI				NO	SI		SI		SI			NO
16	DEPORTES	11		NO	SI				NO		NO		NO	SI			NO
17	DEPORTES	16		NO	SI				NO		NO		NO		NO		NO
18	NOTICIAS	17		NO	SI				NO		NO		NO		NO		NO
19	NOTICIAS	2		NO	SI				NO		NO		NO	SI			NO
20	ADMINISTRATIVO	9	SI		SI				NO		NO		NO		NO		NO
21	VENTAS	8		NO	SI				NO		NO		NO		NO		NO
22	DEPORTES	15		NO	SI				NO	SI		SI		SI			NO
TOTALES			2	20	20	2	0	22	4	18	3	19	9	13	2	20	