

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN
DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA
LA EMPRESA RADIOFÓNICA ACR-HRVC/STEREO LUZ**

SUSTENTADO POR:

ANNY MARIBEL BORJAS BERRÍOS

30951208

SANDY NADEZHKA MONTOYA MEJÍA

31741263

PREVIA INVESTIDURA

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

MARZO, 2021

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

DR. MARLON BREVÉ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ARQ. DINA ELIZABETH VENTURA

SECRETARIO GENERAL

LICDO. ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA ACADÉMICO CEUTEC

LICDA. IRIS GONZALES

JEFE DE CARRERA

LICDA. FIEDKA RUBIO

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN EJECUTIVO	III
INTRODUCCIÓN	IV
Capítulo I	1
Título de la Investigación	1
1. Planteamiento de la Investigación	1
1.1. Definición del Problema	1
1.1.1. Enunciado del problema	3
1.1.2. Formulación del problema	4
1.2. Objetivos de la Investigación	5
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
Capítulo II	6
Marco Contextual	6
2.1. Referencia Institucional	6
2.1.1. <i>Las Siglas</i>	7
2.1.2. <i>Los Gerentes Generales</i>	8
2.1.3. <i>Estrategia Organizacional</i>	8
2.1.4. <i>Generalidades de la Empresa</i>	10
2.1.5. <i>Descripción del Departamento/Unidad</i>	10
2.2. Antecedentes del Problema	10
2.3. Justificación	11
Capítulo III	14
Marco Teórico	14
3.1 Conceptualizaciones y Definiciones	14
3.1.1 <i>Historia y evolución de la gestión de Recursos Humanos</i>	14
3.1.2 <i>Reglamento Interno</i>	18
3.1.3 <i>Proceso de Reclutamiento</i>	19

3.1.4 Proceso de Selección	22
3.1.5 Proceso de Inducción	28
3.1.6 Descriptor y Perfiles de Puestos	29
3.1.7. Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación	31
3.1.8 Evaluación del Desempeño	34
3.1.9. Higiene y Seguridad Laboral	39
3.1.10 Sistemas de Compensación	42
3.2 Análisis de la Situación Actual	47
Capítulo IV Metodología	49
4.1 Población y Muestra	49
4.2 Técnicas e instrumentos	50
4.3 Fuentes de información	50
Capítulo V Resultados y Análisis	52
5.1 Instrumento 1: Entrevista	52
5.2 Instrumento 2: Cuestionario	56
Capítulo VI Actividades de Mejora	61
6.1 Situación Actual	61
6.2 Solución Implementada	61
6.3 Sustento Teórico	62
6.3.1 Importancia del Departamento De Recursos Humanos.	62
6.4 Cronología de Trabajo / Cronograma de Ejecución	63
6.5 Análisis Costo-Beneficio / Presupuesto	64
Capítulo VII Descripción del Trabajo Desarrollado	66
7.1 Reglamento Interno	68
7.2 Formatos Involucrados en el Reglamento Interno	85
7.3 Manual de Reclutamiento y Selección	88
7.4 Formatos Involucrados en el Proceso de Reclutamiento y Selección	101
7.5 Manual de Inducción	106
7.6 Manual de Descriptores y Perfiles de puestos	133
7.7 Manual de Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación	247
7.8 Formatos Involucrados en el Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación	259
7.9 Manual de Proceso de Evaluación del Desempeño	264

7.10 Formatos Involucrados en el Proceso de Evaluación del Desempeño	275
7.11 Manual de Proceso de Higiene y Seguridad Laboral	279
7.12 Formatos Involucrados en el Proceso de Higiene y Seguridad Laboral	308
7.13 Manual de Compensación por Incentivos	310
8. ANEXOS	322
8.1 Actualización de Organigrama	322
8.2 Formato de Entrevista	323
8.3 Formato para Cuestionario	326
9. Conclusiones y Recomendaciones	332
9.1 Conclusiones	332
9.2 Recomendaciones	335
10. Glosario	337
11. Bibliografía	338

DEDICATORIA

A mis padres, mi especial inspiración y orgullo, que con su ejemplo me han enseñado a perseguir mis sueños y trabajar con esmero y dedicación para alcanzarlos... ¡Gracias por ser tan especiales y ser mi apoyo incondicional!

Sandy Nadezhka Montoya Mejía

A Dios, por darme la sabiduría, fortaleza y provisión para emprender este proyecto y rodearme de personas especiales que han sido mi apoyo. ¡Gracias Señor por ser la roca de mi fortaleza, en quien yo confío!

A mis amadas hijas, Jeime, Allison y Sofia, mi orgullo, mi razón de ser y mi impulso para salir adelante en la vida, a mi esposo Eduardo, por sus palabras de aliento y apoyo constante.

Anny Maribel Borjas Berrios

AGRADECIMIENTOS

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que siempre estuvieron conmigo para apoyarme, motivarme y guiarme cuando más lo necesitaba, a ustedes por siempre agradecida, a mis padres.

De manera muy especial, agradezco a la Empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ por darme la oportunidad, apoyo y colaboración para realizar este proyecto para la empresa, el cual me ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi formación profesional y me ha brindado una experiencia sumamente enriquecedora para mi vida laboral futura.

Sandy Nadezhka Montoya Mejía

A mi madre, por ser mi apoyo constante e incondicional al cuidar de mis hijas mientras yo estudiaba y con ello darme la tranquilidad que necesitaba para ausentarme por horas, teniendo la plena confianza que ellas estaban bien cuidadas en sus manos.

De manera especial, agradezco a la Empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ por su confianza al permitirme desarrollar este proyecto para la empresa y con ello, darme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en estos años de formación universitaria.

Anny Maribel Borjas Berrios

RESUMEN EJECUTIVO

El presente desarrollo de proyecto tiene como objetivo el diseño del Departamento de Recursos Humanos para la Empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ, empresa dedicada al rubro de la radiodifusión y de reconocido liderazgo en este ámbito profesional, ofreciendo un amplio repertorio de música cristiana y un formato dinámico que incluye charlas reflexivas a sus oyentes y una alta diversidad en la programación para todos los sectores de los radioescuchas.

Dada la problemática observada en la Empresa a causa de la falta de un Departamento de Recursos Humanos adecuado a su rubro y funciones, a pesar del éxito apreciable en su desarrollo, se genera una iniciativa de diseño a través de una metodología de aplicación de cuestionario-entrevista, a la persona encargada de las funciones propias de un Departamento de Recursos Humanos, que defina y confirme las dificultades presentadas en los procesos de gestión laboral, como ser, reclutamiento y selección, inducción, perfiles y descriptores de puestos, capacitación, evaluación del desempeño, higiene y seguridad laboral y compensación laboral; los cuales se han planteado acorde a la naturaleza de la Empresa, bajo las representaciones de sus normativas y políticas laborales.

Finalmente, se destaca a la Empresa la importancia como factor clave al éxito en gestión del personal, la creación del Departamento de Recursos Humanos con base en todos los lineamientos aquí planteados acorde a los valores, cultura y expectativas de la Empresa y del personal involucrado.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, el Departamento de Recursos Humanos ha sido considerado como un área dedicada exclusivamente para el manejo de planilla salarial y/o celebración de contratos, y no se le ha otorgado la importancia debida con base en todos los procesos involucrados en el área, ni al aspecto tan importante de saber que, hablar del Departamento de Recursos Humanos es hablar de la gente, sus conocimientos e inteligencia.

El Departamento de Recursos Humanos es una de las áreas que más transformaciones ha experimentado con el paso del tiempo, desde cambios tangibles e intangibles hasta la evolución en su naturaleza como Departamento de Recursos Humanos, Administración del Recurso Humano y Gestión del Talento Humano para así definir el nivel de importancia que este involucra. Actualmente, gracias a los estudios realizados sobre la importancia de los elementos intangibles en la empresa, entre los que se encuentran los recursos humanos, esta visión ha cambiado y los recursos humanos de la empresa son considerados como una inversión más que como un gasto (Alles, 2000).

El presente informe, dedicado precisamente a este tema, se divide como sigue:

Capítulo I, se desarrolla el planteamiento de la investigación expuesto en la definición del problema, el enunciado del problema, las preguntas relacionadas a la investigación y sus objetivos tanto generales como específicos.

Capítulo II, Expone el marco contextual en el que se hace referencia a la institución, una breve explicación sobre sus siglas, su historia, la estrategia organizacional de la Empresa, generalidades involucradas, se plantea una interpretación sobre los antecedentes del problema, su debida justificación y se da a conocer la actual estructura organizacional de ACR-HRVC/STEREO LUZ.

Capítulo III, en este apartado se generan conceptualizaciones y definiciones sobre el área de Recursos Humanos, su historia y evolución, así como los distintos procesos involucrados, y la metodología involucrada para ser aplicados de manera óptima. También se presenta un análisis sobre la situación actual de la Empresa respecto a este tema.

Capítulo IV, explica la metodología utilizada en el presente proyecto, que relata la forma en que fueron analizadas y utilizadas las herramientas e instrumentos inherentes a la propuesta de mejora, aplicables al tema, y las respectivas fuentes de información.

Los capítulos V y VI están dedicados a la investigación y análisis del proyecto, así como la propuesta del plan de mejora.

Capítulo I

Título de la Investigación

Diseño del Departamento de Recursos Humanos, para la Empresa radiofónica ACR-HRVC/Stereo Luz.

1. Planteamiento de la Investigación

1.1. Definición del Problema

En la antigüedad se encuentran vestigios del interés por establecer normas que permitan reglamentar la función de los servidores públicos, específicamente en el antiguo Egipto, existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. En el Código de Hammurabi se encuentran vestigios de normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución. En Grecia el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia griega.

A través de la mención de estos hechos en la historia, se sabe que la gestión del talento humano no es un tema nuevo, y que, además, las teorías coinciden en la definición de administración de talento humano, como el personal que es guiado por un líder para alcanzar las metas de la Empresa en las que ejerce su desempeño.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008) define que el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la Empresa en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es así como uno de los grandes retos de las Empresas es

lograr una adecuada administración de sus recursos humanos a través de procesos estandarizados que respondan a uno o varios de sus objetivos estratégicos, como un determinante para el logro de estos.

El concepto del recurso humano ha evolucionado con el paso del tiempo, lo que hoy se conoce como un principal elemento de la Empresa, décadas atrás era limitado al manejo y cálculo de nómina; situación que aún persiste en algunas Empresas y como consecuencia no se utiliza de manera óptima el talento humano, el cual dispone únicamente con cumplir actividades operativas básicas-mecánicas.

Según Mondy y Noe (2005) la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales y según Chiavenato (2002) la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Con base a estas definiciones se concluye que es de gran importancia la relación entre la planeación estratégica de la Empresa junto con la del recurso humano, así, la Empresa alcanzará sus metas y objetivos con la plena confianza en el conocimiento, actitud y aptitud del personal; caso contrario de una Empresa en la que no exista un Departamento de Recursos Humanos para orientar sus procesos y funciones, estos responderán ante los retos de forma desordenada, incapaces de ofrecer una solución inmediata a problemas institucionales por la inexperiencia o falta de conocimiento de su personal, debido a la inexistencia de un departamento que seleccione y organice de forma adecuada.

1.1.1. Enunciado del problema

Actualmente la Empresa Stereo luz no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos por lo cual, ciertos procesos como, compensación, selección y reclutamiento, son manejados de manera muy básica por el área administrativa, lo que trae como consecuencia, que la calidad de sus servicios disminuye al no contar con un enfoque integral de sus colaboradores desde su selección, reclutamiento, evaluación del rendimiento y capacitación, si fuese necesario para cerrar brechas y desarrollarlo en su puesto de trabajo.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Los departamentos de recursos humanos desempeñan una función fundamental en el proceso de asegurar el éxito de las organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional.

Aunque la Empresa es conocida por su éxito y metas alcanzadas en el rubro que se desarrolla, se respira un clima agradable en la misma y los colaboradores presentan satisfacción en el desarrollo de sus funciones, sabemos que, con la correcta aplicación de los procesos adecuados, el diseño y la estructura organizacional correctas, según las características de la Empresa; llevaría a cabo con mayor dinamismo y certeza los desafíos del entorno.

Unos de los desafíos a los que se enfrenta la Empresa por la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos, es lograr la rápida inserción de los nuevos colaboradores, ya que no cuentan con un proceso de inducción que lo oriente adecuadamente sobre sus funciones, y cómo estas impactarán en el logro de los objetivos de la empresa. En términos de tiempo, esto representa un costo adicional para la organización.

1.1.2. Formulación del problema

Ante la carencia de un Departamento de Recursos Humanos, la Empresa presenta debilidad ante los desafíos del entorno cambiante en que se desarrolla, ante la efectividad en el alcance de sus metas y objetivos, la confianza en la capacidad de resolución de problemas de sus colaboradores y la relación entre la visión estratégica de la Empresa y la del personal.

¿Cuáles serán los beneficios que generará a la empresa contar con un departamento de recursos humanos?

1.1.3. Preguntas de Investigación.

- ✓ ¿Cómo maneja la Empresa actualmente la gestión del talento humano?
- ✓ ¿Qué necesidades prioritarias presenta la Empresa que deben ser incluidas en el diseño a realizar?
- ✓ ¿Cuáles son los procesos que requiere sistematizar la Empresa para llevar a cabo una mejor gestión de las actividades relacionadas al manejo de personal?
- ✓ ¿Cuáles son las ventajas a obtener con la propuesta del diseño debidamente estructurado del Departamento de Recursos Humanos?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar el Departamento de Recursos Humanos, para la Empresa radiofónica ACR-HRVC/STEREO LUZ a inicios del año 2021, a fin de contribuir con una mejor administración y desarrollo del talento humano.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación actual de la Empresa en cuanto al manejo del talento humano y así proponer una estructura viable para optimizar los procesos correspondientes al nuevo departamento.
- ✓ Identificar las necesidades de la Empresa y así diseñar una estructura para mejorar el funcionamiento de la institución en la administración y gestión del recurso humano.
- ✓ Definir los niveles de gestión necesarios de acuerdo al rubro de la Empresa enfocados en actividades, organizadas en procesos sistemáticos para un mejor funcionamiento.
- ✓ Proponer el diseño estructural del Departamento de Recursos Humanos y sus procesos, acorde a la información recabada en la empresa y a sus necesidades.

Capítulo II

Marco Contextual

2.1. Referencia Institucional

El comienzo de HRVC / STEREO LUZ se remonta a 1956, cuando en la Escuela de Idiomas que funcionaba en San José, Costa Rica, los hermanos misioneros bautistas, Oliver Perry y Howard Erickson, en tanto estudian español para emprender su trabajo misionero en América, reciben de Dios la visión de impulsar la creación de un ministerio radial en Honduras y le proponen la idea al hermano David Jones para que, una vez radicado en el país, hiciera todo lo posible para impulsar dicho proyecto.

Asentado en Honduras a finales de 1957, el hno. David, motivado ante la idea, por espacio de tres años se dedicó, además de orar, (“para tener la certeza que la idea era de Dios y no de los hombres”), adquirir alguna capacitación y orientaciones para llevar a cabo esta tarea. El Ingeniero Roberto Remington, director del Ministerio Radial Internacional “Cadena Cultural Panamericana”, le orientó durante un año sobre la producción de programas evangélicos, administración y puntuales aspectos técnico-electrónicos necesarios para dirigir una Empresa de este género, como también curso en materia de radiodifusión en la Universidad de Stanford, California, Estados Unidos.

Con los conocimientos adquiridos y aprovechando la coyuntura de su origen norteamericano, durante 6 meses del año 1959 se dio a la tarea de levantar aportes económicos en su país de origen para financiar este proyecto. La generosidad, siempre oportuna, de los hermanos bautistas evangélicos conservadores de la Unión Americana no se hizo esperar.

Así y luego de convencer y obtener el apoyo de los miembros de la Asociación de Iglesias Bautistas Conservadoras, hoy Misión a las Américas, cuyos miembros completaron un sólido respaldo financiero para este proyecto y conformaron una Junta Directiva responsable de su dirección y administración generales, se hizo la gestión de la licencia correspondiente ante el Departamento de Comunicaciones Eléctricas, entidad gubernamental de Honduras que por ese tiempo se encargaba de autorizar y supervisar las emisoras radiales en el país.

2.1.1. Las Siglas

Sus gestores, buscando asegurar la identificación y misión en todos los detalles y en todo tiempo de este medio de comunicación, solicitaron que al indicativo oficial que llevan todas las emisoras radiales en Honduras, esto es: "HR", se le agregara "VC", dándole como significado: Voz de Cristo. (Años más tarde se organizó un concurso para saber cómo las y los hermanos percibían y perciben esas siglas y el resultado fue que HRVC significa para el pueblo cristiano: Hoy Redime Vidas Cristo).

Así nace HRVC LA VOZ EVANGÉLICA DE HONDURAS, un ministerio radial, cristiano y cultural sin fines de lucro, fundado el 8 de diciembre de 1960, comprometido con Dios en la Misión Evangelizadora y edificación de la vida espiritual de los oyentes. En esa misma fecha, su primera transmisión surca por primera vez las ondas etéreas, HRVC, la Voz Evangélica de Honduras, en la frecuencia de 1380 KHZ de Amplitud Modulada.

HRVC cuenta con su personería jurídica otorgada por el Estado de Honduras, bajo el nombre de Asociación Cultural Radiofónica, es la única cadena radial cristiana con presencia en las principales ciudades de Honduras (18 repetidoras), dos estaciones: La Voz Evangélica de Honduras (AM y FM) y Stereo Luz (FM).

2.1.2. Los Gerentes Generales

A lo largo de los 50 años precedentes, HRVC ha tenido cuatro Gerentes Misioneros norteamericanos y tres hondureños, cuyos nombres y periodos son los siguientes:

David Jones: Fundador y quien fungió como Gerente General hasta el año 1967

Ron Young: De 1967 a 1969 (de manera temporal)

Howard Erickson: De 1969 a 1974

Paul Hutton: De 1974 a 1976

Felipe Aguilar: De 1976 al 1985

Wólfram Sorto: De 1985 al 1986

Venancio Mejía: De 1987 a la fecha actual

2.1.3. Estrategia Organizacional

2.1.3.1. Visión. Ser la cadena radial cristiana con mayor influencia, cobertura y audiencia en el país.

2.1.3.2 Misión. Glorificar a Dios evangelizando y educando a través de una programación que contribuye a la transformación integral de la sociedad.

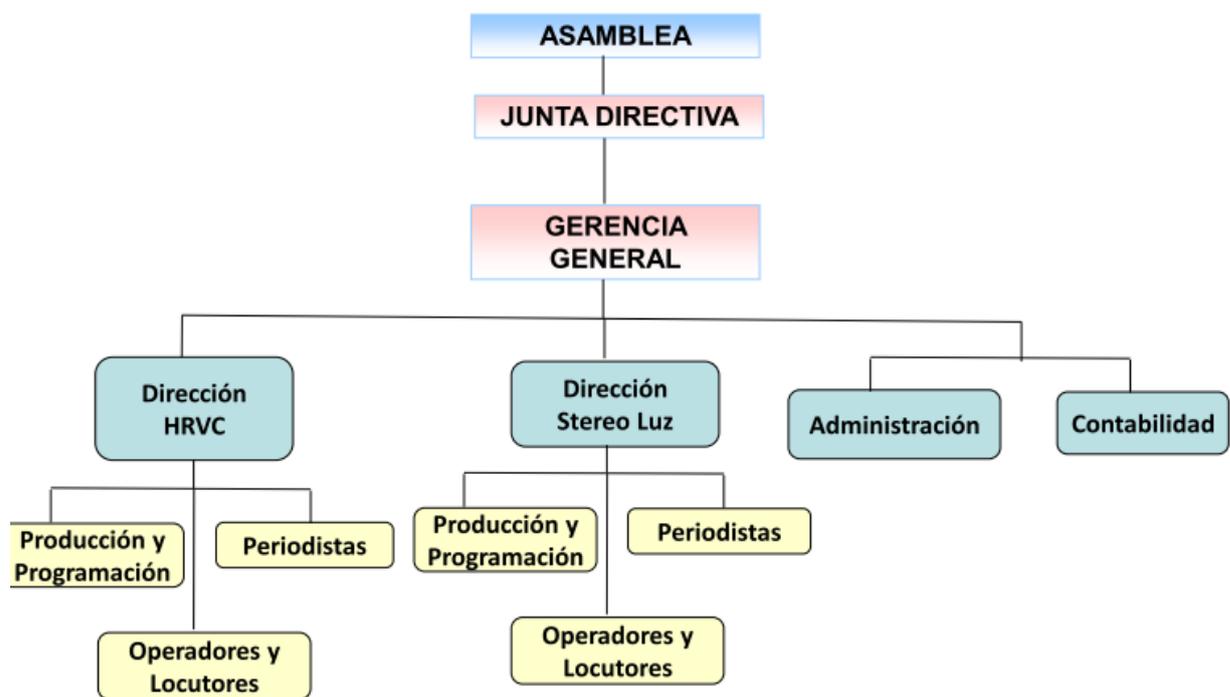
2.1.3.3. Valores.

- ✓ Fidelidad a la palabra de Dios.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Integridad.
- ✓ Unidad.

✓ Solidaridad.

2.1.3.4. Organigrama Institucional ACR-HRVC/STEREO LUZ.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente sitio oficial <https://stereoluz.com/v2/conocenos-2/>

2.1.4. Generalidades de la Empresa

Nombre: ACR-HRVC/STEREO LUZ

Actividad: Radiodifusión

Ubicación: Colonia Modelo, Calle Los Alcaldes, cuadra y media arriba de Diario La Tribuna

Características: ACR-HRVC/STEREO LUZ es una Empresa de radiodifusión nacional que cuenta con 25 colaboradores (entre operativos y administrativos) entre los cuales se dividen las funciones para el manejo de la Empresa.

2.1.5. Descripción del Departamento/Unidad

ACR-HRVC/STEREO LUZ es una Empresa formada por la fusión de dos emisoras cristianas (HRVC Y STEREO LUZ) dedicada al rubro de la radiodifusión, cuenta con 16 colaboradores, distribuidos como personal multitarea (administrativo y operativo) siendo el personal administrativo quien lleva a cabo las distintas funciones para cumplir con las metas que conllevan al desarrollo de la Empresa.

La Empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, delega las actividades propias de esta área (Proceso de reclutamiento, selección e inducción, capacitación, entre otros) a la persona encargada del departamento de administración, quien al tener una sobrecarga de trabajo y no contar con todos los conocimientos y herramientas necesarias lo lleva a cabo de forma muy básica.

2.2. Antecedentes del Problema

ACR-HRVC/STEREO LUZ es una Empresa que surge a mediados de la década de 1950 para impulsar actividades en la creación de un ministerio radial en Honduras, la cual posteriormente se convierte en un medio de comunicación líder en su rubro presentando un crecimiento constante a nuestros días, sin embargo, el constante empeño por mantener y aumentar ese liderazgo genera un descuido, si bien

involuntario, en el talento humano ya que se crea la tendencia de priorizar las actividades operativas, delegando a los departamentos de administración y contabilidad las funciones que deberían ser responsabilidad de un Departamento de Recursos Humanos, sin lograr obtener un resultado óptimo de las mismas, debido a que son realizadas de manera empírica sin el conocimiento adecuado que respalde el resultado en el área.

2.3. Justificación

El presente proyecto, tiene como objetivo, presentar la propuesta de un Departamento de Recursos Humanos con una estructura organizativa funcional de acuerdo con los procesos reales de la Empresa, para que de esta manera las actividades que se realizan con el manejo del personal pasen de ser un proceso administrativo empírico, a uno de especialista o estratégico, que logre impactar en el crecimiento de la Empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ.

Actualmente la Empresa, no cuenta con una estructura organizativa formal, carecen procesos de capacitación para los empleados, no realizan programas de diagnóstico de necesidades de capacitación, sistemas de compensación por incentivos, procesos de sistemas de higiene y seguridad laboral, etc. Por lo cual se realizará una actualización de las funciones de puestos existentes y los procesos adecuados. Asimismo, se elaborarán los nuevos perfiles que se requieran para el funcionamiento del nuevo Departamento de Recursos Humanos.

2.3.1. Estructura Organizacional

Para comprender el concepto de estructura organizacional, es necesario saber que “toda actividad humana organizada (...) plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas.” (Mintzberg, 1988) Así, para la

Empresa implica la sinergia de cada uno de los integrantes, para alcanzar el resultado deseado. Así “la estructura de la Empresa puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas, distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.” (Mintzberg, 1988, pág. 26).

La Empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ, la cual en diciembre de 2020 arribó a su 60 aniversario, es la única cadena radial cristiana que cuenta con presencia en las principales ciudades de Honduras (18 repetidoras). Cuenta con dos estaciones: La voz Evangélica de Honduras (AM Y FM) y Stereo Luz (FM), con una cobertura que alcanza toda la zona Central del país con una fuerte potencia en sus transmisores usando la tecnología de punta, lo que le ha permitido ubicarse en los primeros lugares de audiencia, según encuestas realizadas en el país, logrando en los últimos 10 años y de forma consecutiva, estar posicionada en el segundo lugar de rating, siendo una de las emisoras más escuchadas, compitiendo con otros medios seculares.

Fuente sitio oficial <https://stereoluz.com/v2/conocenos-2/>

Si bien a lo largo del tiempo se ha mantenido en el mercado radial, con una administración que supone la planificación, Empresa, direccionamiento, control y evaluación para el crecimiento y mejora continua, es importante que la participación de cada uno de los miembros que la conforman cuente con una información clara, que la visión sea compartida para sumar sus esfuerzos individuales para continuar avanzando, puesto que cada día el mercado se vuelve más competitivo y los clientes más exigentes, por lo que no basta dar un buen servicio, sino también cuidar del mismo.

La estructura orgánica constituye el conjunto de relaciones e interacciones de sus miembros que articula y favorece la circulación de la información y el trabajo dentro de la misma. (Editorial Vértice, 2007) Esta información es factible cuando se

conoce claramente las responsabilidades y roles que cumplen cada uno de los miembros de la Empresa. El autor Henry Mintzberg ejemplifica que “el individuo que trabaja a solas no siente gran necesidad de recurrir a ningún mecanismo, puesto que la coordinación se produce sin mayor complicación en un único cerebro: al añadirse una segunda persona, no obstante, la situación cambia sustancialmente, tiene que producirse alguna coordinación entre mentes distintas.” (Mintzberg, 1988)

Esto quiere decir, que entre más personas se encuentren trabajando juntas, la complejidad del trabajo se incrementa, por la interacción que comparten sus miembros, y por las actividades que tienen que coordinar conjuntamente. Por esta razón la estructura orgánica tiene que ver con la división del trabajo que de alguna forma comparten los miembros de la Empresa.

Capítulo III

Marco Teórico

3.1 Conceptualizaciones y Definiciones

En este capítulo definiremos aquellos conceptos involucrados en la temática principal del presente proyecto, todo lo relacionado al Departamento de Recursos Humanos, un poco de su historia y evolución, procesos, herramientas e instrumentos involucrados en el diseño de este.

3.1.1 Historia y evolución de la gestión de Recursos Humanos

Prieto Bejarano, P. G. (2013).

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos aparece con la misma noción de Empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80. Sin duda alguna el talento humano ha sido considerado como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de Sun Tzu (siglo V a.C.), en el “Arte de la guerra”, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: Empresa, logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión.

El Departamento de Recursos Humanos se encarga de organizar, planificar y administrar las distintas tareas y acciones relacionadas con las personas que integran la empresa. En este sentido, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de gestionar el recurso humano, ya sea en materia administrativa, así como la propia gestión de los diferentes equipos de trabajo que conforman la empresa.

Aunque tradicionalmente se le ha ligado erróneamente a la gestión y pago de la nómina, en los últimos años hemos visto como en las últimas décadas ha sufrido una transformación hacia una mayor profesionalización.

(Centro Europeo de Postgrado, 2017)

A lo largo de la historia, se ha dado una evolución de los recursos humanos desde un concepto más artesanal donde el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizadas para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales, a un modelo enfocado más en principios organizacionales y de relaciones humanas, donde se enfatiza el hecho de que los empleados de una organización necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos, todo ello con un enfoque donde se estudia la organización total y no solo el individuo. En este sentido se dirigen las nuevas teorías sobre comportamiento y gestión de personas, bajo un objetivo de mayor productividad y fidelización de los empleados basado en su integración con la organización.

Hay que entender que las modificaciones relacionadas con la historia del hombre, con el factor laboral y más concretamente con los RRHH, han evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a lo que actualmente se aplica en la mayor parte de las empresas. Es necesario conocer levemente como se ha llegado a esta situación y para ello nos gustaría recordar las influencias más importantes que el mundo de la

gestión empresarial y los RRHH hemos podido observar en los últimos siglos, haciéndonos una idea global de cómo se ha llegado a lo que vemos en la actualidad.

(La Web de los Recursos Humanos y el Empleo, 2018)

El término “gestión de recursos humanos” se ha utilizado comúnmente durante los últimos diez o quince años. Antes de eso, el campo era generalmente conocido como “administración de personal”. El cambio de nombre no es meramente cosmético.

La administración de personal, que surgió como un campo claramente definido en la década de 1920 (al menos en los EE. UU.), Se refería en gran medida a los aspectos técnicos de contratar, evaluar, capacitar y compensar a los empleados, y era una función muy “personal” en la mayoría de las organizaciones.

Y es así como se remonta al inicio de la historia de la gestión de Recursos Humanos:

1890-1910 Frederick Taylor desarrolla sus ideas sobre la gestión científica. Taylor aboga por la selección científica de los trabajadores basada en las calificaciones y también defiende los sistemas de compensación basados en incentivos para motivar a los empleados.

1910-1930 Muchas compañías establecen departamentos dedicados a mantener el bienestar de los trabajadores. La disciplina de la psicología industrial comienza a desarrollarse. La psicología industrial, junto con el advenimiento de la Primera Guerra Mundial, conduce a avances en las pruebas y la selección del empleo.

1930-1945 La interpretación de los Estudios Hawthorne comienza a tener un impacto en el pensamiento y la práctica de la administración. Se hace mayor hincapié en los aspectos sociales e informales del lugar de trabajo que afectan la productividad de los trabajadores. Aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores se cita como un medio para aumentar su productividad.

1945-1965 En los EE. UU., Un tremendo aumento en la membresía sindical entre 1935 y 1950 conduce a un mayor énfasis en la negociación colectiva y las relaciones laborales dentro de la gestión del personal. La administración de compensaciones y beneficios también aumenta en importancia a medida que los sindicatos negocian vacaciones pagadas y cobertura de seguro.

1965-1985 El movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos alcanza su apogeo con la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964. La función del personal se ve dramáticamente afectada por el Título VII de la Ley de Derechos Civiles, que prohíbe la discriminación por motivos de raza, color, sexo, religión, y origen nacional. En los años posteriores a la aprobación de igualdad de oportunidades de empleo, la acción afirmativa se convierte en responsabilidades clave de gestión de los recursos humanos.

1985-presente Tres tendencias impactan dramáticamente en la gestión de recursos humanos. El primero es la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, en términos de edad, sexo, raza y etnia. Las inquietudes de HRM (Human Resources Management) evolucionan de EEO (por sus siglas en inglés Equal Employment Opportunity) y acción afirmativa a “gestión de la diversidad”.

Una segunda tendencia es la globalización de los negocios y la revolución tecnológica que la acompaña. Estos factores han llevado a cambios dramáticos en el transporte, la comunicación y los mercados laborales.

La tercera tendencia, que está relacionada con las dos primeras, es centrarse en la gestión de recursos humanos como una función “estratégica”. Las inquietudes y los conceptos de la GRH deben integrarse en la planificación estratégica general de la empresa a fin de hacer frente a los cambios rápidos, la intensa competencia y la presión para aumentar la eficiencia.

3.1.2 Reglamento Interno

Baque Tituaña, E. T. (2019).

El Reglamento Interno de Trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que, si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. Se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados

de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.

Este debe contener los siguientes elementos, como mínimo, para garantizar su aplicación de manera óptima:

- ✓ Jornada laboral
- ✓ Descansos
- ✓ Permisos laborales
- ✓ Derechos y deberes de ley
- ✓ Información salarial
- ✓ Normativas e instrucciones sobre uso y seguridad en las instalaciones de la Empresa.

3.1.3 Proceso de Reclutamiento

Chiavenato (2002) postula varias definiciones para este proceso, menciona que la selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo. Como también expresa, que es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.

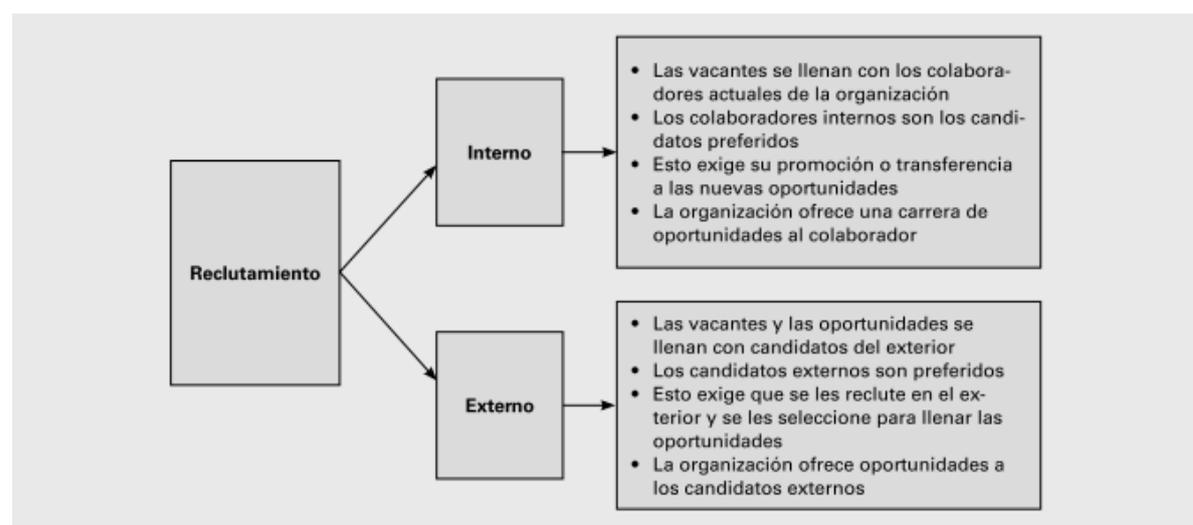
Mondy y Noe (2005) también contribuyen con su aporte, refiriéndose al mismo proceso, como la acción de elegir, partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. Con base en lo anterior, los teóricos coinciden en la importancia de realizar la contratación adecuada para la empresa a través de procesos y procedimientos idóneos que contribuyan con el desarrollo de esta; para tal fin es necesario que el Departamento de Recursos Humanos realice previamente un óptimo proceso de reclutamiento, tomando en cuenta las bases de la vacante a cubrir.

Retomando el enfoque de Chiavenato (2002), define el proceso de reclutamiento como el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito. Mondy y Noe (2005) expresan sobre el mismo tema, como un proceso para atraer a los individuos, de manera oportuna en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

Entonces, está claro que, para obtener un proceso de selección exitoso, el Departamento de Recursos Humanos, en primera instancia debe enfocarse en un proceso favorecedor para la empresa, para poner en práctica sus funciones y establecer así un desarrollo pleno en el alcance de sus metas. Existen distintos métodos para un proceso de reclutamiento audaz, explicados a continuación:

3.1.3.1. Tipos de Reclutamiento. Debido a su aplicación y correcto funcionamiento definimos éste, como Reclutamiento Externo y Reclutamiento Interno:

Figura 1. Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo



Chiavenato (2002)

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más

complejas o motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de Recursos Humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Chiavenato (2002)

Mondy y Noe (2005) propone otro esquema sobre el tipo de reclutamiento a seguir por las empresas, cuando estas no consideran seguir un proceso completo debido los gastos involucrados, se presentan otros tipos de alternativas como ser:

- ✓ Subcontrataciones: Contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que antes se realizaba de manera interna.
- ✓ Empleados Eventuales: Empleados que poseen una relación no tradicional con la empresa y laboran en tiempo parcial de forma temporal.
- ✓ Organizaciones profesionales de empleadores (Subcontratación de empleados): Organización que “renta” empleados a otras empresas.
- ✓ Tiempo Extra: Horas actividad laboral adicionales realizadas por los empleados actuales para así evitar el reclutamiento de nuevo personal.

Dado el mercado globalizado en que se desarrollan las empresas hoy día, los métodos de reclutamiento (interno y externo) se actualizan y exponen a condiciones diferentes de oferta y demanda, por lo tanto, mencionamos los siguientes métodos utilizados por las organizaciones a nivel global:

Acorde a Mondy y Noe (2005)

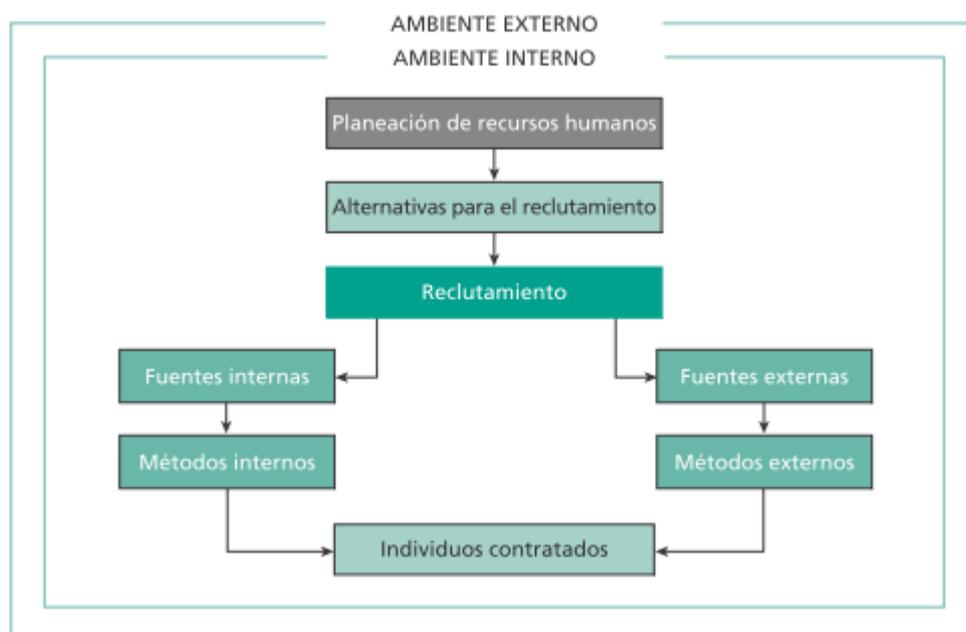
3.1.3.2. Métodos de Reclutamiento Interno.

- ✓ Anuncios de Empleo: Informa a los empleados que tienen nuevas vacantes a través plataforma laboral, correo electrónico, redes sociales oficiales.
- ✓ Referencias de Empleados: Personas recomendados por empleados actuales considerados de confianza.

3.1.3.3. Métodos de Reclutamiento Externo.

- ✓ Colegios y Universidades: Alumnos con habilidades excepcionales y desempeño académico.
- ✓ Caza Talentos: Reclutar activamente empleados a partir de empresas exitosas.
- ✓ Reclutamiento en línea: Proceso de reclutamiento completamente realizado a través de la web, desde publicación de vacantes, entrevista y recepción de documentos

Figura 2. El Proceso de Reclutamiento interno y externo



Mondy y Noe (2005)

3.1.4 Proceso de Selección

Chiavenato, I. (2009) define la selección como el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto, (...) Entonces, ¿Para qué sirve el proceso de selección de personal? ¿Sólo para llenar puestos y vacantes disponibles en una organización? Eso

es necesario, pero no suficiente. Tan simple como eso, entre otros conceptos o definiciones de carácter más profundo o elaborado, todos concluyen en el principio de escoger al mejor candidato de un proceso previo de reclutamiento.

Dessler, G., & Varela, R. (2011).

¿Por qué es importante una selección cuidadosa?

La selección de los trabajadores correctos es importante por diversas razones:

- ✓ En primer lugar, el desempeño de la organización depende siempre en buena parte de sus subalternos. Los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo para la empresa; quienes carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización se verán negativamente afectados.
- ✓ El momento adecuado para detectar todo tipo de conductas indeseables es antes de contratar a los individuos que las efectúan, no después.
- ✓ La selección eficaz también es importante por resulta costos reclutar y contratar a la fuerza laboral.

Entonces, existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. Chiavenato, I. (2009).

Según Alles, M. A. (2006), tener talento para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado,

según lo requiera el puesto de trabajo. En la selección de personas, trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determinar de ese modo las brechas que puedan existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los postulantes a ocupar la posición.

Para tener éxito al seleccionar al mejor candidato tomando en cuenta los criterios de información descriptiva del puesto y las competencias requeridas por el mismo, la empresa debe aplicar diversas herramientas que apoyarán con el correcto desarrollo del proceso, como la aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias personales y profesionales, así como las entrevistas.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005).

3.1.4.1 Pruebas Psicométricas. Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

3.1.4.1.1 Pruebas de aptitudes cognitivas. Son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas. Estas pruebas son de utilidad al identificar a los candidatos que tengan una base amplia de conocimientos. A medida que el contenido de los puestos se vuelva más amplio y fluido, los empleados deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el trabajo y a los rápidos avances tecnológicos. Es probable que se necesiten pruebas de rasgos más generales para estar en condiciones de acoplar la más amplia variedad de características que se requieren para un desempeño exitoso de estos trabajos flexibles.

3.1.4.1.2 Pruebas de habilidades psicomotrices. Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades. Gran parte de este trabajo es tan delicado que se necesitan lentes de aumento para realizarlo, y las habilidades psicomotrices que se requieren para realizar las tareas son esenciales.

3.1.4.1.3 Pruebas de conocimiento del puesto. Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.

3.1.4.1.4 Pruebas de muestras de trabajo. Las pruebas de muestras de trabajo son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos que requieren de un uso extenso de hojas electrónicas, hacer que un candidato se sienta frente a una computadora y elabore una hoja electrónica de muestra con los datos que la empresa le indique será de utilidad para la evaluación de una habilidad requerida. Tales pruebas, por su naturaleza, están relacionadas con el puesto. La evidencia indica que este tipo de prueba es válida, reduce el efecto adverso y es más aceptable para los candidatos. Una prueba real de validez, en la opinión de algunos expertos, debe ser una evaluación del desempeño: llevar a los individuos hasta el puesto de trabajo y darles la oportunidad de realizarlo.

3.1.4.1.5 Pruebas de interés vocacional. Las pruebas de interés vocacional son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha. Estas pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico. Aquí el supuesto es que, si una persona muestra un interés definido en cierta ocasión, será más productiva en ese trabajo. Pero, tener interés en un trabajo y tener la capacidad de lograr un desempeño eficaz no es lo mismo. Alguien puede tener interés en ser un neurocirujano, pero quizá no tenga aptitudes para ello. Aunque las pruebas de intereses tienen aplicación en la selección de los empleados, su principal aplicación ha sido en la consejería y la orientación vocacional.

3.1.4.1.6 Pruebas de personalidad. Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad. Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto.

3.1.4.2 Entrevistas de Trabajo. Es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. La entrevista de trabajo es especialmente importante porque los candidatos que llegan a esta etapa son los “sobrevivientes”, han pasado la entrevista preliminar, se han revisado sus solicitudes de empleo y han alcanzado un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección.

3.1.4.2.1 Entrevista No Estructurada. Es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se expone en la conversación; es con frecuencia más prolongada que una entrevista estructurada y da como resultado la obtención de información diferente a partir de distintos candidatos. Se podrían hacer preguntas como: “Cuénteme acerca de usted”, “¿Cuál es su fortaleza más importante?”, “¿Cuál es su punto débil más notorio?” o “¿Cómo se beneficiará nuestra compañía al tenerlo como empleado?”.

3.1.4.2.2 Entrevista Estructurada. El entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto particular. Una entrevista estructurada aumenta la confiabilidad y la exactitud al reducir la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas. Contienen por lo general cuatro tipos de preguntas: preguntas situacionales, preguntas de conocimiento del puesto, preguntas de simulación de una muestra de trabajo y preguntas de requisitos del empleado.

Existe otro tipo de entrevista de introducción relativamente nueva en el ámbito laboral, utilizada para contar con personal calificado y competente en el rubro de su desempeño:

3.1.4.2.3 Entrevista por Competencias. Es una herramienta cuyo objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. La dinámica de estas entrevistas se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o de eventos conductuales. Estas preguntas pueden ser:

- ✓ ¿Puede mencionar una sugerencia o idea nueva que usted haya propuesto a su supervisor – y que este haya aceptado – en el curso de los últimos seis meses?

- ✓ Usted menciona en su solicitud de empleo que llevó a cabo una reforma importante en su actual posición. ¿Cómo logró implantarla?
- ✓ En su formulario de solicitud se incluyen tres responsabilidades importantes en su último trabajo, ¿Cuál de ellas es la que más le atrae? ¿Cuál es la que menos le interesa? (Werther, W. B., & Davis, K., 2008).

3.1.5 Proceso de Inducción

Acosta et al. (2002) sostienen que la puesta en marcha del plan de acogida o plan de inducción favorece la adaptación e integración del candidato que, como es normal ante cualquier situación desconocida, se encuentra ajeno al momento de ingresar a su nuevo puesto, presentarse a sus nuevos compañeros y enfrentarse a una nueva cultura empresarial. Y a su vez Bayón Mariné y García Isa (1997) entienden al proceso de inducción como el “período que tiende a adaptar al hombre no sólo al puesto de trabajo y a la tarea que se le ha asignado sino a la empresa y al entorno humano en el que transcurre su vida laboral”.

Con ambas definiciones, los autores señalan la integración del empleado al puesto, así como a su vez, coinciden con el hecho de que dicha integración debe ser planificada, estructurada y formalizada a través del planteamiento de diferentes documentos que colaboren con la estructuración para tal fin.

3.1.6 Descriptor y Perfiles de Puestos

Dessler, G., & Varela, R. (2011). El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo).

3.1.6.1 Descriptor de Puestos. La descripción de puestos consiste en un texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. A la vez, se utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. Este debe contener información específica, como ser:

- ✓ Identificación del puesto de trabajo: Contiene información como el nombre del puesto que especifica el título de este.
- ✓ Misión o descripción genérica del puesto: debe describir su esencia general e incluir únicamente sus principales funciones o actividades.
- ✓ Relaciones: Indica las relaciones que tiene quien ocupa el puesto con otros individuos, dentro y fuera de la organización.
- ✓ Responsabilidades y obligaciones: Aquí, se enumeran y describen en varios párrafos las responsabilidades principales del puesto.
- ✓ Autoridad: En esta sección se definen los límites de la autoridad del trabajador.
- ✓ Condiciones laborales y ambiente físico: Se refiere al nivel del ruido o del calor, circunstancias riesgosas y otras.

3.1.6.2 Perfil de Puesto. El perfil del puesto recurre a la descripción del mismo para responder la pregunta: “¿Cuáles rasgos y experiencia humanos se necesitan para desempeñar este trabajo de forma adecuada?”. Indica qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se deberían evaluar, es necesario especificar las cualidades, como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades sensoriales, que representan cierto potencial para desempeñar el trabajo o recibir capacitación para realizarlo. Esta puede ser una sección separada de la descripción del puesto o un documento completamente aparte.

3.1.6.3 Análisis de puestos basado en competencias. ¿Qué son las competencias? Las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que el análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor.

Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades. El análisis de puestos tradicional se enfoca en “qué”, en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Por lo tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico, en lo que es capaz de hacer.

3.1.7. Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación

La detección de necesidades es una fase compleja en el proceso de capacitación, ya que su objetivo es investigar las necesidades reales y prioritarias que una organización debe satisfacer, traduciendo éstas en conocimientos, habilidades y aptitudes que deberán ser retomadas, desarrolladas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo del personal.

Morales, J. (2010).

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación.

El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.

Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

- ✓ ¿Quiénes necesitan capacitación?
- ✓ ¿En qué necesitan capacitación?
- ✓ ¿Con qué nivel de profundidad?
- ✓ ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?

- ✓ En el procedimiento para realizar el DNC:
 - ✓ Se determinan en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico.
 - ✓ Se seleccionan las técnicas a utilizar.
 - ✓ Se elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información. Durante la realización del diagnóstico se aplican los instrumentos previamente diseñados.

- ✓ A partir de la información recabada se determinan las áreas en las que existen las discrepancias.
- ✓ Se diferencia entre los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo.
- ✓ Se especifican las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere.
- ✓ Se analiza la gravedad del problema y los costos de resolverlos.
- ✓ Se jerarquizan los problemas.
- ✓ Se determina quienes son los trabajadores con dichas necesidades y con toda la información.
- ✓ Se integra un informe final.

Cabe mencionar que el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es la base primordial para llevar a cabo un programa de capacitación exitoso que fortalezca los conocimientos de los colaboradores, la satisfacción del cliente y el desarrollo empresarial. Y es así como Dessler y Varela (2005) lo validan como sigue:

Se debe identificar las habilidades y conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad. Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como a sus actividades y a sus motivaciones personales. Todo lo anterior antes de establecer y determinar los objetivos de la capacitación y el requerimiento de esta.

Figura 3. Herramientas para descubrir las Necesidades de Capacitación en un Puesto de Trabajo

FIGURA 5.2 Herramientas para descubrir las necesidades de capacitación en un puesto de trabajo	
<i>Fuentes para obtener datos del puesto de trabajo</i>	<i>Información sobre necesidades de capacitación</i>
1. Descripciones del puesto de trabajo	Bosqueja las actividades y responsabilidades comunes del puesto de trabajo, lo cual no significa que se incluya todo. Ayuda a definir las discrepancias en el desempeño.
2. Especificaciones o análisis del puesto de trabajo	Menciona tareas específicas requeridas por cada puesto de trabajo. Es más específico que las descripciones del puesto mismo. Las especificaciones pueden extenderse a valoraciones del conocimiento y las habilidades requeridas por el titular del puesto de trabajo.
3. Estándares del desempeño	Determina las tareas del puesto de trabajo y los estándares por los que se evalúan. Éstos también podrían incluir parámetros de referencia.
4. Desempeño en el puesto de trabajo	La forma más efectiva para identificar las tareas específicas de un puesto de trabajo, aunque tiene serias limitaciones en los puestos de nivel superior, ya que los requisitos de desempeño usualmente tienen brechas más grandes entre el desempeño y los resultados obtenidos.
5. Revisión de muestras del trabajo realizado	Igual que el 4 anterior.
6. Consulta de literatura concerniente al puesto de trabajo a) Investigación en otras industrias b) Revistas profesionales c) Documentos relacionados d) Fuentes gubernamentales e) Tesis doctorales	Posiblemente útil, pero muy alejada de los aspectos únicos del puesto de trabajo dentro de alguna organización <i>específica</i> , o de los requisitos de desempeño específicos.
7. Preguntas acerca del puesto de trabajo a) Del titular del puesto b) Del supervisor c) De gerentes superiores	Las sugerencias desde varios puntos de vista con frecuencia pueden revelar necesidades o deseos de capacitación.
8. Comités o conferencias de capacitación	Igual que el 7 anterior.
9. Análisis de problemas operativos a) Reportes de periodos de inactividad b) Desperdicio c) Reparaciones d) Entregas tardías e) Control de calidad	Indicaciones de interferencia de tareas, factores ambientales, etcétera.

Fuente: Adaptado de P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training Systems Strategies and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 138-139.

Dessler y Varela (2005)

3.1.8 Evaluación del Desempeño

Montejo, A. P. (2001). Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. (...) Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Montejo, A. P. (2001). define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Es así como según Montejo, A. P. (2001), enlaza el concepto de desempeño con la evaluación del Desempeño Laboral, el cual se considera como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo.

Figura 6. Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio.



Montejo, A. P. (2001).

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el Departamento de Recursos Humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del Departamento de Recursos Humanos.

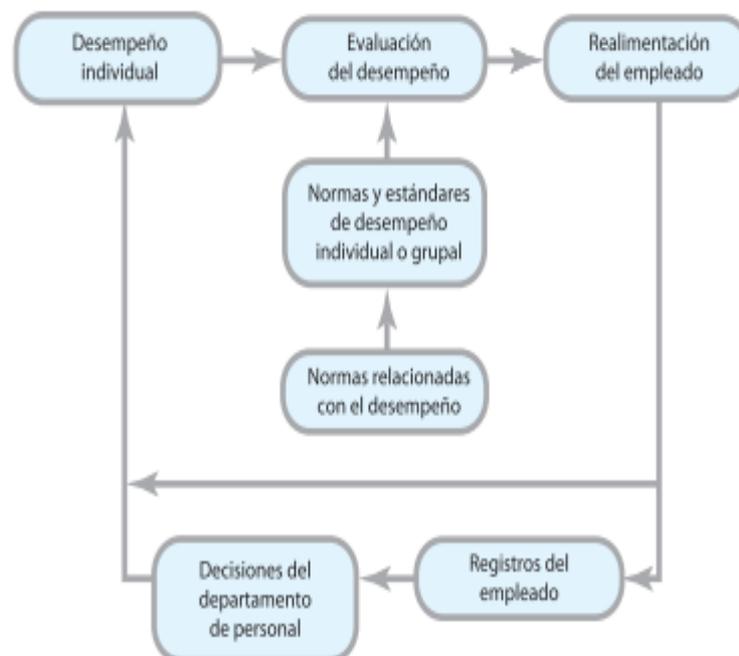
Werther, W. B., & Davis enlista otros beneficios, además de los que se describen en el párrafo anterior:

- ✓ Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- ✓ Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- ✓ Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen al empleado.
- ✓ Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- ✓ Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- ✓ Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- ✓ Contribuir con una mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- ✓ Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

La evaluación del desempeño por sí sola pierde completo valor en la empresa, aún ligada a los beneficios anteriormente enlistados, si esta no se enfoca a los elementos esenciales que le persiguen para su desarrollo óptimo.

Como explica Werther, W. B., & Davis, el enfoque que resulte elegido debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación los empleados y al departamento de capital humano (...) aunque el Departamento de Recursos Humanos puede desarrollar diferentes enfoques para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Figura 7. Elementos de la Evaluación del Desempeño



Werther, W. B., & Davis, K. (2008)

3.1.8.1 Métodos de Evaluación. El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto, a fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Montejo, A. P. (2001).

Debido a la sensibilidad del tema por la diversidad de cargos y responsabilidades en una organización, existen diferentes métodos de evaluación del desempeño que se deben acoplar a las actividades de los empleados y el puesto en que se desempeñan.

Montejo, A. P. (2001), instruye con los métodos más comunes clasificados según el modo de su aplicación y grado de dificultad, entre ellos menciona:

- ✓ Método de Escala Gráfica de Calificaciones.
- ✓ Método de Clasificación Alternativa
- ✓ Método de Comparación por Pares.
- ✓ Método de Distribución Forzada
- ✓ Método de los Incidentes Críticos
- ✓ Formas Narrativas
- ✓ Escalas de Estimación Ancladas

Werther, W. B., & Davis, K. (2008)

Plantea una distribución más extensa de metodología, clasificada dependiendo del momento de su aplicación:

Métodos de Evaluación con base en el pasado, hacen referencia sobre algo que ya ocurrió, y, en consecuencia, puede hasta cierto punto, ser medido.

- ✓ Escalas de puntuación
- ✓ Listas de verificación
- ✓ Método de selección obligatoria

- ✓ Métodos de registro de acontecimientos notables
- ✓ Estimación de conocimientos y asociaciones
- ✓ Métodos de puntos comparativos
- ✓ Métodos de evaluación comparativa
- ✓ Escalas de calificación conductual
- ✓ Método de verificación de campo
- ✓ Establecimiento de categorías
- ✓ Método de distribución obligatoria
- ✓ Método de comparación contra el total

Métodos de Evaluación con base en el futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o del establecimiento de objetivos por desempeño.

- ✓ Autoevaluaciones
- ✓ Administración por objetivo
- ✓ Evaluaciones psicológicas
- ✓ Métodos de los centros de evaluación
- ✓ Métodos de escalas gráficas o por conceptos
- ✓ Sistema de evaluación de 360

3.1.9. Higiene y Seguridad Laboral

Kayser, B. (2007). Define la seguridad laboral como "parte de la medicina que tiene por objeto la conservación de la salud y los medios de precaver las enfermedades"; en consecuencia, para aplicar la higiene en el trabajo se deberá observar, establecer y, además, vigilar las condiciones que conlleven y ayuden a conservar y mantener un medio de trabajo lo suficientemente sano y seguro.

O como definen (Contributors, 2007) es el conjunto de normas y procedimientos destinados a la protección de la integridad física y mental del trabajador, relacionado con el diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales a través de las variables involucradas, el trabajador y su ambiente de trabajo.

Según el Reglamento General de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo, las condiciones aplicables a Empresas cuyo rubro se desempeña en un ámbito de oficina e interiores (no fábrica o planta industrial)

- ✓ Edificios y Locales: En los cuales deberán cuidarse los aspectos de seguridad estructural, superficie y ubicación con las condiciones mínimas requeridas, así como suelos, techos y paredes, pasillos con las medidas estructurales adecuadas, gradas, puertas y salidas de emergencia debidamente señalizadas, limpieza adecuada.
- ✓ Las disposiciones adecuadas para prevención de incendios.
- ✓ Estructura óptima en construcción con materiales adecuados, distribución correcta de locales, número adecuado de puertas y ventanas, ascensores (de ser requerido), pararrayos, extintores con la debida señalización según clasificación.

Figura 4. Clasificación del tipo de Incendio

CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE INCENDIO

Clase de Incendios	Definición	Método de Extinción
A	Los incendios que involucran materiales combustibles ordinarios como madera, tela, papel, caucho y muchos plásticos.	El agua se usa para lograr un efecto enfriador o de inmersión que reduce la temperatura de ignición.
B	Los incendios que involucran líquidos, grasas y gases inflamables.	Extintores BC y ABC.
C	Los incendios que involucran equipo eléctrico energizado.	Este tipo de incendio se puede controlar a veces por un agente extintor no conductor. El procedimiento mas seguro es siempre tratar de desenergizar los circuitos de alto voltaje y tratarlo como un incendio de clase A o B según el tipo de combustible involucrado.
D	Los incendios que incluyen metales combustibles, como el magnesio, titanio, zirconio, sodio y potasio.	La temperatura extrema-damente alta de algunos metales al arder hace que el agua y otros agentes extintores comunes no sean efectivos para su extinción. No existe un solo agente que efectivamente controle todos los metales combustibles. Hay agentes extintores especiales que están disponibles para el control de incendios de cada tipo de metal y son marcadores especialmente para aquel metal combustible.

Fuente: EL REGLAMENTO, G. M. P. (2004). Reglamento general de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo.

- ✓ Las señalizaciones adecuadas en lugares visibles según el tipo de riesgo latente, que determinen las acciones a seguir con base en las orientaciones de las señales de advertencia.

Figura 5. Los colores en las señales de advertencia en higiene y seguridad laboral

COLOR	SIGNIFICADO	INDICACIONES Y PRECISIONES
ROJO	Prohibición Peligro-Alarma Material y equipo de lucha contra incendios	Comportamiento peligrosos Alto, parada, dispositivos de desconexión y de emergencia. Identificación y localización.
AMARILLO O ANARANJADO	Advertencia	Atención, precaución. Verificación.
AZUL	Obligación	Comportamiento o acción específica. Obligación de llevar un equipo de protección personal.
VERDE	Salvamento o auxilio Locales, etc. Situación de seguridad.	Puertas, salidas, pasajes, materiales, puesto de salvamento o de emergencia. Vuelta a la normalidad.

Fuente: EL REGLAMENTO, G. M. P. (2004). Reglamento general de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo.

- ✓ El cumplimiento de las normas relativas a los agentes de trabajo, como ser temperatura, iluminación, sonido (ruidos y vibraciones)
- ✓ Los empleados que laboran con pantallas de visualización de datos deberán cumplir indicaciones como, estabilidad, comodidad para el usuario, iluminación adecuada del equipo.

Todas las condiciones anteriores, consideradas de importancia elevada para transformar y/o mantener el ambiente laboral en un espacio seguro y saludable. Existen además distintas disciplinas que actúan en materia de prevención y cuidado del trabajador, como la Ergonomía, definida por Parra, M. (2003) como la especialidad que tiene como propósito adecuar las condiciones del trabajo a las personas, de modo que se reduzcan los riesgos derivados del trabajo.

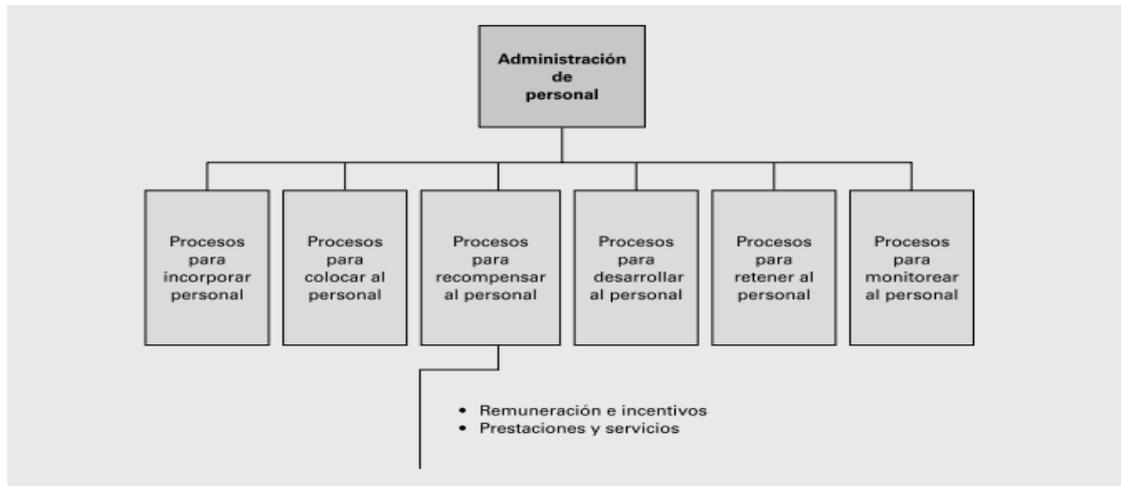
Llamada también la ciencia del bienestar y el confort, la ergonomía, no solo persigue la mejora de las condiciones de trabajo, sino que además tiende a un concepto más amplio de salud y de las mismas condiciones de trabajo. (Contributors, 2007)

3.1.10 Sistemas de Compensación

La compensación está estrechamente ligada a la supervivencia de la empresa y su desarrollo, esta permite crear principios de identidad y pertenencia en los trabajadores, guiados por la cultura de la empresa, su misión, visión y objetivos estratégicos.

Chiavenato, I. (2009) expresa que los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. (...) La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien.

Figura 7. Procesos para recompensar al personal

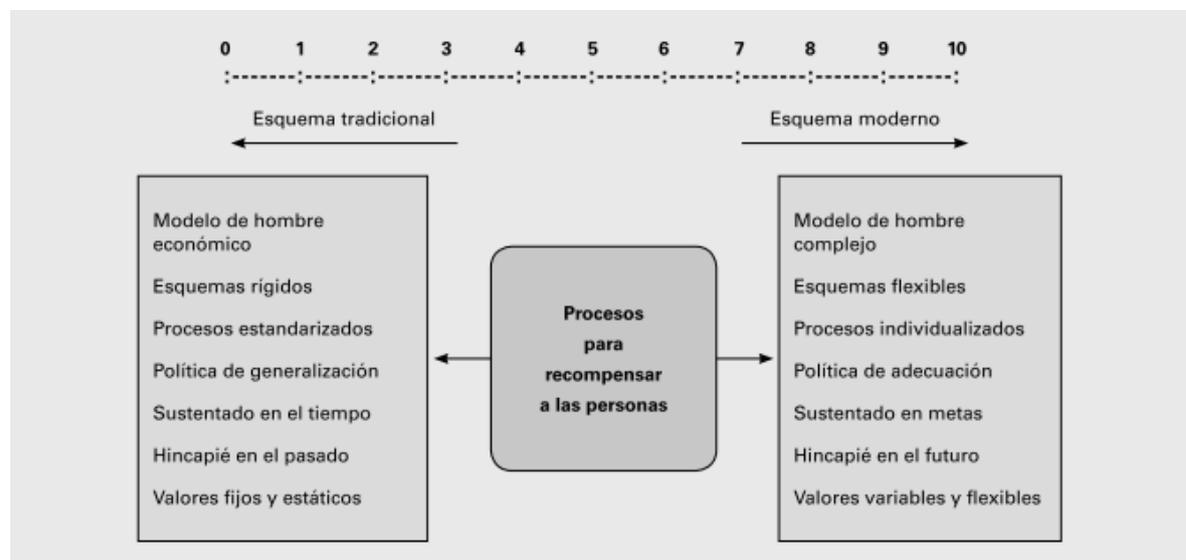


Chiavenato, I. (2009)

Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019) La retribución total, es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo; ésta posee tres componentes:

- ✓ Salario base, la cantidad fija que recibe el empleado.
- ✓ Incentivos Salariales, Programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento.
- ✓ Prestaciones sociales (retribuciones indirectas), Incluyen una variedad de programas como seguros médicos, vacaciones, entre otros.

Figura 8. Enfoque tradicional vs. Enfoque moderno de la administración de compensación.



Chiavenato, I. (2009)

En la figura anterior se observa la representación de dos esquemas diferentes acerca de cómo los empleados perciben la compensación por incentivos, en el esquema tradicional, éste valora más el incentivo monetario y en el esquema moderno, el mismo obtiene mayor aceptación por incentivos no monetarios.

3.1.10.1 Programa de Incentivos. No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. Chiavenato, I. (2009)

Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). Expresa que uno de los hechos fundamentales de la motivación es que la gente se mueve por conseguir lo que quiere o lo que desea. Aunque el dinero es, sin duda, una fuerte motivación, no motiva por igual a todo el mundo. A algunas personas les interesa más los aspectos no monetarios de su trabajo, el reconocimiento (público o no), los honorarios, las mayores

responsabilidades laborales, los sabáticos (retribuidos o no), mentoring, reembolso de cursos de formación, entre otros.

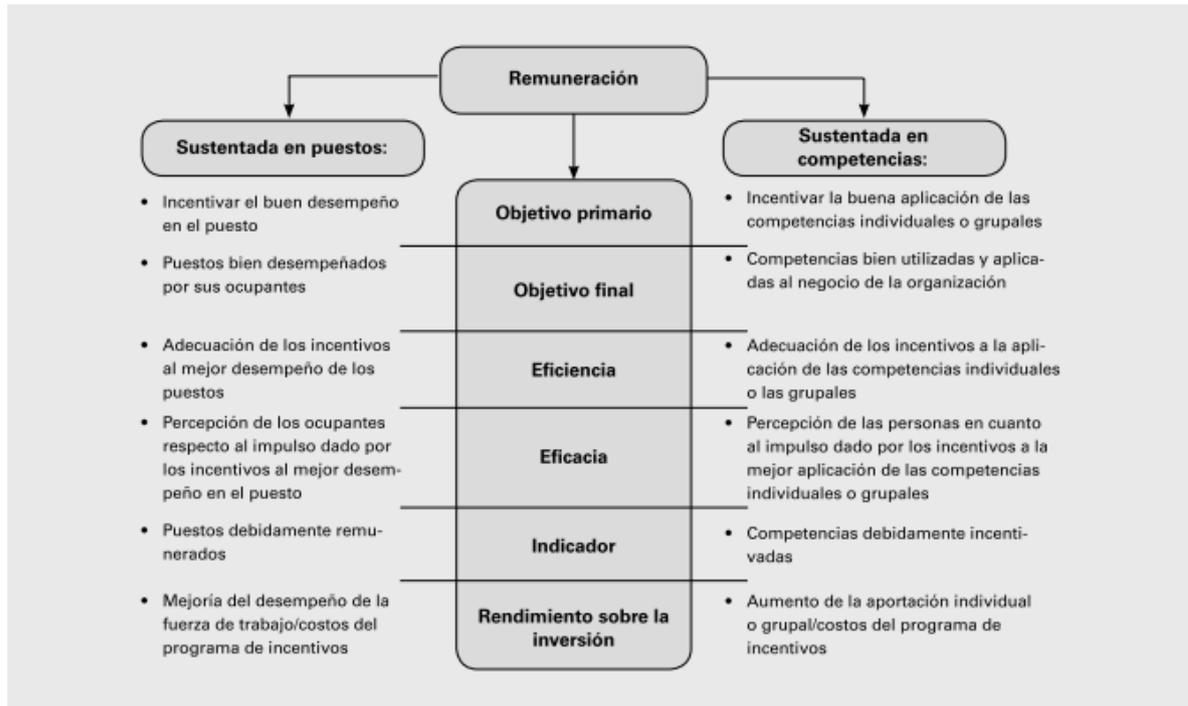
Figura 9. Planes de retribución por desempeño individual, por equipos, unidades de negocio, por la organización en su conjunto.

Unidad de análisis			
Micro		Macro	
Individual	Equipo	Unidad de negocio/ planta/fábrica	Organización
Por méritos	Primas o bonos	Reparto de ganancias	Participación en beneficios
Primas o bonos	Gratificaciones o premios	Primas o bonos	Programas de participación en el capital social
Gratificaciones o premios		Gratificaciones o premios	
Por unidad producida			

Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019).

En este punto, queda claro que el enfoque de los exponentes de este tema es que a través de un plan de incentivos adecuado se lleve a cabo el desarrollo de metas, objetivos y la obtención de resultados de la empresa, por el desempeño de los empleados, bien sea este enfocado en su puesto o por competencias, como nos explica Chiavenato, I. (2009) en la siguiente figura.

Incentivos sustentados en puestos vs. Sustentados por competencias.



Chiavenato, I. (2009)

Respecto al plan de incentivos Chiavenato, I. (2009) detalla los siguientes aspectos fundamentales a tomar en cuenta:

- ✓ Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.
- ✓ Existe una clara colaboración entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de los resultados alcanzados.
- ✓ Los puestos son estandarizados, el flujo del trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados.
- ✓ La calidad es menos importante que la cantidad o cuando la calidad es importante, entonces se puede medir y controlar con facilidad.
- ✓ Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y conocidas.

La institución de plan de incentivos debe requiere cumplir con las siguientes condiciones

- ✓ Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados.
- ✓ Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores.
- ✓ Debe formular parámetros eficaces.
- ✓ Debe garantizar los parámetros.
- ✓ Debe garantizar un parámetro horario.
- ✓ Debe apoyar el plan.

3.1.10.2 Planilla. Se conoce como plantilla al documento en el cual se registra la remuneración por los servicios que un grupo variable de trabajadores ha prestado a una empresa, en ellas se debe registrar diversos conceptos como los pagos que se relacionan a los trabajadores de manera semanal, mensual y quincenal. (Centro Europeo de Postgrado, 2017).

3.2 Análisis de la Situación Actual

El presente estudio plantea un enfoque y los componentes de la Gestión del Talento Humano, a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones. Considerando como precedentes la evolución histórica de los asuntos relacionados con la administración de personal, los diversos enfoques o modelos sobre el tema y las tendencias de la administración de personal, hoy la gestión del talento humano debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones altamente competitivas, todo a través la estructura organizacional a partir de la estructura estratégica diferenciada, la cual comprende entre otros componentes, el objetivo estratégico de una gestión de talento humano, las competencias del administrador (a) y sus indicadores, todos los anteriores, alineados a los objetivos organizacionales.

La empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ, se ha desarrollado exitosamente a lo largo de su trayectoria, alcanzando un posicionamiento en su rubro que la hace una empresa competitiva en el mercado de la radiodifusión, sin embargo, al no contar con un departamento de recursos humanos, presenta una debilidad en su estructura administrativa debido a que todo lo concerniente al desarrollo e implementación de procesos relacionados con la adquisición y administración del talento humano que la conforma, recae en el Departamento de Administración.

Estas acciones, si bien han dado resultado, no suponen la realización de procesos adecuados con las prácticas actuales de recursos humanos en donde la gestión del talento humano es uno de los pilares fundamentales para el logro de los objetivos de las empresas.

Capítulo IV Metodología

4.1 Población y Muestra

Actualmente la empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ, cuenta con 20 empleados como resultado de las acciones de reducción de personal debido a la pandemia, entre los cuales se han redistribuido las funciones que desarrollan a la empresa, en los siguientes departamentos:

- ✓ Mercadeo y ventas
- ✓ Producción
- ✓ Programación
- ✓ Informativos
- ✓ Contabilidad
- ✓ Administración
- ✓ Dirección General
- ✓ Gerencia general

Debido a la pequeña población de la empresa no fue necesario utilizar la fórmula para calcular la muestra, por lo que se consideró que la mejor opción sería realizar un censo, en el cual se incluye en el estudio a todos los sujetos o casos (...) del universo o la población. (Sampieri, 1998); sin embargo, dada la cultura de la empresa y del origen de contratación de los empleados a través de referencias del pastor de la iglesia a la cual se congrega, existe un alto compromiso por parte de cada uno de ellos de desempeñarse con eficiencia y mostrar un comportamiento armónico con los valores y cultura de la misma, lo cual evidencia un clima laboral muy satisfactorio, los resultados de un censo carecerían de objetividad en cuanto a cómo le afecta a los empleados y/o a la empresa la falta de un Departamento de Recursos Humanos. Por esta razón se tomó la decisión de aplicar los instrumentos de entrevista

y cuestionario a la Encargada del Departamento de Administración quien desempeña las funciones del área de recursos humanos, lo cual se detalla más adelante.

4.2 Técnicas e instrumentos

El instrumento seleccionado para la recolección de información fue a través de un cuestionario cualitativo semi estructurado, a través de 17 preguntas abiertas (Ver anexo pág. 325) con el fin de conocer cómo se han llevado a cabo las funciones inherentes al área de recursos humanos, dirigido a la encargada del departamento de Administración, donde se realizan dichas actividades. El cuestionario se envió vía correo electrónico a la empresa, a la encargada del departamento de administración para facilitar su llenado, quien, a su vez, lo compartió con la persona que le asiste en las funciones del área de recursos humanos y así poder definir con mayor objetividad, en el cuestionario recibido, la forma en que desempeñan las funciones propias del Departamento de Recursos Humanos. El cuestionario antes mencionado, fue enviado a las partes involucradas (La encargada administrativa y el contador general quien funge como su asistente en el área de recursos humanos) posterior a una entrevista virtual con 10 preguntas abiertas, semiestructuradas, a través de una videoconferencia. (Ver anexo pág. 322)

4.3 Fuentes de información

Los datos aquí recolectados fueron realizados a través de:

Fuentes Primarias o Directas, las cuales según (Sampieri, 1998) constituye el concepto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se tratan de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes; fuentes como ser, la entrevista realizada a la encargada del departamento administrativo de la Empresa y libros referentes a la gestión del talento humano y;

Fuentes Secundarias, como compilaciones y resúmenes de referencias a fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento particular (Sampieri, 1998).
Nuestras fuentes secundarias: artículos de blogs y revistas, y, tesis y monografías relacionadas al tema.

Capítulo V Resultados y Análisis

5.1 Instrumento 1: Entrevista

Al realizar el análisis de la entrevista realizada a la Encargada Administrativa, quien también funge como encargada de recursos humanos con el apoyo de otras dos personas de la Empresa, arroja valiosa información sobre la necesidad de implementar un departamento de recursos humanos en la Empresas, con el personal dedicado a las funciones propias de este, por las expresiones brindadas por el personal sobre los proceso y diversas actividades que desarrollan y que requieren mayor atención y detalle.

Con base en lo anterior se toma la decisión de realizar un cuestionario como segundo instrumento para indagar más sobre esta perspectiva.

PREGUNTAS

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar realizando las funciones del área de Recursos Humanos?

R/ Las funciones las vengo desempeñando desde 2004, pero las mismas son compartidas entre el equipo administrativo.

2. ¿Cuáles han sido los retos más grandes a los que se ha enfrentado en el trayecto?

R/ Bueno, como no existe el área de Recursos Humanos como tal, las funciones están divididas entre las personas que conformamos el equipo Administrativo, pero no tenemos la libertad de tomar una decisión, sino que tenemos que esperar la autorización de un área superior para cada acción que tomamos, por sencilla que sea y esto hace que las respuestas tarden más tiempo de lo que ameritan.

3. ¿Cuáles son los procesos de recursos humanos y herramientas con los que cuenta actualmente la empresa?

R/ Por ahora no contamos con herramientas para todos los procesos, sin embargo, la empresa está adquiriendo un módulo contable que incorpora un apartado para el registro del personal el cual estaremos conociendo en las próximas semanas.

4. ¿Cómo se aplican las diferentes herramientas y procesos propios del área de Recursos Humanos?

R/Herramientas como tales, no hay. Y los procesos en realidad son complicados pues nos los hemos dividido y la responsabilidad es únicamente de elaboración del proceso como tal, pero hay que someterlo a la aprobación de la dirección o la gerencia, que son las instancias en la empresa que aprueban todo. Es una estructura diferente pues viene desde una Junta directiva, luego la Gerencia y después la Dirección.

5. ¿Cuál es el proceso que se utiliza para el pago de la planilla de sueldos del personal?

R/ Esta es una tarea compartida con el equipo y yo básicamente lo que hago es subir la planilla para aprobación.

6. ¿Ha requerido la colaboración de alguien más para llevar a cabo las funciones del departamento?

R/ Si, como dije, esta es una tarea de equipo.

7. ¿Cómo se encuentran distribuidas actualmente las funciones relacionadas con el área de recursos humanos?

R/Las funciones están divididas entre los miembros del equipo administrativo, pues trabajamos con el área de Gerencia, Dirección y Administración. Por ejemplo, la elaboración de planilla, control de vacaciones y elaboración de contratos están a cargo del contador General.

8. En términos de distribución de tiempo, ¿le afecta a la distribución del trabajo coordinar las funciones de su puesto y adicionalmente las funciones de Recursos Humanos?

R/ La carga de trabajo es pesada, ya que adicional a las funciones de Recursos Humanos, trabajamos con el área de Gerencia, Dirección y Administración como parte de nuestras funciones en el Área Administrativa, así que depende del trabajo que haya en cualquiera de las áreas.

9. ¿Qué tan importante considera usted que sería para la empresa implementar el departamento de Recursos Humanos? ¿Por qué?

R/ Sería muy importante, porque se necesitan ciertas políticas para guiarse en los diferentes requerimientos que tiene relación con el manejo del personal.

10. ¿Usted piensa que la Empresa realizaría de forma más ágil y apropiada los procesos relacionados con el manejo y administración del personal, de poseer un Departamento de Recursos Humanos?

R/ Definitivamente, porque se requiere un seguimiento para ver cómo está funcionando cada puesto de trabajo, pero desde una visión basada en la descripción de cada puesto, con la cual no se cuenta, porque, aunque se detallen las funciones, no es un instrumento formal por así decirlo.

5.2 Instrumento 2: Cuestionario

Este instrumento fue elaborado para profundizar en la información recibida anteriormente en el primer instrumento realizado, la entrevista. El cuestionario fue elaborado a partir de 17 preguntas semiestructuradas que permitían definir con mayor claridad la problemática planteada en la Empresa debido a la ausencia del Departamento de Recursos Humanos.

El análisis de las repuestas brindadas en el cuestionario por la encargada administrativa de la Empresa, confirma el planteamiento del problema presentado en este documento, en el cual se expresaba que aun siendo la Empresa una radio exitosa en el rubro, al no poseer un departamento de recursos humanos como parte de su estructura, presenta algunas dificultades como organización. Es evidente que en las repuestas de este cuestionario se observa la necesidad de un departamento de recursos humanos para definir los procesos que son de su naturaleza y que son carácter indispensable para el desarrollo y estabilidad de la Empresa.

PREGUNTAS

1. ¿En qué año inicia sus labores en ACR-HRVC/STEREO LUZ?

R/ 1998

2. ¿Cuáles eran sus funciones iniciales?

R/ Todas las funciones de secretaria de Gerencia General

3. ¿Qué puesto ocupa usted actualmente en la empresa?

R/ Asistente administrativo

4. ¿Cuánto tiempo tiene de cubrir el área de Recursos Humanos?

R/ En la institución no hay un departamento como tal, las funciones están distribuidas, mi participación los últimos 16 años.

5. ¿Cómo fueron sus inicios en el área? ¿Le resultó difícil?

R/ No es fácil al no existir un departamento como tal; sin embargo, se adecúa el trabajo de acuerdo con la necesidad de la institución.

6. ¿Cuáles han sido los retos más grandes a los que se ha enfrentado en el trayecto?

R/ El no tener una estructura y manuales bien definidos para el área.

7. ¿La Empresa le brindó la capacitación debida?

R/ Si he tenido capacitación conforme a lo que se maneja en la institución.

8. ¿Cuáles son los procesos de recursos humanos y herramientas con los que cuenta actualmente la empresa?

R/ Es un trabajo compartido

Los procesos que realizo son:

- Fichas de ingreso al momento de contratación
- Control de vacaciones del personal
- Elaboración de planillas

Herramientas:

Hasta 2020 no teníamos ningún tipo de herramientas en particular

A partir del 2021, un sistema contable renovado en el que contamos con un módulo de recursos humanos, donde se llevará el registro de cada uno de los empleados desde la información más básica a lo más detallado e importante.

9. ¿Cómo se aplican las diferentes herramientas y procesos propios del área de Recursos Humanos?

R/ La aplicación es complicada ya que al ser un trabajo compartido mi responsabilidad llega solamente a la elaboración, pero la autorización depende directamente del área de dirección y gerencia.

10. ¿Cuál es el proceso que se utiliza para el pago de la planilla de sueldos del personal?

R/ La planilla se elabora y revisa por el departamento de contabilidad y debe ser autorizada por gerencia, una vez aprobada se pasa a administración para hacer el pago correspondiente, una vez subida a la plataforma se necesita la aprobación en línea de gerencia y un miembro de la junta directiva que esté autorizado.

11. ¿Ha requerido la colaboración de alguien más para llevar a cabo las funciones del departamento?

R/ Sí, es un trabajo en equipo.

12. ¿Cómo se encuentran distribuidas actualmente las funciones relacionadas con el área de recursos humanos?

R/ Trabajamos con el área de gerencia, Dirección y administración.

13. En términos de distribución de tiempo, ¿le afecta a la distribución del trabajo coordinar las funciones de su puesto y adicionalmente las funciones de Recursos Humanos?

R/ Bueno eso depende del resto de trabajo que tengamos, las actividades que realizamos de recursos humanos se han convertido en parte de las actividades y responsabilidades de nuestros puestos.

14. ¿Desde su punto de vista, considera importante el diseño del Departamento de Recursos Humanos para la Empresa? ¿Por qué?

R/ Si es necesario, Recursos humanos es quien da los lineamientos de organización laboral de la empresa.

15. ¿Qué tan importante considera usted que sería para la empresa implementar el departamento de Recursos Humanos? ¿Por qué?

R/ A mi parecer sí es muy importante, el departamento de recursos humanos puede velar directamente por que haya eficiencia en los puestos de trabajo y en los procesos de trato con el personal, esto sería un gran beneficio para la empresa misma.

16. ¿Usted piensa que la Empresa realizaría de forma más ágil y apropiada los procesos relacionados con el manejo y administración del personal, de poseer un Departamento de Recursos Humanos?

R/ Completamente, ayudaría a evitar tener procesos muy largos ante las solicitudes del personal.

17. Desde su perspectiva, ¿cuál considera que sería el mayor aporte de contar con un Departamento de Recursos Humanos?

- ¿Para la empresa?

R/ Sería una fortaleza para la institución, al ayudar a velar por el buen funcionamiento de la fuerza laboral.

- ¿Para los colaboradores?

R/ Una ventaja tener un departamento que aparte de ver por el beneficio de la institución pueda hacerlo también por el bienestar de los colaboradores.

Capítulo VI Actividades de Mejora

6.1 Situación Actual

Con la recepción de los resultados de la entrevista dirigida y el cuestionario al coordinador administrativo, se confirma la PROBLEMÁTICA planteada en el enunciado del problema respecto a la ausencia de un departamento de Recursos Humanos en la empresa, ya que debido a la carencia de una proyección correcta de las actividades relacionadas con la gestión del recurso humano, los colaboradores de ACR-HRVC/STEREO LUZ no poseen un proceso de inducción debidamente estructurado para indicarles las funciones que deben realizar según su puesto, no existen descriptores ni perfiles de puestos ni procesos definidos por departamento, no existe proceso de selección, no realizan evaluaciones para asegurar el correcto desempeño de cada colaborador o un manual de compensación que garantice los incentivos adecuados según su desempeño o competencias.

Es por ello por lo que existe la necesidad de diseñar un departamento de Recursos Humanos que se encargue de una óptima administración del talento humano en la empresa, lo cual ayudará a generar una mejor distribución de la carga laboral y por ende establecer una estructura más adecuada y su debida formalización.

6.2 Solución Implementada

Diseño del Departamento de Recursos Humanos para la Empresa radiofónica ACR-HRVC/Stereo Luz.

6.3 Sustento Teórico

A la empresa se le presenta una propuesta que incluye:

- ✓ Diseño del Departamento de Recursos Humanos
- ✓ Actualización de la estructura organizativa
- ✓ Elaboración de procesos para la correcta administración del recurso humano.

Con lo anterior, se espera que la empresa mejore sus procesos para administración del recurso humano, y enfoque los mismos al logro de sus objetivos estratégicos.

6.3.1 Importancia del Departamento de Recursos Humanos

En una empresa que ha demostrado su éxito y posicionamiento en el rubro y que seguirá su crecimiento y desarrollo de forma paulatina, y por ende su población laboral, es imprescindible la creación de un departamento de recursos humanos que controle sus procesos y necesidades que surjan en torno al personal de la empresa. Así como expresa Dessler, G., & Varela, R. (2011). El departamento de recursos humanos aporta experiencia en áreas como reclutamiento, supervisión y capacitación con una función más amplia, además de tratar con igualdad las oportunidades en el empleo e incrementar la importancia del personal en las empresas

Asimismo, la globalización y los constantes cambios tecnológicos obligan a las empresas a perfeccionar todos los procesos a fin de mantener la eficiencia y competitividad necesarias, estos cambios exigen replantear estrategias, en especial los procesos de recurso humano, razón por la cual es de vital importancia que la empresa cuente con procesos claros y bien estructurados para garantizar una correcta administración y gestión de su talento humano.

6.4 Cronología de Trabajo / Cronograma de Ejecución

El cronograma de Ejecución presenta la línea de tiempo en la cual se desarrollan las actividades involucradas a la propuesta de mejora elaborada para ACR-HRVC/STEREO LUZ sobre el Departamento de Recursos Humanos; al inicio de la línea de tiempo se menciona la construcción del diseño del Departamento de Recursos Humanos, sus procesos incluidos y formatos complementarios para un uso óptimo de estos.

Finalizada la etapa de diseño, se procede con la socialización de la propuesta para ACR-HRVC/STEREO LUZ a través del planteamiento de los beneficios que esta le otorga posterior a la revisión y aprobación por parte de la Gerencia General/Junta Directiva y/o Dirección General, para finalmente socializar y presentar ante la Empresa, colaboradores y ejecutivos, los procesos que serán implementados a su petición, los cuales son, el Manual de Evaluación del Desempeño (proceso y formulario pertinente) y el Manual de Higiene y Seguridad Laboral (Proceso, Formato de Evaluación del Manual para verificar su total comprensión y un instructivo de Gimnasia Laboral / Pausa Activa para liberación de estrés y evitar enfermedades y riesgos profesionales para la conservación de la buena salud del colaborador).

CRONOGRAMA DE DISEÑO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA ACR-HRVC/STEREO LUZ		
FASES	ACTIVIDADES	MESES
<i>Diseño del Departamento de Recursos Humanos</i>	Construcción de la propuesta del Departamento de Recursos Humanos y sus respectivos procesos, Reglamento Interno, Proceso de Reclutamiento y Selección, Proceso de Inducción, Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, Proceso de Evaluación del Desempeño, Proceso de Higiene y Seguridad Laboral y Proceso de Compensación por Incentivos.	FEBRERO
<i>Socialización de los Procesos Involucrados</i>	Presentación de los beneficios de la propuesta la Empresa	MARZO 10-15
	Revisión y Aprobación de la Propuesta	
	Autorización para socialización de la propuesta al personal de la Empresa.	
<i>Implementación de Procesos Solicitados</i>	Presentación y explicación al encargado Administrativo de los procesos solicitados para su implementación (Evaluación del Desempeño e Higiene y Seguridad Laboral)	MARZO 15-19
	Agendar fecha de entrega.	

Fuente: Elaboración propia

6.5 Análisis Costo-Beneficio / Presupuesto

El diseño del Departamento de Recurso Humanos, que incluye los procesos de reclutamiento y selección, inducción de personal, descriptores y perfiles de puesto, capacitación, evaluación del desempeño, higiene y seguridad y compensación para la empresa ACR -HRVC/STEREO LUZ, es una estrategia viable, que representa una inversión para la Empresa, considerando que al incorporar los procesos antes indicados y su correcta aplicación a través de este nuevo departamento, se asegurará una adecuada gestión del personal de la Empresa, lo que conlleva a una mejor productividad y desempeño competitivo para esta.

La implementación del Departamento requiere:

- Un espacio para oficina privado, adecuado a la naturaleza de las funciones de este cargo, debidamente equipado.
- Un espacio destinado a la persona que desempeñe las funciones de asistente.
- Contratación de una persona especializada en la gestión y administración de recursos humanos.
- Contratación de un asistente.
- Presupuesto para la implementación del Departamento que incluye:
Pago de los salarios mensuales (de enero a diciembre), cargas sociales de Ley, decimotercer y decimocuarto mes.

A continuación, detalle de costos:

- Presupuesto - personal para el Departamento

No.	Puesto	salario (A)	Cargas Sociales de Ley (B)				Total (A+B) mensual	Salario Anual	Decimocuarto mes (Junio)	Decimotercer mes (Aguinaldo)	Total Anual
			IHSS + IVM 8.7%	RAP (Sal-10,282.37) *1.5%	INFOP 1%	Total cargas de Ley					
1	Encargado de RRHH	21,000.00	872.07	160.76	210.00	1,242.83	22,242.83	266,913.98	21,000.00	21,000.00	308,913.98
2	Asistente de RRHH	12,000.00	872.07	25.76	120.00	1,017.83	13,017.83	156,213.98	12,000.00	12,000.00	180,213.98
SUB-TOTAL		33,000.00	1,744.13	186.53	330.00	2,260.66	35,260.66	423,127.96	33,000.00	33,000.00	489,127.96
										Inversión total anual	489,127.96

- Costo equipo de oficina requerido

No.	Descripción	Cantidad	Costo
1	Escritorio semi-ejecutivo	1	4,589.30
2	Escritorio sencillo	1	2,569.60
3	Silla Semi-ejecutiva	2	3,970.01
4	Archivo 2 gavetas	1	2,447.50
5	Archivo 4 gavetas	1	3,866.27
6	Computadoras de escritorio	2	52,488.50
Total			69,931.18

Capítulo VII Descripción del Trabajo Desarrollado

El trabajo desarrollado para la mejora de la gestión del talento humano en ACR-HRVC/STEREO LUZ, como propuesta de implementación para la Empresa, consiste en el diseño de un Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo los procesos relacionados con la administración del personal de la mejor manera posible.

Dicha propuesta consiste en:

- ✓ La elaboración de un reglamento interno para definir y socializar las políticas y normativas de la Empresa relacionadas a la cultura organizacional.
- ✓ Un manual de reclutamiento y selección con el detalle de las actividades de contratación de personal adecuadas para la Empresa, el debido proceso y su flujograma, perfiles y descriptores de cada colaborador de la Empresa y un diccionario de competencias que definen las aplicadas en dichos instrumentos.
- ✓ Un manual de inducción como propuesta para guiar al nuevo personal en sus funciones y en la incorporación hacia la cultura organizacional.
- ✓ El manual e perfiles y descriptores de puestos con el formato elaborado para todos y cada uno de los puestos de la Empresa.
- ✓ Una propuesta de instrumento de detección de necesidades de capacitación para que la Empresa determine su uso con base al manual presentado.
- ✓ El diseño e implementación de un manual de evaluación del desempeño y el formato de evaluación 90°; esta es una de las evaluaciones del desempeño tradicional en las empresas, se optó por su implementación debido a que la Empresa posee una cultura tradicional y una estructura vertical, y tomando en cuenta que será la primera ronda de aplicación al personal de esta; sin embargo, es un método se acopla a sus funciones, su rubro y su naturaleza.

- ✓ El diseño e implementación de manual de higiene y seguridad con la descripción de sus actividades en un proceso y la representación gráfica de un flujograma, adicional a un instructivo de gimnasia laboral / pausa activa para el uso del colaborador para disminuir los riesgos del estrés, fatiga desmotivación y sea implementado como alternativa a la conservación de su buena salud.
- ✓ La elaboración de un manual de compensación por incentivos en el cual se detalla el manejo un sistema de compensación no monetario, el proceso a seguir para su puesta en práctica y el diseño de un plan de incentivos.

7.1 Reglamento Interno

REGLAMENTO INTERNO



SUSTENTADO POR:

ANNY MARIBEL BORJAS BERRÍOS 30951208

SANDY NADEZHKA MONTOYA MEJÍA 31741263

TEGUCIGALPA M.D.C. MARZO DE 2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	70
7.1.1 Ámbito de Aplicación	71
7.1.2 Política de Actualización	72
7.1.3 Objetivos	72
7.1.3.1 Objetivo General	72
7.1.3.2 Objetivos Específicos	72
7.1.4 Políticas y Normas Organizacionales	73
7.1.4.1 Del Personal	73
7.1.4.2 De las Instalaciones del Edificio	76
7.1.4.3 De los Equipos	76
7.1.4.4 De Papelería y Útiles de Oficina	77
7.1.4.5 De Caja Chica	78
7.1.4.6 De Compras y Servicios	78
7.1.4.7 De los Devocionales	79
7.1.4.8 De Ley (Según Código del Trabajo)	79
7.2 Formatos Involucrados en el Reglamento Interno	85

INTRODUCCIÓN

El Reglamento Interno de una empresa es el procedimiento escrito de carácter general elaborado por la misma y con rango inferior a la ley, en la cual se rigen todos los empleados, operarios, administrativos, quienes se guían para el desempeño de sus funciones, comportamiento y adaptación dentro de la organización con sus objetivos propios, fundamentados en un control interno.

Está claro entonces, que es preciso la implementación, uso y actualización de un reglamento interno en el que se definan todas las políticas y normativas de la Empresa, requeridas para el buen desempeño de sus colaboradores, en el conocimiento y desarrollo de la cultura organizacional.

7.1.1 Ámbito de Aplicación

El presente documento representa el inicio del compromiso laboral en cada colaborador de ACR-HRVC/STEREO LUZ, bajo la necesidad de proceder con su debida socialización, el correspondiente seguimiento continuo y/o evaluaciones periódicas a través de medios eficaces para generar los mejores resultados para la Empresa.

7.1.2 Política de Actualización

El Departamento de Recursos Humanos será responsable de realizar las actualizaciones pertinentes del presente Manual, al menos una vez al año, de preferencia al inicio de cada año, de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa.

7.1.3 Objetivos

7.1.3.1 Objetivo General

Contar con un Reglamento interno que establezca las normas y disposiciones a seguir por todo el personal de la Empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ, con el fin de llevar una relación laboral cordial, organizada y disciplinada, de acuerdo con las políticas de la Empresa y la Ley laboral local.

7.1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Instruir a todo el personal de la Empresa sobre los derechos y obligaciones que le corresponde en virtud de su relación laboral con la Empresa.
- ✓ Brindar información clara al colaborador sobre los procedimientos que tanto él, como la Empresa deben seguir en cumplimiento de las normas y disposiciones incluidas en el Reglamento Interno de Trabajo

7.1.4 Políticas y Normas Organizacionales

7.1.4.1 Del Personal

1. Queda entendido que la hora de entrada es a las 08:00 a.m. y la de salida a la 05:00 p.m., cualquier empleado que, entre después de la hora de entrada en forma consecutiva, se le amonestará a través de una nota, la cual pasará a su expediente. Quedan exentos los turnos de 07:00 a.m. a 04:00 p.m. de lunes a viernes, los turnos después de las 05:00 p.m. y los de fin de semana.
2. El empleado que tenga turnos después de las 05:00 p.m. se reportará con vigilancia para su asistencia.
3. Queda entendido que todo empleado tendrá tres permisos de dos horas mensuales, para cualquier diligencia personal, la cual se les ruega administrar en forma correcta.
4. El empleado tendrá derecho a permisos especiales de acuerdo con lo establecido en el Art. 95, numeral 5 del Código del Trabajo para:
 - a. El cumplimiento de obligaciones de carácter público impuesta por la ley.
 - b. En caso de grave calamidad doméstica, debidamente comprobada.
 - c. Para asistir a funerales de compañeros de trabajo.
 - d. En otro caso, cuando el empleado lo solicitare, se le podrá conceder licencia sin goce de sueldo, siempre y cuando la Gerencia General considere justa la solicitud.
5. Todo permiso personal que se necesitare, lo solicitará a su jefe inmediato, o a su superior.
6. Queda prohibido al personal administrativo, ventas y logístico, quedarse dentro de las instalaciones de la radio después de las 05:00 p.m. cualquier empleado que se quede después de las 05:00 p.m. para continuar su trabajo, este será autorizado por la Gerencia General, por escrito.

7. Queda entendido que todo el personal que labora en HRVC Y STEREO LUZ, portará su carnet de identificación visiblemente dentro de las instalaciones.
8. Queda entendido que no se aceptarán reuniones en los pasillos, en la cocina y en las cabinas, para tratar asuntos personales y otros que no estén de acuerdo con el trabajo.
9. Los empleados tomarán sus almuerzos dentro o fuera de las instalaciones de la radio, a un máximo de 60 minutos.
10. Queda terminantemente prohibido a todos los empleados que tomen alimentos después de las 8:00 a.m. quedan exentos el turno de las 7:00 a.m.
11. Política de escritorio limpio, se establece que cuando dejamos nuestro espacio de trabajo, no deberá quedar ningún documento al alcance libre de otras personas, si tiene bajo su cargo escritorios con gavetas y/o espacios con cerrojos, el mismo quedará debidamente cerrado.
12. No se podrá tener ni almacenar artículos personales, salvo aquellos que se requieran por razones de higiene o salud en los espacios de trabajo de cada persona.
13. Queda prohibido el ingreso de empleados al cubículo de recepción, solo ingresarán aquellos autorizados por la Gerencia General.

14. Queda entendido que el pago de horas extras laborales para el personal administrativo, no serán efectivos, salvo que sean autorizadas por la Gerencia General.
15. Se prohíbe terminantemente el ingreso a las oficinas y cabinas, a personas que no laboran en este ministerio. Quedan exentos los miembros de la Junta Directiva de HRVC.
16. No se permitirá que el personal que labora para este Ministerio labore también en otro medio cristiano. Queda exento aquellos casos que la Gerencia General haya autorizado su permanencia.
17. Toda información que se genere dentro de la radio es de uso confidencial y no deberá ser divulgada de ninguna forma fuera de la misma, salvo que expresamente se autorice hacerlo. Para aquellos casos en que la información es extremadamente sensitiva y cuyo contenido es solo para ser visto por aquellas personas que la elaboran o a las que está expresamente dirigida.
18. Queda entendido al personal de la radio, que deberá usar su uniforme diario establecido por un horario semanal, de lo contrario se aplicará las disposiciones de estas normas.

7.1.4.2 De las Instalaciones del Edificio

19. Queda entendido que las diferentes oficinas de la radio queden cerradas bajo llave sin libre acceso a las misma.
20. Se entiende que todo empleado que ingrese a las instalaciones de la radio en horas inhábiles portará su carnet de identificación y su permiso correspondiente autorizado por la Gerencia General, el cual deberá ser entregado a vigilancia para su acceso.
21. Es entendido que el personal de la radio colabore en el ordenamiento, ornato, higiene y limpieza de las cabinas de transmisión, locución y operación remodelada, paredes de los pasillos, servicios sanitarios, jardinería y estacionamiento.

7.1.4.3 De los Equipos

23. Queda entendido que los equipos que utilizamos para nuestro fiel desempeño de nuestras labores como ser: calculadoras, sumadoras, equipo de cómputo, impresoras, grabadoras, ventiladores y otros que utilicen energía eléctrica, quedan desconectados en su totalidad para evitar algún accidente que pueda traernos consecuencias de pérdidas incalculables.
24. Queda entendido al personal que utiliza vehículos de transporte, que estos queden estacionados en su respectivo garaje de la radio, antes de las 5:00 p.m. Si el trabajo lo amerita después de las 5:00 p.m., este tendrá una

autorización de la Gerencia General por escrito para su uso y el tiempo que lo estime conveniente.

25. Queda terminantemente prohibido, la permanencia del personal ajeno a las cabinas de transmisión, locución y operación, así como el uso de los equipos para realizar prácticas no permitidas por la Gerencia General. Cualquier empleado que desee ser participe dentro de las cabinas, será autorizado por la Gerencia General para realizar el trabajo que corresponda.

26. Queda prohibido sacar y utilizar las sillas de la sala de conferencia que son exclusivamente para su uso debido.

27. Se prohíbe hacer llamadas personales desde la planta de recepción, cualquier llamada que realice o solicite, hágase conforme a los parámetros establecidos por la radio.

28. Se prohíben las llamadas a teléfonos celulares a través de los teléfonos de la planta, con excepción de aquellas autorizadas por la Gerencia General y el Departamento de Administración.

7.1.4.4 De Papelería y Útiles de Oficina

29. Toda solicitud de papelería y útiles de oficina será presentada a través del debido formato de requisición previamente autorizado por su jefe inmediato, o por el Departamento de Administración, para llevar un control adecuado de gastos de este rubro.

30. El uso de los servicios de fotocopiado es exclusivo para uso oficial. Cualquier solicitud de tipo personal debe ser autorizada por La Gerencia General.

7.1.4.5 De Caja Chica

31. El uso de caja chica es únicamente para realizar compras urgentes de menor valor establecidas por la radio como ser: transporte urgente, encomiendas, combustible y otros gastos autorizados por la Gerencia General.

32. Queda prohibido los gastos por caja chica, como ser: alimentación con terceros, ayudas a otros sin autorización, pago de comisiones y otros, préstamos personales, compras de alimentos sin autorización y otros gastos no regulados por la Gerencia General.

33. Todo gasto justificado que se realice por medio de caja chica deberá ser autorizado por su jefe inmediato presentando su vale de caja chica.

34. Cualquier gasto que realicen los encargados de área por medio de caja chica deberán ser autorizados por la Gerencia General presentando su vale de caja chica.

7.1.4.6 De Compras y Servicios

35. Toda compra de materiales y servicios que se realice para la mejora de un área, deberá ser autorizada por la Gerencia General o en su caso por la Administración con su respectiva orden de compras.

7.1.4.7 De los Devocionales

36. Es obligatorio a todo el personal técnico, administrativo, ejecutivo, ventas y logístico de la radio, asistir a los devocionales programados todos los lunes y aquellas otras actividades espirituales organizadas. Así como las actividades espirituales organizadas, como los tiempos de oración, ayunos y retiros.

37. Todas estas normas internas de conducta se han establecido para mantener el conjunto de normas obligatorias que determinan las condiciones a que deben sujetarse los empleados en la prestación del servicio. El empleado que no cumpla los lineamientos de estas normas internas de conducta, se le aplicará el reglamento, disposiciones y artículos del código de trabajo.

38. Los casos no previstos en estas normas internas de conducta, sus reglamentos y disposiciones y demás leyes relativas al trabajo, se aplicarán a los artículos del código de trabajo.

7.1.4.8 De Ley (Según Código del Trabajo)

Periodo de Prueba

Artículo 49. El período de prueba, que no puede exceder de sesenta (60) días, es la etapa inicial del contrato de trabajo, y tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte, de este, la conveniencia de las condiciones de trabajo.

Este período será remunerado, y si al terminarse ninguna de las partes manifiesta su voluntad de dar por terminado el contrato, continuará este por tiempo indefinido.

Trabajo de las Mujeres

Artículo 135. Toda trabajadora en estado de gravidez gozará de un descanso forzoso, retribuido del mismo modo que su trabajo, durante las cuatro (4) semanas que precedan al parto y las seis (6) que le sigan, y conservará el empleo y todos los derechos correspondientes a su contrato de trabajo. Si se tratase de un salario que no sea fijo, como en el caso de trabajos a destajo o por tarea, se tomará en cuenta el salario promedio devengado por la trabajadora en el último año de servicio, o en todo el tiempo si fuere menor. Para los efectos del descanso de que trata este artículo, la trabajadora debe presentar al patrono un certificado médico, en el cual debe constar:

- a) El estado de embarazo de la trabajadora;
- b) La indicación del día probable del parto; y,
- c) La indicación del día desde el cual debe empezar el descanso, teniendo en cuenta que, por lo menos, ha de iniciarse cuatro (4) semanas antes del parto. Todo médico que desempeñe algún cargo remunerado por el Estado o por sus Instituciones, deberá expedir gratuitamente este certificado, a cuya presentación el patrono dará un acuse de recibo para los efectos legales.

Artículo 137. La trabajadora que en el curso del embarazo sufra un aborto o un parto prematuro no viable tiene derecho a una licencia de dos (2) a cuatro (4) semanas, remuneradas con el salario que devengaba en el momento de iniciarse el descanso. Si el parto es viable, se aplica lo establecido en el artículo 135. Para disfrutar de la licencia de que trata este artículo, la trabajadora debe presentar al patrono un certificado médico sobre lo siguiente:

- a) La afirmación de que la trabajadora ha sufrido un aborto o un parto prematuro, indicando el día en que haya tenido lugar; y,
- b) La indicación del tiempo de reposo que necesita la trabajadora. En este caso y cuando la interesada permanezca ausente de su trabajo un tiempo mayor del

concedido, a consecuencia de enfermedad que según certificado médico deba su origen al embarazo o al parto, y que la incapacite para trabajar, tendrá también derecho a las prestaciones señaladas para el descanso forzoso pre y post-natal durante el lapso que exija su restablecimiento siempre que éste no exceda de tres (3) meses. Estas prestaciones no son aplicables cuando se trate de aborto criminal.

Artículo 140. El patrono está en la obligación de conceder a la trabajadora dos (2) descansos, de treinta (30) minutos cada uno, dentro de la jornada para alimentar a su hijo, aprovechables, uno en el trabajo de la mañana y otro en el de la tarde, sin descuento alguno en el salario por dicho concepto, durante los primeros seis (6) meses de edad. Este derecho será ejercitado por las madres, cuando lo juzguen conveniente, sin más trámite que participar al director del trabajo la hora que hubieren escogido. El patrono está en la obligación de conceder más descansos, que los establecidos en los párrafos anteriores si la trabajadora presentare certificado médico en el cual se expongan las razones que justifiquen ese mayor número de descansos. Para dar cumplimiento a la obligación consagrada en este artículo, los patronos deben establecer en un lugar contiguo a aquel en donde la mujer trabaja, una sala de lactancia o un lugar apropiado para guardar al niño. Los patronos pueden contratar con las Instituciones de Protección Infantil el servicio de que trata el párrafo anterior.

Artículo 144. Ninguna trabajadora puede ser despedida por motivo de embarazo o lactancia. Se presume que el despido se ha efectuado por motivo de embarazo o lactancia, cuando ha tenido lugar dentro del período del embarazo o dentro de los tres (3) meses posteriores al parto, y sin la autorización de que trata el artículo siguiente. La trabajadora despedida sin autorización de la autoridad tiene derecho al pago de una indemnización equivalente a los salarios de sesenta (60) días, fuera de las indemnizaciones y prestaciones a que hubiere lugar de acuerdo con el contrato de

trabajo, y, además, al pago de las diez (10) semanas de descanso remunerado de que trata este Capítulo, si no lo ha tomado.

Descansos Generales

Artículo 339. Los patronos pagarán los siguientes días feriados o de fiesta nacional: 1º de enero, 14 de abril, 1º de mayo, 15 de septiembre, 3 de octubre, 12 de octubre, 21 de octubre y 25 de diciembre, aunque caigan en domingo; el jueves, viernes y sábado de la Semana Santa. Cuando coincidan dos (2) feriados en un mismo día, se entenderá cumplida la obligación pagando el patrono a sus trabajadores un (1) día feriado o de fiesta nacional en la forma en que este artículo y el siguiente determinan. Cuando por motivo de cualquier fiesta no determinada en el párrafo anterior el patrono suspendiere el trabajo, está obligado a pagar el salario de ese día como si se hubiere realizado. El pago de los días feriados o de fiesta nacional, cuando no se trabajen, deben hacerse con el promedio diario de salarios ordinarios y extraordinarios que haya devengado el trabajador durante la semana inmediata anterior al día feriado o de fiesta nacional de que se trate. Si éste no hubiere trabajado durante la semana inmediata anterior se tomará como base el salario correspondiente a una jornada normal de trabajo. Es entendido que cuando el salario se estipule por quincena o por mes, incluye en forma implícita el pago de los días feriados o de fiesta nacional que no se trabajen.

Vacaciones

Artículo 345. El trabajador tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuya extensión y oportunidad se regula en el presente Capítulo. En caso de despido injustificado el patrono pagará en efectivo, a más de las indemnizaciones que la ley señale, la parte de vacaciones correspondiente al periodo trabajado.

Artículo 346. El período de vacaciones remuneradas, a que tiene derecho todo trabajador después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo patrono, tendrá como duración mínima la que a continuación se expresa: a) Después de un (1) año de servicios continuos diez (10) días laborables, consecutivos; b) Después de dos (2) años de servicios continuos, doce (12) días laborables, consecutivos; c) Después de tres (3) años de servicios continuos, quince (15) días laborables, consecutivos; y, d) Después de cuatro (4) años de servicios continuos veinte (20) días laborables, consecutivos. No interrumpirán la continuidad del trabajo las licencias sin goce de salario, los descansos otorgados por el presente Código, sus reglamentos y leyes conexas, las enfermedades justificadas, la prórroga o renovación del contrato de trabajo, ni ninguna otra causa análoga que no termine con este.

Artículo 348. La época de las vacaciones debe ser señalada por el patrono, a más tardar dentro de los tres (3) meses siguientes a la fecha en que se tiene derecho a vacaciones, y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El patrono dará a conocer al trabajador, con diez (10) días de anticipación, la fecha en que le concederá las vacaciones. Las sumas que deba recibir el trabajador por concepto de vacaciones le serán liquidadas y pagadas con tres (3) días de anticipación respecto de la fecha en que comience a disfrutar de ellas. Es prohibido compensar las vacaciones con dinero, pero la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se paguen en dinero en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o para la industria.

Artículo 350. Queda prohibido acumular vacaciones, pero podrán serle por una sola vez cuando el trabajador desempeñare labores técnicas, de dirección, de confianza u otras análogas, que dificulten especialmente su reemplazo. En los casos apuntados la acumulación será hasta de dos (2) años.

Artículo 351. Los trabajadores deben gozar sin interrupción de su período de vacaciones, pero por urgente necesidad del patrono, éste podrá requerir al trabajador a suspender éstas y reintegrarse a su trabajo. En este caso, el trabajador no pierde su derecho a reanudarlas. Los gastos extraordinarios que el reintegro y la reanudación de las vacaciones le ocasionaren al trabajador, serán de cuenta del patrono.

Salarios

Artículo 360. Salario, jornal o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente.

Artículo 361. Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades.

Artículo 362. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las primas, bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales.

Según el Reglamento General de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo, las condiciones aplicables a Empresas cuyo rubro se desempeña en un ámbito de oficina e interiores (no fábrica o planta industrial)

7.2 Formatos Involucrados en el Reglamento Interno

		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
FORMATO DE SOLICITUD DE VACACIONES			
FECHA DE SOLICITUD	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	DÍA	MES	AÑO
Nombre del Empleado	<input type="text"/>		
Departamento en que labora	<input type="text"/>		
PERIODO DE VACACIONES			
Desde	<input type="text"/>	Hasta	<input type="text"/>
Fecha de retiro	<input type="text"/>		
Fecha de Regreso	<input type="text"/>		
OBSERVACIONES:	<input type="text"/>		
<hr/> FIRMA DEL EMPLEADO		<hr/> VoBo JEFE INMEDIATO	

Fuente: Elaboración Propia



DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS

Formulario de Amonestación Verbal Confidencial

Fecha	
Nombre del Empleado	
Puesto Desempeña	
Área ó Departamento	
Fecha de Contratación	
No. de Empleado	

Acción Disciplinaria Verbal

Propósito: El propósito de este proceso disciplinario es POSITIVO: ayudarlo a cumplir con nuestros objetivos y requisitos. Esta reunión se ha dado específicamente para ayudarlo a comprender cómo cumplir con nuestros procedimientos y políticas o qué conductas y actitudes deberá cambiar para lograr el objetivo.

Propósito de amonestación verbal / áreas específicas que requiere mejoría

--

Acción verbal aplicada por: _____

Fecha de la amonestación Verbal: _____



Comentarios del trabajador por amonestación verbal:

Firma del trabajador: _____

Fecha: _____

Confirmando que esta situación se discutió conmigo, amonestándome verbalmente.
Comprendo qué acción debo tomar para resolver el problema para llenar las expectativas de la empresa.

Comentarios del Gerente/ Supervisor:

Comentarios del Gerente de Recursos Humanos:

7.3 Manual de Reclutamiento y Selección

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



SUSTENTADO POR:

ANNY MARIBEL BORJAS BERRÍOS 30951208

SANDY NADEZHKA MONTOYA MEJÍA 31741263

TEGUCIGALPA M.D.C. MARZO DE 2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	90
7.3.1 Ámbito de Aplicación	91
7.3.2 Política de Actualización.....	92
7.3.3. Objetivos	92
7.3.4 Términos Relacionados	93
7.3.5 Políticas de Contratación.....	96
7.3.6 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	97
7.4 Formatos Involucrados en el Proceso de Reclutamiento y Selección	101

INTRODUCCIÓN

En un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado global, donde la competencia es cada día más fuerte y el objetivo por cumplir es el mismo, ser los mejores, brindando a los clientes el mejor servicio posible, por lo tanto, las organizaciones deben innovar en sus procesos sin aferrarse a paradigmas tradicionales de reclutamiento y selección. Es por ello, que se hace indispensable la implementación de herramientas funcionales que aporten soluciones a dichas organizaciones.

No se pretenden cambios radicales, pero el cambio es bueno, cuando los procesos administrativos de la organización requieren actualizaciones para resolver los problemas y dificultades y la participación del capital humano evoluciona día con día, de acuerdo a las exigencias de un mercado global.

Dicho lo anterior, se presenta esta propuesta, como una evolución del proceso de reclutamiento y selección para la empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ, como una manera de innovar en sus procesos de gestión del talento humano.

7.3.1 Ámbito de Aplicación

El Departamento de Recursos Humanos es responsable de la correcta aplicación y uso de esta herramienta, para contratar al personal idóneo a través de los procesos indicados.

Por lo tanto, es de su responsabilidad socializar, aplicar y evaluar los resultados a través de la atracción del talento humano, el buen desempeño de éste y la adaptación a la cultura organizacional en todo el personal que aplique a una vacante en la Empresa.

7.3.2 Política de Actualización

El Departamento de Recursos Humanos será responsable de realizar las actualizaciones pertinentes del presente Manual, al menos una vez al año, de preferencia al inicio de cada año, de acuerdo con las políticas establecidas por la Empresa.

7.3.3. Objetivos

7.3.3.1 Objetivo General

Contar con un Manual de Reclutamiento y Selección que permita llevar a cabo los procesos formales para la contratación de nuevo personal y sirva como guía para seleccionar a la persona idónea que realice con eficiencia las funciones a desarrollar.

7.3.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Definir, coordinar y administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal, de conformidad con la planeación estratégica de la Empresa, en pro de su mejoramiento y actualización.
- ✓ Incluir en la cultura organizacional de ACR-HRVC/STEREO LUZ la importancia de la constante actualización del proceso de reclutamiento y selección de personal para garantizar la contratación óptima del colaborador

7.3.4 Términos Relacionados

7.3.4.1 Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

7.3.4.2 Contratación: Es la formalización del inicio de la relación laboral entre el candidato seleccionado y el Centro de Retiros Villa Gracia, a través de la firma del respectivo contrato de trabajo.

7.3.4.3 Descriptor de puesto: Es una explicación escrita de las responsabilidades y las condiciones de trabajo de un puesto, resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo en determinado puesto.

7.3.4.4 Entrevista Estructurada: Conjunto de preguntas e indicaciones para realizar una entrevista de selección. Usualmente se diseña por niveles y en función del modelo de competencias.

7.3.4.5 Entrevista por competencia: Entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias a través de preguntas específicas.

7.3.4.6 Formato de Requisición: Hace referencia a la elaboración del documento con el cual se comunica formalmente la necesidad de cubrir una vacante o una nueva posición en la empresa.

7.3.4.7 Inducción: La inducción del personal, es el proceso de orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso, con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa.

7.3.4.8 Outsourcing: Término del inglés que se traduce como subcontratación, externalización o tercerización. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

7.3.4.9 Perfil de puesto: Herramienta que permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño de este.

7.3.4.10 Políticas de Contratación: Es una guía que orienta los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, complementa el logro de los objetivos y facilita la implementación de las estrategias de la empresa, con respecto al proceso de contratación

7.3.4.11 Preselección: Análisis e identificación de los candidatos que cumplen con el perfil definido para el cargo vacante, teniendo en cuenta la evaluación de su hoja de vida y los resultados de la entrevista preliminar.

7.3.4.12 Reclutamiento: Proceso de atracción de candidatos potenciales para cubrir una vacante laboral, tiene por objetivo estructurar y consolidar una base amplia de aspirantes que cumplan con la descripción y perfil del cargo.

7.3.4.13 Reclutamiento interno: Proceso de selección de trabajadores que se lleva a cabo de forma interna en la empresa, toma como aspirantes al nuevo puesto de trabajo a empleados de la empresa, reubicando a dichos talentos, promoviendo un ascenso o bien ofreciendo un movimiento horizontal.

7.3.4.14 Reclutamiento Externo: Proceso de selección para cubrir una vacante que se basa en candidatos ajenos a la empresa.

7.3.4.15 Referencia Laboral: Valoraciones escritas u orales de una persona sobre otra en materia laboral, detallan los principales logros y fortalezas del individuo sobre el tema.

7.3.4.16 Selección de personal: Proceso de reclutamiento, análisis y evaluación de candidatos para llenar una vacante, teniendo en cuenta la descripción, perfil del cargo con el objetivo de elegir el Talento Humano idóneo.

7.3.4.17 Vacante: Es un puesto laboral sin ocupar, por lo que la empresa u organización se encuentra en búsqueda de una persona a quien delegar ese cargo.

7.3.5 Políticas de Contratación

- ✓ Todo puesto/cargo dentro de la Empresa deberá contar con un perfil y descriptor de puesto que permita comprender y describir las funciones y/o actividades a realizar en la práctica de este.
- ✓ Toda vacante por cubrir deberá fundamentar su contratación en las características del perfil del puesto.
- ✓ Toda requisición de personal deberá ser solicitada a través del debido formato mediante el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Las vacantes de la Empresa deberán ser socializadas, de manera interna y externa, hasta encontrar el candidato idóneo por un periodo de 15 días o 10 días en casos urgentes.
- ✓ Todo postulante deberá realizar el proceso completo de selección antes de la contratación.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos está obligado a presentar al encargado del área solicitante los últimos tres candidatos que cumplan requisitos, para que sea éste quien tome la decisión final.
- ✓ Toda contratación deberá ser sustentada con la documentación completa involucrada.
- ✓ El uso de la información que surja a lo largo del proceso deberá ser exclusiva y confidencial para el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ La información brindada por el postulante no deberá ser utilizada para ningún otro fin que no sea el de la contratación.
- ✓ Las contrataciones normales se publicarán en un periodo de 15 días.

7.3.6 Proceso de Reclutamiento y Selección

No.	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1	Solicita formato de "Requisición de Personal" al Departamento de Recursos Humanos para su debido llenado.	Encargado de Área solicitante
2	Envía al Departamento de Recursos Humanos formato "Requisición de Personal" con la información completa.	Encargado de Área solicitante
3	Recibe y revisa el formato recibido que posea toda la información requerida. (Ver procedimiento)	Encargado de RRHH
4	Comprueba si la contratación solicitada es necesaria. (Ver Procedimiento)	Encargado de RRHH
5	Verifica si la contratación es para un puesto nuevo o uno ya existente.	Encargado de RRHH
6	Si la contratación es para un puesto nuevo, indica al asistente de RRHH la elaboración del descriptor y perfil de nuevo puesto, caso contrario, indica al Asistente de RRHH iniciar con el proceso de reclutamiento.	Encargado de RRHH
7	Elabora el descriptor y perfil para el puesto nuevo.	Asistente de RRHH
8	Publica la vacante. (Ver Procedimiento)	Asistente de RRHH
9	Recibe vía electrónica la hoja de vida de los postulantes.	Asistente de RRHH
10	Revisa la información recibida de los postulantes contra los requerimientos de la vacante.	Asistente de RRHH
11	Realiza preselección con base en requisitos publicados	Asistente de RRHH
12	Llama a entrevista a los candidatos que pasan a la segunda etapa. (Ver Procedimiento)	Asistente de RRHH
13	Entrevista a los candidatos y los remite a evaluación sicométrica.	Encargado de RRHH
14	Verifica referencias de los postulantes. (Ver Procedimiento)	Asistente de RRHH

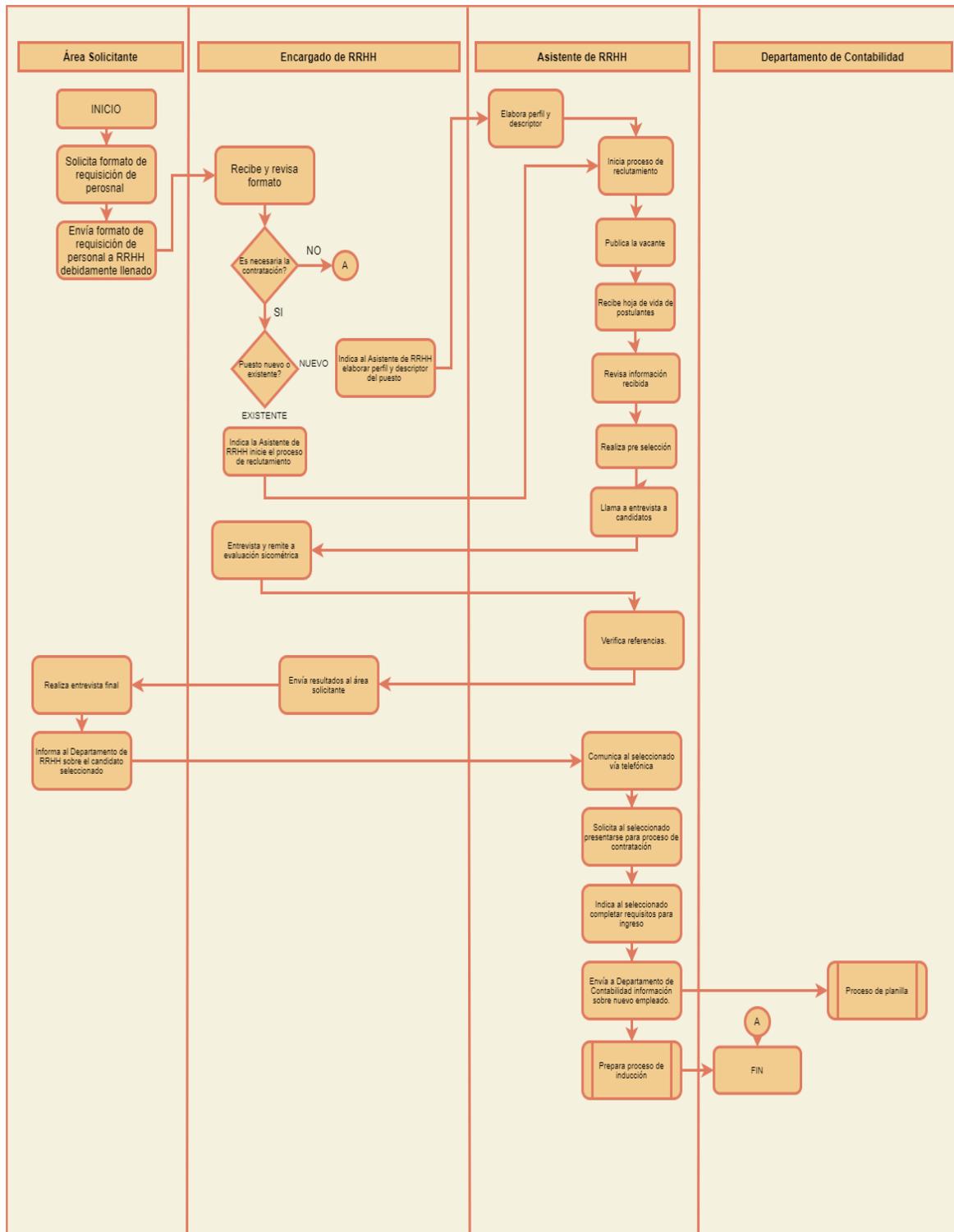
15	Envía los resultados de la segunda depuración al Encargado del Área solicitante.	Encargado de RRHH
16	Procede a realizar entrevista a los últimos candidatos y evalúa para tomar una decisión definitiva. (Ver Procedimiento)	Encargado del Área solicitante
17	Informa al Departamento de Recursos Humanos sobre el candidato seleccionado para continuar con el proceso	Encargado del Área solicitante
18	Comunica vía correo electrónico al candidato que ha sido seleccionado, y a su vez, informa y agradece a los que salieron del proceso, sobre el cierre de este.	Asistente de RRHH
19	Solicita al candidato seleccionado presentarse a las instalaciones de la Empresa para realizar el proceso de contratación.	Asistente de RRHH
20	Indica al seleccionado completar requisitos para ingreso. (Ver procedimiento)	Asistente de RRHH
21	Envía al Departamento de Contabilidad los datos del nuevo empleado para su registro en planilla.	Asistente de RRHH
22	Prepara, en conjunto con el área solicitante de la contratación, la inducción del nuevo empleado.	Asistente de RRHH

7.3.6.1 Procedimiento

ACTIVIDAD No.	DETALLE
3	El formato debe contener la siguiente información: Área que solicita la contratación. Razones y justificación para la contratación.
4	Revisa en el formato la justificación planteada y las razones para las cuales solicita la contratación Revisa si la contratación es el planteamiento de una plaza nueva o existente. De ser el planteamiento de una nueva plaza, verifica si las funciones pueden ser, o no, realizadas por el personal ya existente.
8	Publica vía electrónica (redes sociales, e-mail, página web oficial de la Empresa) el anuncio de la vacante, debidamente señalado con el

	<p>nombre y el logo de la Empresa, conteniendo la siguiente información:</p> <p>Nombre de la plaza a contratar</p> <p>Tipo de contrato (permanente o temporal)</p> <p>Requisitos mínimos por cumplir</p> <p>Requisitos complementarios</p> <p>Duración de la publicación (10-15 días)</p> <p>Dirección o medio por el cual puede aplicar</p>
12	<p>Solicita al candidato presentarse para aplicar entrevista por competencias y al momento de su entrevista presenta los siguientes documentos:</p> <p>Antecedentes penales</p> <p>Antecedentes policiales</p> <p>Copia de tarjeta de identidad</p> <p>Copia de RTN</p>
13	<p>Corroborar los datos del candidato, aplica formato de entrevista (ver formato de entrevista en anexos). En caso de que la empresa no cuente con un psicólogo de planta, se sugiere contratar un servicio de outsourcing para realizar la evaluación psicométrica correspondientes).</p>
14	<p>Se comunica vía telefónica con las personas que ha colocado como referencia en su hoja de vida (personal y laboral) e incluye los resultados de dichas llamadas en el formato de la entrevista realizada previamente.</p>
16	<p>Evalúa el conocimiento técnico específico requerido para el cargo por medio de la aplicación de entrevista por competencias, destinadas para este fin.</p>
19	<p>Indica realice la apertura de una cuenta de banco por la que recibirá su salario.</p> <p>Entrega carnet de empleado.</p> <p>Firma de contrato</p> <p>Si el empleado pasa el periodo procede a la orden de confección de uniforme.</p>

7.3.6.2 Flujograma



Fuente: Elaboración Propia

7.4 Formatos Involucrados en el Proceso de Reclutamiento y Selección

		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
FORMULARIO REQUISICIÓN DE PERSONAL			
FECHA DE SOLICITUD	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	DÍA	MES	AÑO
DATOS DEL PUESTO SOLICITADO			
Nombre del Puesto	<input type="text"/>		N° de Vacantes <input type="text"/>
Fecha a cubrir la vacante	<input type="text"/>	Área solicitante	<input type="text"/>
Naturaleza del Puesto	<input type="text"/>	Definitivo	<input type="text"/>
	NUEVO EXISTENTE	Temporal	<input type="text"/>
RAZONES PARA GENERAR LA VACANTE			
<input type="text"/>			
INFORMACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO			
Nivel Educativo	<input type="text"/>	Sexo	<input type="text"/>
Estado Civil	<input type="text"/>	Género	<input type="text"/>
Domicilio Preferente	<input type="text"/>	Edad	<input type="text"/>
IDIOMAS			
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
DISPONIBILIDAD:			
Diurna	<input type="text"/>	Nocturna	<input type="text"/>
Viajar	<input type="text"/>	Cambio Domiciliario	<input type="text"/>
Licencia de Conducir Liviana	<input type="text"/>	Licencia de Conducir Motocicleta	<input type="text"/>
Laborar en Exteriores	<input type="text"/>	Laborar en Interiores	<input type="text"/>
Experiencia Laboral Requerida	<input type="text"/>		
		Mixta	<input type="text"/>
		Vehículo Propio	<input type="text"/>
		Licencia de Conducir Pesada	<input type="text"/>

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

--

COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

--

FUNCIONES PRINCIPALES

--

Nombre, Firma y Cargo de la persona que solicita

Vo.Bo. Encargado de Área

Fuente: Elaboración Propia



ACR-HRVC/STEREO LUZ
Empresa Líder en Radiodifusión
SOLICITA LOS SERVICIOS DE:

Título del Puesto:

Para: (Describa brevemente el trabajo que se realizará en esta posición – máximo 40 palabras)

Responsabilidades del Puesto:

Enumere de 3 a 5 tareas principales que el candidato que sea contratado deberá realizar.

Duración:

1 año, prorrogable

Requisitos:

1. Título requerido (debe estar relacionado con el área de trabajo a realizar)
2. Mínimo de años de experiencia requeridos.
3. Indique si se requiere experiencia de trabajo y conocimiento en algún tema en particular.
4. Disponibilidad adicional: Por ejemplo, si la persona debe viajar para realizar una o varias de sus funciones y/o participar en congresos, capacitaciones u otras actividades patrocinadas por la empresa.

Lenguaje:

Indique si se requiere, por ejemplo: capacidad de trabajo en idioma inglés.

Habilidades: Enumere las habilidades requeridas para el mejor desempeño en el puesto, por ejemplo:

- ❖ Capacidad para elaborar propuestas
- ❖ Capacidad para elaborar planes estratégicos
- ❖ Capacidad para elaborar informes en general
- ❖ Buena redacción
- ❖ Capacidad para coordinar y cooperar en la realización de eventos.

Se ofrece:

- ❖ Excelente ambiente laboral
- ❖ Plan motivacional

Nota: Los interesados(as) pueden enviar su Currículum Vitae, al correo electrónico administracion@hrvc.org, a más tardar el ____ de _____ de 2021 a las 12:00m.

Fuente: Elaboración Propia

Formato Entrevista por Competencias**Departamento de Recursos Humanos**

Fecha	
Nombre del Entrevistado	
Puesto al que Aplica	
Área o Departamento	

Preguntas para Crear Clima**Antes de iniciar realice preguntas de amabilidad para generar ambiente amistoso:**

¿Ya conocía la zona en que estamos ubicados?

¿Posee vehículo propio o utiliza transporte público?

¿No tuvo problemas con el estacionamiento?

Hace calor, ¿verdad?

¿Le agradan los días soleados o nublados?

Preguntas sobre Nivel Educativo

¿A qué universidad asistió? ¿Por qué seleccionó esa particularmente?

Si abandonó los estudios, ¿Por qué no continuó con su educación formal?

¿Alguna vez necesitó clases particulares? ¿En qué clases?

¿Lee algún tipo de libro o revista relacionado a su carrera?

Califíquese del 1 al 10

Preguntas sobre Trayectoria Laboral

Cuente sobre su último (actual) trabajo

Cuénteme sobre un proyecto en equipo del que se siente orgulloso y describa su contribución específica.

¿Cómo se inició en el trabajo que realiza actualmente? (O el último)

¿Cuál fue su primer empleo y cómo lo obtuvo?

¿Qué busca en una empresa?



DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS

Preguntas para Determinar la Adaptabilidad del Empleado

¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?

¿Usted prefiere una relación formal o informal con su equipo?

Cuénteme alguna situación que usted considere como un fracaso de su jefe, de una política de su compañía o similar. ¿Cómo se sintió? ¿Usted piensa que podría haber aportado algo para que no ocurriera? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué no lo hizo?

Cuénteme de alguna vez cuando no pudo terminar un proyecto a tiempo

¿Alguna vez contrató o despidió erróneamente a alguien?

Preguntas sobre Personalidad

¿Se considera una persona inteligente?

¿Cómo acepta los códigos de vestimenta?

¿Prefiere trabajar con números o palabras?

Usted está sin trabajo, ¿podría explicarme qué pasó?

¿Qué prefiere escuchar primero las buenas o malas noticias?

Preguntas sobre Capacidad de Liderazgo y de Trabajar en Equipo

Como manager de un departamento, ¿cómo establecería armonía entre los miembros de su personal?

¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?

¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?

Cuénteme alguna situación donde haya trabajado con personas de nivel intelectual distinto del suyo.

Cuénteme sobre algún enfrentamiento que haya tenido con un miembro de su equipo.

7.5 Manual de Inducción

MANUAL DE PROCESO DE INDUCCIÓN



SUSTENTADO POR:

ANNY MARIBEL BORJAS BERRÍOS 30951208

SANDY NADEZHKA MONTOYA MEJÍA 31741263

TEGUCIGALPA M.D.C. MARZO DE 2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	108
7.5.1 Ámbito de Aplicación	109
7.5.2 Política de Actualización	110
7.5.3 Objetivos	110
7.5.3.1 Objetivo General.....	110
7.5.3.2 Objetivos Específicos.....	110
¡BIENVENIDO!	111
¡¿QUIÉNES SOMOS?!	112
7.5.4 Un Poco de Historia	113
7.5.4.1 Sus Siglas.....	114
7.5.4.2 Los Gerentes Generales	114
7.5.5 Conoce Nuestra Planeación Estratégica	116
7.5.6 Políticas y Normas Organizacionales	119
7.5.6.1 Del Personal.....	119
7.5.6.2 De las Instalaciones del Edificio.....	121
7.5.6.3 De los Equipos.....	121
7.5.6.4 De Papelería y Útiles de Oficina	122
7.5.6.5 De Caja Chica.....	123
7.5.6.6 De Compras y Servicios.....	123
7.5.6.7 De los Devocionales	124
7.5.7 De Ley (Según Código del Trabajo)	125
7.5.8 Proceso de Orientación para la Aplicación del Presente Manual	130
7.5.8.1 Procedimiento	131
7.5.8.2 Flujograma Proceso de Inducción	132

INTRODUCCIÓN

Para ACR-HRVC/STEREO LUZ es importante que el colaborador se adapte lo más rápido posible y se identifique con su trabajo y con la Empresa y se integre al equipo de talento humano generar la dinámica organizacional que identifica a la Empresa. Es por ello que elaboramos este Manual de Inducción para generar beneficios y extraer lo mejor de ambas partes.

Al ingresar a la Empresa, el nuevo colaborador recibe toda la información general y básica de la Empresa por parte del Departamento de Recursos Humanos y posteriormente será transferido al área a la que será asignado para ser orientado por el jefe inmediato en su nuevo cargo.

El presente Manual de Inducción posee la información necesaria para que el nuevo colaborador conozca la Empresa, su cultura organizacional y desempeñe sus labores de manera correcta y satisfactoria.

7.5.1 Ámbito de Aplicación

Este Manual de Inducción, es un instrumento preparado para la Empresa radiofónica ACR-HRVC/STEREO LUZ, para lograr que sus colaboradores se adapten a ella y se sientan identificados dentro de la misma, como parte de la gran familia de principios cristianos que colaboramos al desarrollo y crecimiento de ACR.

Es parte de nuestra responsabilidad, a través del Departamento de Recursos Humanos y de quien corresponda, transmitir los altos estándares de calidad en los servicios a nuestros clientes y así preparar y mantener, empleados eficientes, motivados y altamente calificados.

7.5.2 Política de Actualización

El Departamento de Recursos Humanos será responsable de realizar las actualizaciones pertinentes del presente Manual, al menos una vez al año, de preferencia al inicio de cada año, de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa.

7.5.3 Objetivos

7.5.3.1 Objetivo General

Facilitar la adaptación e integración del nuevo colaborador en la Empresa y su puesto de trabajo, a través del suministro adecuado de la información relacionado con las características de las funciones a desempeñar.

7.5.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Permitir que el nuevo colaborador conozca e implementa todo lo relacionado a la estructura organizacional y la cultura de la Empresa.
- ✓ Instruir a los empleados sobre los derechos y deberes que giran en torno a la empresa, su rubro y la planificación de sus actividades con base al cumplimiento de metas.
- ✓ Mantener informado al personal sobre los cambios que surjan en la Empresa, referente a las políticas y normas empresariales.

¡BIENVENIDO!

S enemos el agrado de darte una cordial bienvenida como nuevo colaborador a nuestra gran familia de ACR-HRV/STREEREO LUZ.

Este Manual de Inducción tiene como principal propósito guiarte como nuestro colaborador a través de los principios de la Empresa, así como nuestra estrategia organizacional, misión, visión, las políticas y las normativas que pondrás en práctica a través del desarrollo de tus actividades en la misma.

Esta información, la cual te será impartida a través del personal indicado en su debido momento, te servirá para que te integres y complementes con éxito tus habilidades, con el desarrollo de tus funciones, para tu crecimiento personal y el de esta Empresa.

¿¿QUÉNES SOMOS?!

Somos una emisora cristiana orientada hacia un público entre edades de 18-60 años, que se adapta fácilmente a esa gran diversidad por el repertorio musical y programación variada, como ser, charlas reflexivas, programas y franjas dirigidas a la juventud, espacios periodísticos, programas de salud, infantiles, para la mujer, la familia, oraciones y alabanzas, entre otros.

Posicionada en los primeros lugares de audiencia según encuestas realizadas en el país, logrando en los últimos 10 años y de forma consecutiva, estar posicionada en el segundo lugar de rating, siendo una de las emisoras más escuchadas, compitiendo con otros medios seculares.

Somos un apoyo fuerte para la Iglesia de Honduras, ya que brindamos cobertura a eventos que realizan las diferentes Asociaciones de Pastores y la Confraternidad Evangélica de Honduras; consolidado como un ministerio donde nos caracteriza el servicio, la pasión por Jesús, y el amor por las almas.

7.5.4 Un Poco de Historia

El comienzo de ACR-HRVC / STEREO LUZ se remonta a 1956, cuando en la Escuela de Idiomas que funcionaba en San José, Costa Rica, los hermanos misioneros bautistas, Oliver Perry y Howard Erickson, en tanto estudian español para emprender su trabajo misionero en América, reciben de Dios la visión de impulsar la creación de un ministerio radial en Honduras y le proponen la idea al hermano David Jones para que, una vez radicado en el país, hiciera todo lo posible para impulsar dicho proyecto.

Asentado en Honduras a finales de 1957, el hno. David, motivado ante la idea, por espacio de tres años se dedicó, además de orar, (“para tener la certeza que la idea era de Dios y no de los hombres”), adquirir alguna capacitación y orientaciones para llevar a cabo esta tarea. El Ingeniero Roberto Remington, director del Ministerio Radial Internacional “Cadena Cultural Panamericana”, le orientó durante un año sobre la producción de programas evangélicos, administración y puntuales aspectos técnico-electrónicos necesarios para dirigir una Empresa de este género, como también curso en materia de radiodifusión en la Universidad de Stanford, California, Estados Unidos.

Con los conocimientos adquiridos y aprovechando la coyuntura de su origen norteamericano, durante 6 meses del año 1959 se dio a la tarea de levantar aportes económicos en su país de origen para financiar este proyecto. La generosidad, siempre oportuna, de los hermanos bautistas evangélicos conservadores de la Unión Americana no se hizo esperar.

Así y luego de convencer y obtener el apoyo de los miembros de la Asociación de Iglesias Bautistas Conservadoras, hoy Misión a las Américas, cuyos miembros completaron un sólido respaldo financiero para este proyecto y

conformaron una Junta Directiva responsable de su dirección y administración generales, se hizo la gestión de la licencia correspondiente ante el Departamento de

Comunicaciones Eléctricas, entidad gubernamental de Honduras que por ese tiempo se encargaba de autorizar y supervisar las emisoras radiales en el país.

7.5.4.1 Sus Siglas

Sus gestores, buscando asegurar la identificación y misión en todos los detalles y en todo tiempo de este medio de comunicación, solicitaron que al indicativo oficial que llevan todas las emisoras radiales en Honduras, esto es: "HR", se le agregara "VC", dándole como significado: Voz de Cristo. (Años más tarde se organizó un concurso para saber cómo las y los hermanos percibían y perciben esas siglas y el resultado fue que HRVC significa para el pueblo cristiano: Hoy Redime Vidas Cristo).

Así nace HRVC LA VOZ EVANGÉLICA DE HONDURAS, un ministerio radial, cristiano y cultural sin fines de lucro, fundado el 8 de diciembre de 1960, comprometido con Dios en la Misión Evangelizadora y edificación de la vida espiritual de los oyentes. En esa misma fecha, su primera transmisión surca por primera vez las ondas etéreas, HRVC, la Voz Evangélica de Honduras, en la frecuencia de 1380 KH de Amplitud Modulada.

HRVC cuenta con su personería jurídica otorgada por el Estado de Honduras, bajo el nombre de Asociación Cultural Radiofónica

Es la única cadena radial cristiana con presencia en las principales ciudades de Honduras (18 repetidoras), dos estaciones: La Voz Evangélica de Honduras (AM y FM) y Stereo Luz (FM).

7.5.4.2 Los Gerentes Generales

A lo largo de los 50 años precedentes, HRVC ha tenido cuatro Gerentes Misioneros norteamericanos y tres hondureños, cuyos nombres y periodos son los siguientes:

David Jones: Fundador y quien fungió como Gerente General hasta el año 1967

Ron Young: De 1967 a 1969 (de manera temporal)

Howard Erickson: De 1969 a 1974

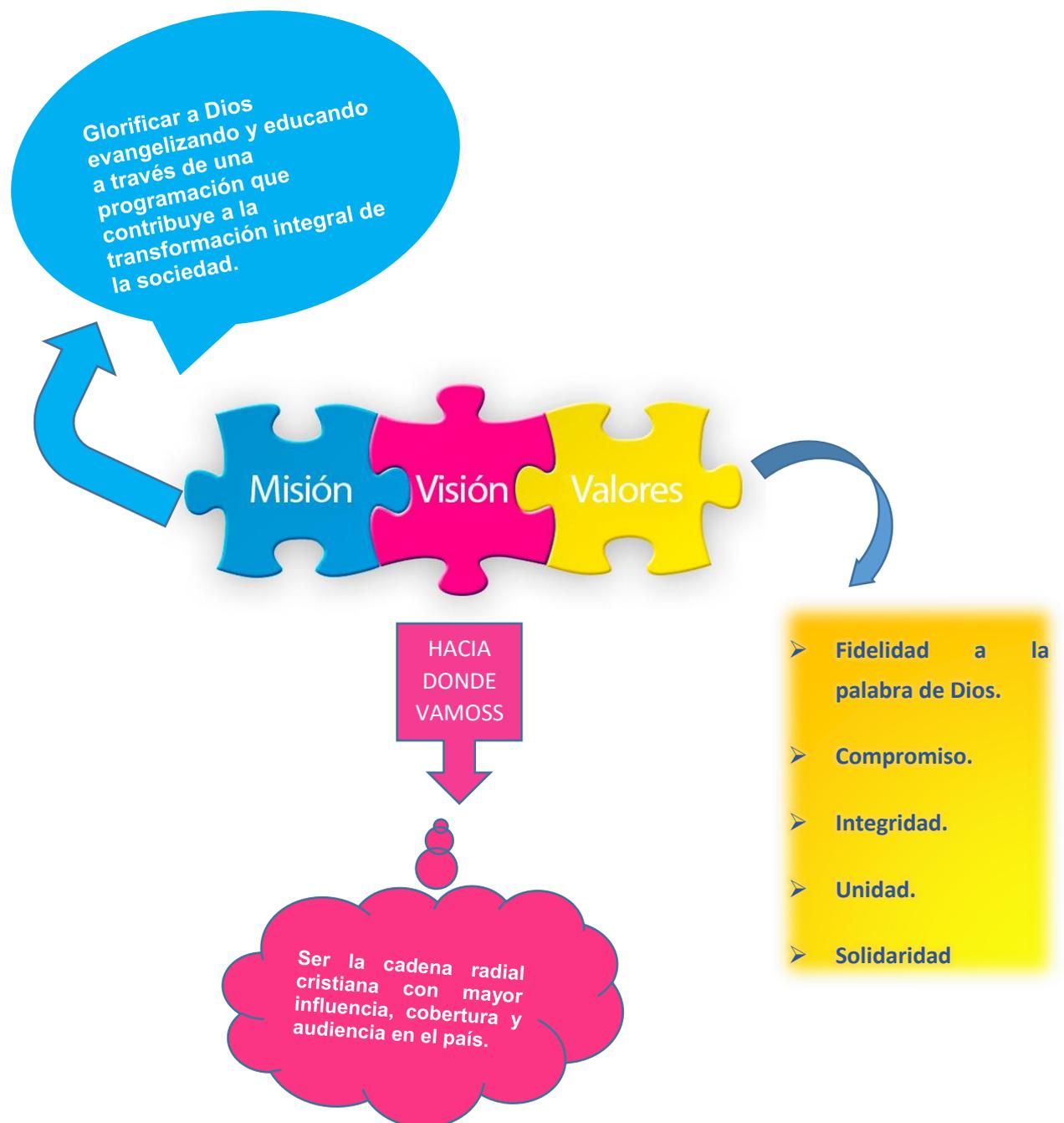
Paul Hutton: De 1974 a 1976

Felipe Aguilar: De 1976 al 1985

Wólfram Sorto: De 1985 al 1986

Venancio Mejía: De 1987 a la fecha actual

7.5.5 Conoce Nuestra Planeación Estratégica



7.5.5.1 Visión

Ser la cadena radial cristiana con mayor influencia, cobertura y audiencia en el país.

7.5.5.2 Misión

Glorificar a Dios evangelizando y educando a través de una programación que contribuye a la transformación integral de la sociedad.

7.5.5.3 Valores

Fidelidad a la palabra de Dios.

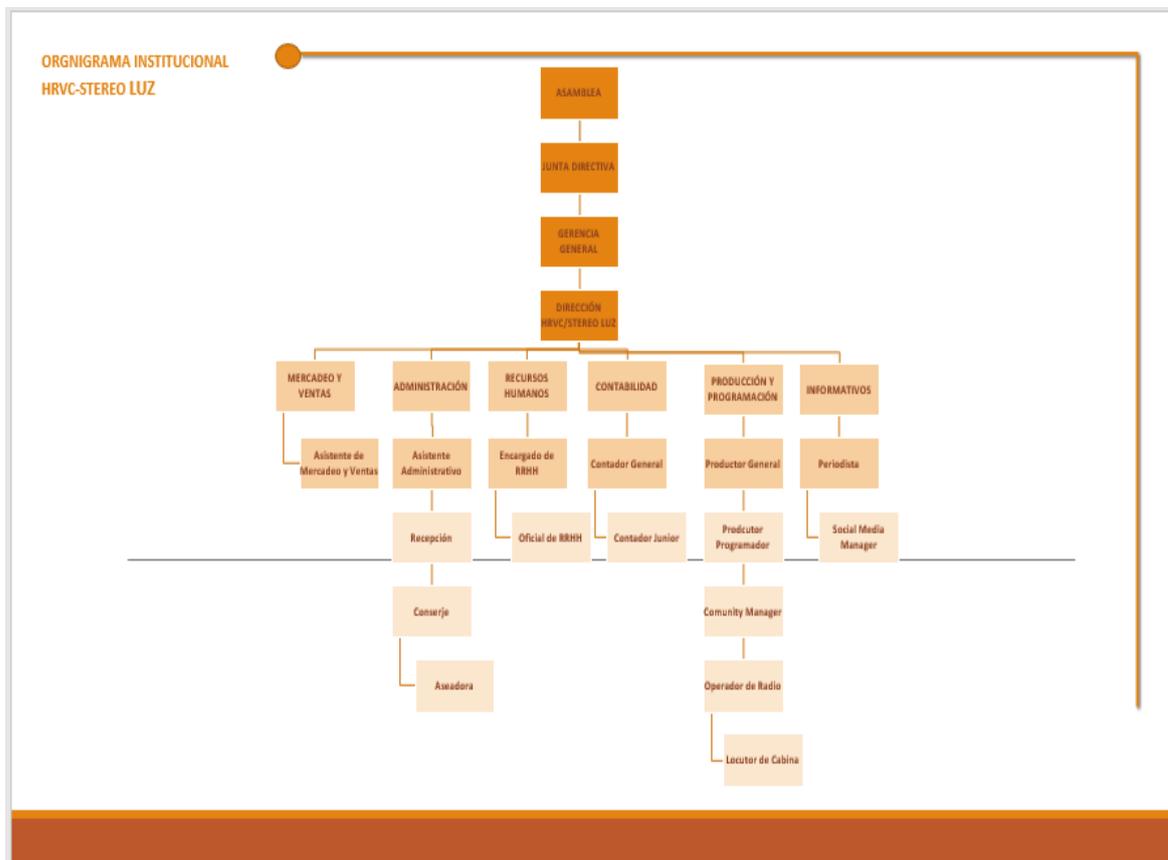
Compromiso.

Integridad.

Unidad.

Solidaridad

7.5.5.4 Organigrama Institucional



Fuente: Elaboración Propia

7.5.6 Políticas y Normas Organizacionales

7.5.6.1 Del Personal

- ✓ Queda entendido que la hora de entrada es a las 08:00 a.m. y la de salida a la 05:00 p.m., cualquier empleado que, entre después de la hora de entrada en forma consecutiva, se le amonestará a través de una nota, la cual pasará a su expediente. Quedan exentos los turnos de 07:00 a.m. a 04:00 p.m. de lunes a viernes, los turnos después de las 05:00 p.m. y los de fin de semana.
- ✓ El empleado que tenga turnos después de las 05:00 p.m. se reportará con vigilancia para su asistencia.
- ✓ Queda entendido que todo empleado tendrá tres permisos de dos horas mensuales, para cualquier diligencia personal, la cual se les ruega administrar en forma correcta.
- ✓ El empleado tendrá derecho a permisos especiales de acuerdo con lo establecido en el Art. 95, numeral 5 del Código del Trabajo para:
 - El cumplimiento de obligaciones de carácter público impuesta por la ley.
 - En caso de grave calamidad doméstica, debidamente comprobada.
 - Para asistir a funerales de compañeros de trabajo.
 - En otro caso, cuando el empleado lo solicitare, se le podrá conceder licencia sin goce de sueldo, siempre y cuando la Gerencia General considere justa la solicitud.
- ✓ Todo permiso personal que se necesitare, lo solicitará a su jefe inmediato, o a su superior.
- ✓ Queda prohibido al personal administrativo, ventas y logístico, quedarse dentro de las instalaciones de la radio después de las 05:00 p.m. cualquier empleado que se quede después de las 05:00 p.m. para continuar su trabajo, este será autorizado por la Gerencia General, por escrito.

- ✓ Queda entendido que todo el personal que labora en HRVC Y STEREO LUZ, portará su carnet de identificación visiblemente dentro de las instalaciones.
- ✓ Queda entendido que no se aceptarán reuniones en los pasillos, en la cocina y en las cabinas, para tratar asuntos personales y otros que no estén de acuerdo con el trabajo.
- ✓ Los empleados tomarán sus almuerzos dentro o fuera de las instalaciones de la radio, a un máximo de 60 minutos.
- ✓ Queda terminantemente prohibido a todos los empleados que tomen alimentos después de las 8:00 a.m. quedan exentos el turno de las 7:00 a.m.
- ✓ Política de escritorio limpio, se establece que cuando dejamos nuestro espacio de trabajo, no deberá quedar ningún documento al alcance libre de otras personas, si tiene bajo su cargo escritorios con gavetas y/o espacios con cerrojos, el mismo quedará debidamente cerrado.
- ✓ No se podrá tener ni almacenar artículos personales, salvo aquellos que se requieran por razones de higiene o salud en los espacios de trabajo de cada persona.
- ✓ Queda prohibido el ingreso de empleados al cubículo de recepción, solo ingresarán aquellos autorizados por la Gerencia General.
- ✓ Queda entendido que el pago de horas extras laborales para el personal administrativo, no serán efectivos, salvo que sean autorizadas por la Gerencia General.
- ✓ Se prohíbe terminantemente el ingreso a las oficinas y cabinas, a personas que no laboran en este ministerio. Quedan exentos los miembros de la Junta Directiva de HRVC.
- ✓ No se permitirá que el personal que labora para este Ministerio labore también en otro medio cristiano. Queda exento aquellos casos que la Gerencia General haya autorizado su permanencia.

- ✓ Toda información que se genere dentro de la radio es de uso confidencial y no deberá ser divulgada de ninguna forma fuera de la misma, salvo que expresamente se autorice hacerlo. Para aquellos casos en que la información es extremadamente sensitiva y cuyo contenido es solo para ser visto por aquellas personas que la elaboran o a las que está expresamente dirigida.
- ✓ Queda entendido al personal de la radio, que deberá usar su uniforme diario establecido por un horario semanal, de lo contrario se aplicará las disposiciones de estas normas.

7.5.6.2 De las Instalaciones del Edificio

- ✓ Queda entendido que las diferentes oficinas de la radio queden cerradas bajo llave sin libre acceso a las misma.
- ✓ Se entiende que todo empleado que ingrese a las instalaciones de la radio en horas inhábiles portará su carnet de identificación y su permiso correspondiente autorizado por la Gerencia General, el cual deberá ser entregado a vigilancia para su acceso.
- ✓ Es entendido que el personal de la radio colabore en el ordenamiento, ornato, higiene y limpieza de las cabinas de transmisión, locución y operación remodelada, paredes de los pasillos, servicios sanitarios, jardinería y estacionamiento.

7.5.6.3 De los Equipos

- ✓ Queda entendido que los equipos que utilizamos para nuestro fiel desempeño de nuestras labores como ser: calculadoras, sumadoras, equipo de cómputo, impresoras, grabadoras, ventiladores y otros que utilicen energía eléctrica, quedan desconectados en su totalidad para evitar algún accidente que pueda traernos consecuencias de pérdidas incalculables.

- ✓ Queda entendido al personal que utiliza vehículos de transporte, que estos queden estacionados en su respectivo garaje de la radio, antes de las 5:00 p.m. si el trabajo lo amerita después de las 5:00 p.m., este tendrá una autorización de la Gerencia General por escrito para su uso y el tiempo que lo estime conveniente.
- ✓ Queda terminantemente prohibido, la permanencia del personal ajeno a las cabinas de trasmisión, locución y operación, así como el uso de los equipos para realizar prácticas no permitidas por la Gerencia General. Cualquier empleado que desee ser participe dentro de las cabinas, será ha autorizado por la Gerencia General para realizar el trabajo que corresponda.
- ✓ Queda prohibido sacar y utiliza las sillas de la sala de conferencia que son exclusivamente para su uso debido.
- ✓ Se prohíbe hacer llamadas personales desde la planta de recepción, cualquier llamada que realice o solicite, hágase conforme a los parámetros establecidos por la radio.
- ✓ Se prohíben las llamadas a teléfonos celulares a través de los teléfonos de la planta, con excepción de aquellas autorizadas por la Gerencia General y el Departamento de Administración.

7.5.6.4 De Papelería y Útiles de Oficina

- ✓ Toda solicitud de papelería y útiles de oficina será presentada a través del debido formato de requisición previamente autorizado por su jefe inmediato, o por el Departamento de Administración, para llevar un control adecuado de gastos de este rubro.
- ✓ El uso de los servicios de fotocopios es exclusivo para uso oficial. Cualquier solicitud de tipo personal debe ser autorizado por La Gerencia General.

7.5.6.5 De Caja Chica

El uso de caja chica es únicamente para realizar compras urgentes de menor valor establecidas por la radio como ser: transporte urgente, encomiendas, combustible y otros gastos autorizados por la Gerencia General.

Queda prohibido los gastos por caja chica, como ser: alimentación con terceros, ayudas a otros sin autorización, pago de comisiones y otros, préstamos personales, compras de alimentos sin autorización y otros gastos no regulados por la Gerencia General.

Todo gasto justificado que se realice por medio de caja chica deberá ser autorizado por su jefe inmediato presentando su vale de caja chica.

Cualquier gasto que realicen los encargados de área por medio de caja chica deberán ser autorizados por la Gerencia General presentando su vale de caja chica.

7.5.6.6 De Compras y Servicios

Toda compra de materiales y servicios que se realice para la mejora de un área, deberá ser autorizada por la Gerencia General o en su caso por la Administración con su respectiva orden de compras.

7.5.6.7 De los Devocionales

- ✓ Es obligatorio a todo el personal técnico, administrativo, ejecutivo, ventas y logístico de la radio, asistir a los devocionales programados todos los lunes y aquellas otras actividades espirituales organizadas. Así como las actividades espirituales organizadas, como los tiempos de oración, ayunos y retiros.
- ✓ Todas estas normas internas de conducta se han establecido para mantener el conjunto de normas obligatorias que determinan las condiciones a que deben sujetarse los empleados en la prestación del servicio. El empleado que no cumpla los lineamientos de estas normas internas de conducta, se le aplicará el reglamento, disposiciones y artículos del código de trabajo.
- ✓ Los casos no previstos en estas normas internas de conducta, sus reglamentos y disposiciones y demás leyes relativas al trabajo, se aplicarán a los artículos del código de trabajo.

7.5.7 De Ley (Según Código del Trabajo)

Periodo de Prueba

Artículo 49. El período de prueba, que no puede exceder de sesenta (60) días, es la etapa inicial del contrato de trabajo, y tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte, de este, la conveniencia de las condiciones de trabajo.

Este período será remunerado, y si al terminarse ninguna de las partes manifiesta su voluntad de dar por terminado el contrato, continuará este por tiempo indefinido.

Trabajo de las Mujeres

Artículo 135. Toda trabajadora en estado de gravidez gozará de un descanso forzoso, retribuido del mismo modo que su trabajo, durante las cuatro (4) semanas que precedan al parto y las seis (6) que le sigan, y conservará el empleo y todos los derechos correspondientes a su contrato de trabajo. Si se tratare de un salario que no sea fijo, como en el caso de trabajos a destajo o por tarea, se tomará en cuenta el salario promedio devengado por la trabajadora en el último año de servicio, o en todo el tiempo si fuere menor. Para los efectos del descanso de que trata este artículo, la trabajadora debe presentar al patrono un certificado médico, en el cual debe constar:

- a) El estado de embarazo de la trabajadora;
- b) La indicación del día probable del parto; y,
- c) La indicación del día desde el cual debe empezar el descanso, teniendo en cuenta que, por lo menos, ha de iniciarse cuatro (4) semanas antes del parto. Todo médico que desempeñe algún cargo remunerado por el Estado o por sus Instituciones, deberá expedir gratuitamente este certificado, a cuya presentación el patrono dará un acuse de recibo para los efectos legales.

Artículo 137. La trabajadora que en el curso del embarazo sufra un aborto o un parto prematuro no viable tiene derecho a una licencia de dos (2) a cuatro (4) semanas, remuneradas con el salario que devengaba en el momento de iniciarse el descanso. Si el parto es viable, se aplica lo establecido en el artículo 135. Para disfrutar de la licencia de que trata este artículo, la trabajadora debe presentar al patrono un certificado médico sobre lo siguiente:

- a) La afirmación de que la trabajadora ha sufrido un aborto o un parto prematuro, indicando el día en que haya tenido lugar; y,
- b) La indicación del tiempo de reposo que necesita la trabajadora. En este caso y cuando la interesada permanezca ausente de su trabajo un tiempo mayor del concedido, a consecuencia de enfermedad que según certificado médico deba su origen al embarazo o al parto, y que la incapacite para trabajar, tendrá también derecho a las prestaciones señaladas para el descanso forzoso pre y post-natal durante el lapso que exija su restablecimiento siempre que éste no exceda de tres (3) meses. Estas prestaciones no son aplicables cuando se trate de aborto criminal.

Artículo 140. El patrono está en la obligación de conceder a la trabajadora dos (2) descansos, de treinta (30) minutos cada uno, dentro de la jornada para alimentar a su hijo, aprovechables, uno en el trabajo de la mañana y otro en el de la tarde, sin descuento alguno en el salario por dicho concepto, durante los primeros seis (6) meses de edad. Este derecho será ejercitado por las madres, cuando lo juzguen conveniente, sin más trámite que participar al director del trabajo la hora que hubieren escogido. El patrono está en la obligación de conceder más descansos, que los establecidos en los párrafos anteriores si la trabajadora presentare certificado médico en el cual se expongan las razones que justifiquen ese mayor número de descansos. Para dar cumplimiento a la obligación consagrada en este artículo, los patronos deben establecer en un lugar contiguo a aquel en donde la mujer trabaja, una sala de

lactancia o un lugar apropiado para guardar al niño. Los patronos pueden contratar con las Instituciones de Protección Infantil el servicio de que trata el párrafo anterior.

Artículo 144. Ninguna trabajadora puede ser despedida por motivo de embarazo o lactancia. Se presume que el despido se ha efectuado por motivo de embarazo o lactancia, cuando a tenido lugar dentro del período del embarazo o dentro de los tres (3) meses posteriores al parto, y sin la autorización de que trata el artículo siguiente. La trabajadora despedida sin autorización de la autoridad tiene derecho al pago de una indemnización equivalente a los salarios de sesenta (60) días, fuera de las indemnizaciones y prestaciones a que hubiere lugar de acuerdo con el contrato de trabajo, y además, al pago de las diez (10) semanas de descanso remunerado de que trata este Capítulo, si no lo ha tomado.

Descansos Generales

Artículo 339. Los patronos pagarán los siguientes días feriados o de fiesta nacional: 1º de enero, 14 de abril, 1º de mayo, 15 de septiembre, 3 de octubre, 12 de octubre, 21 de octubre y 25 de diciembre, aunque caigan en domingo; el jueves, viernes y sábado de la Semana Santa. Cuando coincidan dos (2) feriados en un mismo día, se entenderá cumplida la obligación pagando el patrono a sus trabajadores un (1) día feriado o de fiesta nacional en la forma en que este artículo y el siguiente determinan. Cuando por motivo de cualquier fiesta no determinada en el párrafo anterior el patrono suspendiere el trabajo, está obligado a pagar el salario de ese día como si se hubiere realizado. El pago de los días feriados o de fiesta nacional, cuando no se trabajen, deben hacerse con el promedio diario de salarios ordinarios y extraordinarios que haya devengado el trabajador durante la semana inmediata anterior al día feriado o de fiesta nacional de que se trate. Si éste no hubiere trabajado durante la semana inmediata anterior se tomará como base el salario correspondiente a una jornada normal de trabajo. Es entendido que cuando el salario se estipule por quincena o por mes,

incluye en forma implícita el pago de los días feriados o de fiesta nacional que no se trabajen.

Vacaciones

Artículo 345. El trabajador tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuya extensión y oportunidad se regula en el presente Capítulo. En caso de despido injustificado el patrono pagará en efectivo, a más de las indemnizaciones que la ley señale, la parte de vacaciones correspondiente al periodo trabajado.

Artículo 346. El período de vacaciones remuneradas, a que tiene derecho todo trabajador después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo patrono, tendrá como duración mínima la que a continuación se expresa: a) Después de un (1) año de servicios continuos diez (10) días laborables, consecutivos; b) Después de dos (2) años de servicios continuos, doce (12) días laborables, consecutivos; c) Después de tres (3) años de servicios continuos, quince (15) días laborables, consecutivos; y, d) Después de cuatro (4) años de servicios continuos veinte (20) días laborables, consecutivos. No interrumpirán la continuidad del trabajo las licencias sin goce de salario, los descansos otorgados por el presente Código, sus reglamentos y leyes conexas, las enfermedades justificadas, la prórroga o renovación del contrato de trabajo, ni ninguna otra causa análoga que no termine con este.

Artículo 348. La época de las vacaciones debe ser señalada por el patrono, a más tardar dentro de los tres (3) meses siguientes a la fecha en que se tiene derecho a vacaciones, y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El patrono dará a conocer al trabajador, con diez (10) días de anticipación, la fecha en que le concederá las vacaciones. Las sumas que deba recibir el trabajador por concepto de vacaciones le serán liquidadas y pagadas con tres (3) días de anticipación respecto de la fecha en que comience a disfrutar de ellas. Es prohibido compensar las vacaciones con dinero,

pero la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se paguen en dinero en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o para la industria.

Artículo 350. Queda prohibido acumular vacaciones, pero podrán serle por una sola vez cuando el trabajador desempeñare labores técnicas, de dirección, de confianza u otras análogas, que dificulten especialmente su reemplazo. En los casos apuntados la acumulación será hasta de dos (2) años.

Artículo 351. Los trabajadores deben gozar sin interrupción de su período de vacaciones, pero por urgente necesidad del patrono, éste podrá requerir al trabajador a suspender éstas y reintegrarse a su trabajo. En este caso, el trabajador no pierde su derecho a reanudarlas. Los gastos extraordinarios que el reintegro y la reanudación de las vacaciones le ocasionaren al trabajador, serán de cuenta del patrono.

Salarios

Artículo 360. Salario, jornal o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente.

Artículo 361. Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades.

Artículo 362. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las primas, bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios

de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales.

7.5.8 Proceso de Orientación para la Aplicación del Presente Manual

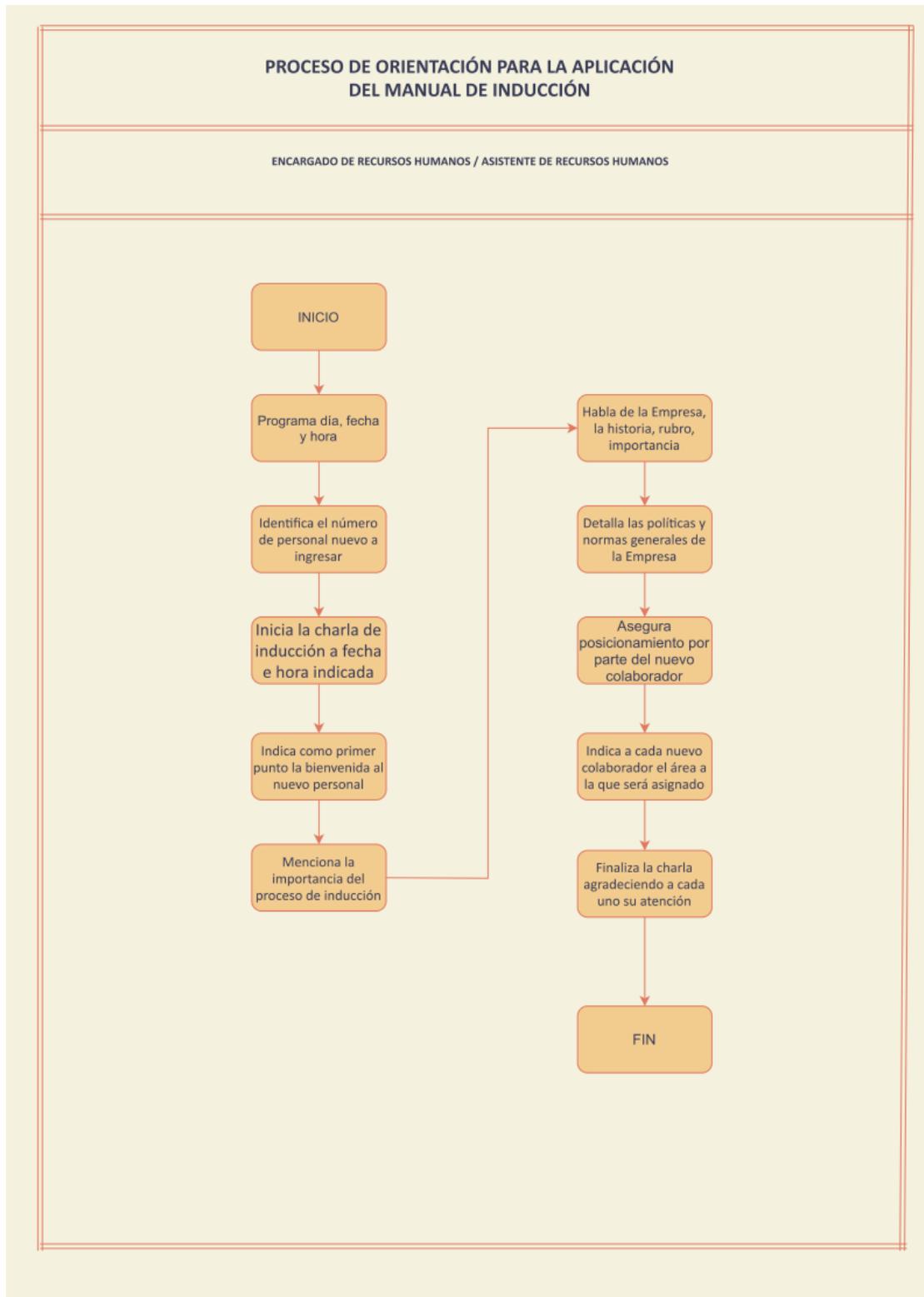
No.	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1.	Programa el día, fecha y hora a llevar a cabo la charla de inducción del nuevo personal de la Empresa	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH
2.	Identifica el número de personal nuevo a ingresar a la Empresa para con base a ello definir los detalles necesarios para llevar a cabo la charla. (ver Procedimiento)	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH
3.	Inicia la charla de inducción a fecha y hora indicada.	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH
4.	Indica como primer punto la bienvenida al nuevo personal como colaborador de la Empresa.	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH
5.	Menciona la importancia del proceso de inducción en el integro a sus labores.	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH
6.	Habla de la Empresa, la historia, rubro, importancia de esta, su planeación estratégica (misión, visión y valores)	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH
7.	Detalla las políticas y normas generales de la Empresa. (Ver Procedimiento)	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH
8.	Se asegura que, a este punto, el nuevo colaborador inicie su carrera de posicionamiento e identificación en la Empresa como parte de ella.	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH
9.	Indica a cada nuevo colaborador el área a la que será asignado y el nombre de su jefe inmediato.	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH

10.	Finaliza la charla agradeciendo a cada uno su atención y deseando éxitos en su nueva jornada.	Encargado de RRHH o Asistente de RRHH
-----	-----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------

7.5.8.1 Procedimiento

ACTIVIDAD No.	DETALLE
2	<p>Verifica y actualiza la información en la presentación realizada con la herramienta de su preferencia (Power Point, Prezi, Sway, entre otros) para los fines requeridos.</p> <p>El tamaño del salón o local que necesitará.</p> <p>El número de sillas que requiere.</p> <p>Si brinda refrigerio, cuantos necesita.</p> <p>Que cada participante reciba vía correo electrónico (u otra vía que la Empresa considere pertinente) el contenido de la charla.</p>
7	<p>Políticas generales.</p> <p>Reglamento interno.</p> <p>Normas de seguridad</p> <p>Beneficios de ley y empresariales a otorgar.</p>

7.5.8.2 Flujograma Proceso de Inducción



Fuente: Elaboración Propia

7.6 Manual de Descriptores y Perfiles de puestos

MANUAL DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS



SUSTENTADO POR:

ANNY MARIBEL BORJAS BERRÍOS 30951208

SANDY NADEZHKA MONTOYA MEJÍA 31741263

TEGUCIGALPA M.D.C. MARZO DE 2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	135
7.6.1 Ámbito de Aplicación	136
7.6.2 Política de Actualización	136
7.6.3 Objetivos	137
7.6.3.1 Objetivo General	137
7.6.3.2 Objetivos Específicos	137
7.6.4 Descriptor de Puesto	138
7.6.5 Perfil de Puesto	139
7.6.6 Proceso de Actualización del Manual de Descriptores y Perfiles del Puestos	140
7.6.6.1 Procedimiento	141
7.6.6.2 Flujograma	142
7.6.7 Descriptores y Perfiles de Puestos de ACR-HRVC/STEREO LUZ	143
7.6.8 Diccionario de Competencias para ACR-HRVC/STEREO LUZ	191

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Descriptores de Puestos ha sido desarrollado con el propósito de brindarle a la Institución en general, y a los empleados en particular, una herramienta de índole técnico, útil para el adecuado desempeño en su puesto de trabajo, así mismo, como un instrumento técnico para la gestión del talento humano.

En cada Descriptor y Perfil de Puesto, se establece el propósito general y las responsabilidades principales de cada puesto de la Empresa, los cuales se desprenden de los objetivos planteados a cumplir por cada uno según la naturaleza del puesto, con la finalidad de contar con esta herramienta que detalle una definición clara de roles y funciones que debe desempeñar el personal de acuerdo con sus actividades y conocimientos, lo que le permite una mejora en el desempeño. El perfil de puestos ha sido elaborado con base a la gestión por competencias por lo que el manual incluye un Diccionario de Competencias donde se definen las competencias requeridas para los descriptores y perfiles de puestos.

7.6.1 Ámbito de Aplicación

Sea el presente manual una herramienta que facilita y promueve la aplicación de mecanismos estandarizados para la adecuada captación, retención y desarrollo de todo el personal y, el enriquecimiento del Talento Humano en general, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la Institución.

7.6.2 Política de Actualización

Será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos velar por la correcta actualización del presente Manual, al menos una vez al año o según se considere necesario, en pro de los objetivos y necesidades de la Empresa y su personal y/o a solicitud de un ente interesado autorizado para tal fin, como se describe a continuación:

- ✓ Miembro de la Asamblea
- ✓ Junta Directiva
- ✓ Gerente General
- ✓ Director General
- ✓ Encargado de Área (Siempre y cuando los cambios estén dentro de su área de desempeño)

7.6.3 Objetivos

7.6.3.1 Objetivo General

Brindar a la Empresa ACR-RVC/STEREO LUZ y a los empleados, una herramienta de guía y consulta, que facilite la definición de las tareas, requisitos y competencias en un determinado puesto de trabajo como parte del cumplimiento de objetivos estratégicos.

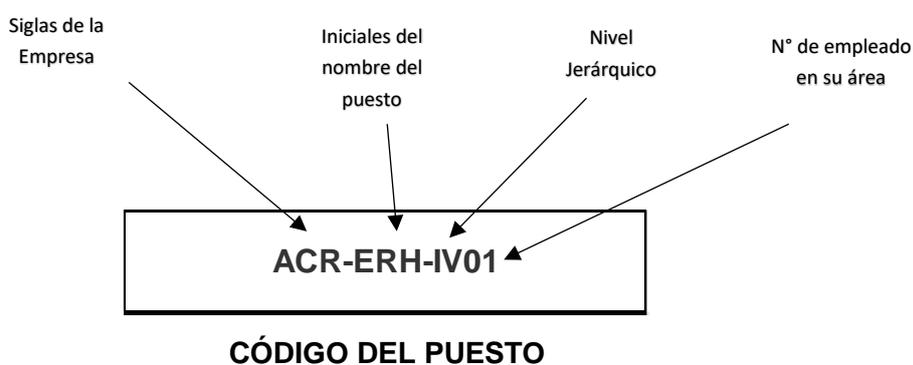
7.6.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Facilitar la gestión técnica de reclutamiento y selección de candidatos idóneos, al establecer los requerimientos básicos necesarios para desempeñar las funciones de cada uno de los puestos.
- ✓ Apoyar en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, proporcionando información que permita identificar y medir las fortalezas y debilidades del ocupante del puesto.
- ✓ Facilitar la gestión técnica del proceso de inducción de personal, al definir las funciones que le corresponde realizar y su responsabilidad inherente.

7.6.4 Descriptor de Puesto

El formato del descriptor de puesto, como su nombre lo menciona, está estratégicamente diseñado en siete secciones para describir cada puesto en específico según sus características principales y su naturaleza, como sigue:

- ✓ **ENCABEZADO:** El cual posee el nombre de la empresa, el logo, fechas de revisión y aprobación y el código del puesto.



- ✓ **PARTE A:** Datos Generales del Puesto
- ✓ **PARTE B:** Objetivo general del Puesto
- ✓ **PARTE C:** Descripción de funciones y tareas
- ✓ **PARTE D:** Responsabilidades:
 - a) Manejo de materiales y equipo
 - b) Supervisión
- ✓ **PARTE E:** Esfuerzo:
 - a) Mental
 - b) Grado de concentración visual
- ✓ **PARTE F:** Condiciones de trabajo:
 - a) Ambiental
 - b) Posición en que desarrolla sus actividades
- ✓ **PARTE G:** Firmas

7.6.5 Perfil de Puesto

Diseñado de manera que indique la información necesaria, enlazada al descriptor del mismo puesto, para requerimientos de contratación del personal idóneo.

Los datos correspondientes:

- ✓ **ENCABEZADO:** Posee las siglas de la Empresa, el código del puesto (el mismo del descriptor), fechas de elaboración, aprobación y revisión.
- ✓ **PARTE A:** Características Generales del postulante idóneo.
 - a) Nombre del puesto a cubrir.
 - b) Edad
 - c) Sexo
 - d) Estado civil
 - e) Nivel educativo
 - f) Domicilio preferente
- ✓ **PARTE B:** Idiomas requeridos para el puesto.
- ✓ **PARTE C:** Disponibilidad para cubrir el puesto.
 - a) Jornada por cubrir
 - b) Cambio domiciliario
 - c) Permiso de licencia vehicular requerida
 - d) Condiciones laborales (interior-exterior)
- ✓ **PARTE D:** Experiencia laboral deseada.
- ✓ **PARTE E:** Competencias específicas.
(Conocimientos técnicos funcionales para el puesto)
- ✓ **PARTE F:** Competencias técnicas
(Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

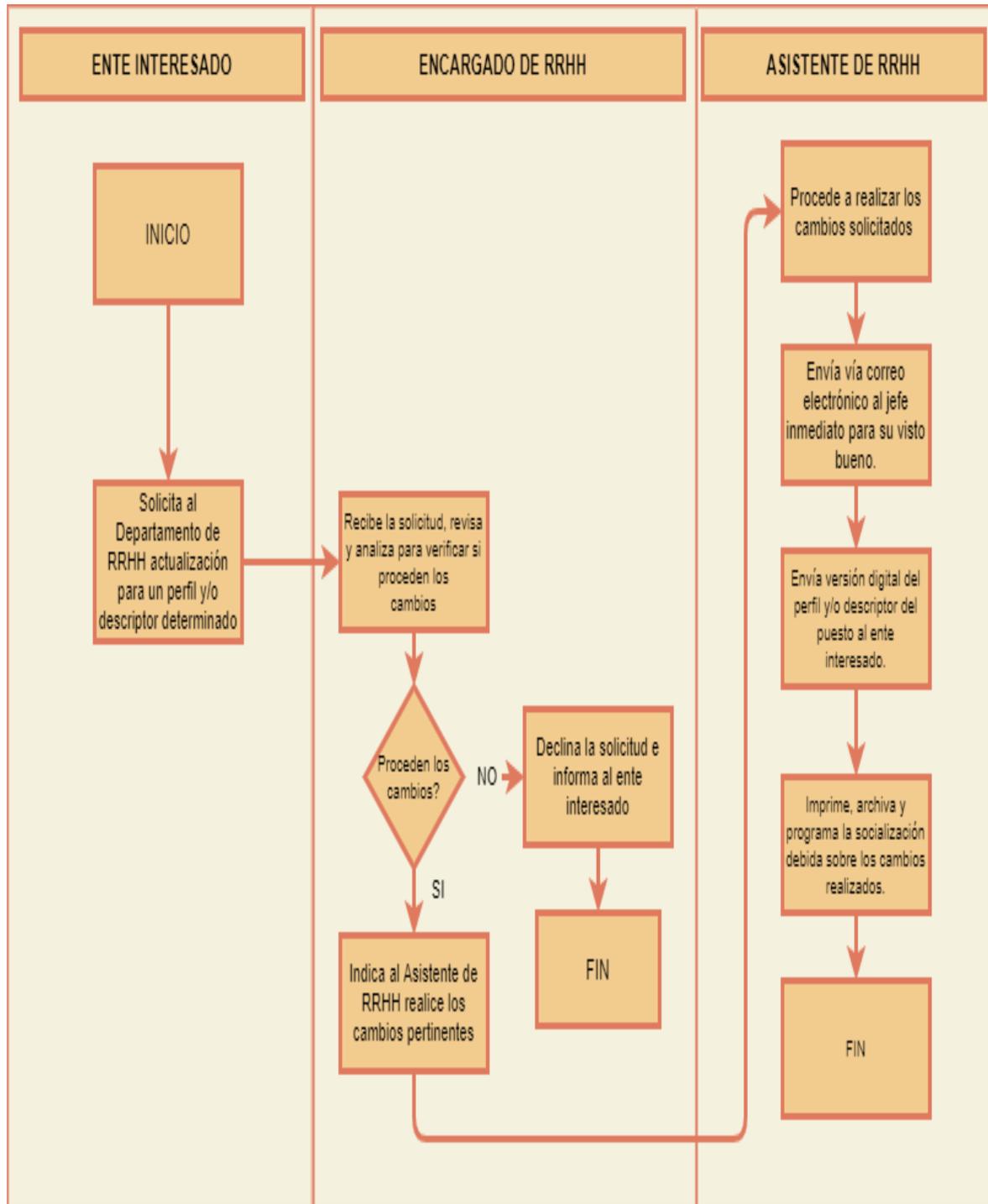
7.6.6 Proceso de Actualización del Manual de Descriptores y Perfiles del Puestos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Solicita al Departamento de Recursos Humanos actualización para un perfil y/o descriptor determinado (Ver procedimiento).	Ente Interesado
2	Recibe la solicitud, revisa y analiza para verificar si proceden los cambios. (Ver Procedimiento).	Encargado de RRHH
3	Si procede la solicitud, indica al Asistente de RRHH realice los cambios pertinentes en los formatos respectivos, caso contrario declina la solicitud e informa al ente interesado.	Encargado de RRHH
4	Procede a realizar los cambios solicitados y envía, vía correo electrónico, al jefe inmediato para su visto bueno.	Asistente de RRHH
5	Envía versión digital del perfil y/o descriptor del puesto al ente interesado.	Asistente de RRHH
6	Imprime, archiva y programa la socialización debida sobre los cambios realizados.	Asistente de RRHH

7.6.6.1 Procedimiento

No. ACTIVIDAD	DETALLE
1	<p>El ente interesado (ver en política de actualización los autorizados para este fin) solicita vía correo electrónico la actualización del perfil y/o descriptor de puesto detallando en este las causas de la actualización requerida y las modificaciones propuestas.</p>
2	<p>El Encargado de Recursos Humanos debe revisar en la solicitud de actualización de perfil/descriptor del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que el solicitante sea un ente autorizado para tal fin. - Si el solicitante es un encargado de área, el Encargado de RRHH debe verificar que la solicitud sea de un puesto bajo su autoridad. - La última fecha de revisión y actualización del perfil y/o descriptor solicitado para actualización, ya que si este ha sufrido cambios muy recientes debe declinar la solicitud. - La viabilidad de las razones por las que se solicita la actualización y las modificaciones propuestas en relación con la naturaleza del puesto y del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Empresa.

7.6.6.2 Flujograma



7.6.7 Descriptores y Perfiles de Puestos de ACR-HRVC/STEREO LUZ

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
		DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-ADM-IV01
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Asistente administrativa			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Gerente General			
Área:		Administración			
Reporta a:		Gerente General			
Supervisa a:		Aseadora y Conserje			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Asegura el buen funcionamiento de Empresa a través de labores administrativas, tales como planear y dar seguimiento a la gestión financiera de la empresa y suministrar oportunamente información válida y confiable sobre el rendimiento de las operaciones que permita la toma de decisiones.					
PARTE C: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Recepción y revisión de los comprobantes de gastos y facturas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mantener al día las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la Empresa. * Llevar a cabo las funciones administrativas relacionadas a banca electrónica * Mantener constante comunicación con las instituciones financieras. <p>2. Asistente de Gerencia General</p> <ul style="list-style-type: none"> * Informar a la Gerencia general todos los movimientos relacionados al área. * Llevar a cabo, bajo estricta confidencialidad, los movimientos administrativos de la Gerencia General * Cumplir con aquellas tareas que indique la gerencia * Asegurarse de mantener al día la agenda gerencial. <p>3. Facturación y honorarios a Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cancelación de las facturas por los pagos de servicios, los pagos a proveedores, el pago de las asignaciones si las hubiera y el pago de aportes. * Contante comunicación con los clientes de la empresa respecto a flujo de efectivo por servicios. 					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1. Computadora				Trabajo diario	
2. Teléfono				Trabajo diario	
3. Escritorio				Trabajo diario	
4. Silla				Trabajo diario	
6. Papelería				Trabajo diario	
7				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
1. Aseadora		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
2. Conserje		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCION DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-ADM-IV01
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)					<input type="checkbox"/>
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)					<input type="checkbox"/>
Constante (el esfuerzo mental es a diario)					<input checked="" type="checkbox"/>
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)					<input type="checkbox"/>
Frecuente (las labores exigen mediana atención)					<input type="checkbox"/>
Constante (las labores exigen alta atención)					<input checked="" type="checkbox"/>
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado, buena iluminación, equipo adecuado.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan, por lo general, sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____	_____		_____		
Fecha: _____	Fecha: _____		Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia

CÓDIGO: **ACR-ADM/IV01**ELABORADO: **feb-21**

APROBADO

REVISIÓN

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO: EDAD: SEXO: ESTADO CIVIL: NIVEL EDUCATIVO DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Planificación y Organización	x			
Ética	x			
Capacidad de Análisis	x			
Trabajo en Equipo	x			

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Fuente: Elaboración Propia

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
DESCRIPCION DE PUESTO		Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Código	ACR-ADM-IV04
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Aseadora			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Asistente Administrativa			
Área:		Administración			
Reporta a:		Asistente Administrativa			
Supervisa a:					
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Realizar la limpieza de las instalaciones de la Empresa a profundidad con el fin de mantener una adecuada higiene en el ambiente.					
PARTE C: DESCRIPCION DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Mantener aseadas y desinfectadas las distintas áreas del edificio.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realizar la limpieza de las áreas comunes, recepción, cocina, cabina, etc. * Limpieza diaria de los baños. * Compra de materiales de limpieza. <p>2. Asegurarse de mantener los dispensadores del edificio activos y en uso.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rellenar los dispensadores de agua. * Rellenar los dispensadores de gel de manos y jabón líquido. * Lavado y colocación de desinfectante en la alfombra de entrada principal. <p>3. Atenciones a los gerentes y visit</p> <ul style="list-style-type: none"> * Servir agua, café y compra de comidas según indicaciones. * Preparar café por la mañana y por la tarde para el personal. * Todas las demás funciones que sean asignadas por el superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo. 					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1				Trabajo diario	
				Trabajo diario	
				Trabajo diario	
				Trabajo diario	
				Trabajo diario	
				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
NA		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
NA		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
NA		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-ERH-IV01
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input checked="" type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan de pie.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____ Fecha: _____	_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO:	ACR-ADM/IV04
ELABORADO:	feb-21
APROBADO:	
REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO:

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA

VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO

LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA

LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA

LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

Requerido tres (3) años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Adaptabilidad	x			
Iniciativa	x			
Colaboración	x			
Dinamismo	x			

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Buenas relaciones interpersonales

Capacidad de comprender y seguir instrucciones.

Actitud de servicio

Protocolo y arte de servicio

Fuente: Elaboración Propia

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
DESCRIPCION DE PUESTO		Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Código	ACR-MKT-IV01
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Agente de Mercadeo y Ventas			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Directora General			
Área:		Administración			
Reporta a:		Dirección			
Supervisa a:		N/A			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Realizar acciones encaminadas a captar clientes directos y Agencias de publicidad para obtener contratos de publicidad.					
PARTE C: DESCRIPCION DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Captación de nuevos clientes, directos o por agencias de publicidad. * Elaboración y presentación de propuestas para clientes y agencias de publicidad. * Negociaciones de inversiones que se realizan con los clientes y agencias.</p> <p>2. Ingresos e autas el Sistema de órdenes para publicidad * Seguimiento y mantenimiento (fidelización) de inversiones de clientes. * Envío a través de correo electrónico de digitalizaciones de pauta a los clientes que lo solicitan.</p> <p>3. Relaciones públicas mediante visitas periódicas a los clientes y agencias de publicidad, * Cobertura de eventos de los clientes. * Gestionar espacios a los clientes en cabina. * Transmisión del evento a través de redes sociales (Facebook live, publicaciones en las redes). * Seguimiento de la publicación de comunicados de prensa a través de cabina.</p>					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1. Computadora				Trabajo diario	
2. Impresora				Trabajo diario	
3. Sumadora				Trabajo diario	
4. Teléfono				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCION DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-MKT-IV01
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input checked="" type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input checked="" type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobilierio adecuado y ruido					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan de forma combinada.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:		Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:	
_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____	

Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO:	ACR-MKT/IV01
ELABORADO:	feb-21
APROBADO:	
REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA	<input checked="" type="checkbox"/>	NOCTURNA	<input type="checkbox"/>	MIXTA	<input type="checkbox"/>
VIAJAR	<input type="checkbox"/>	CAMBIO DOMICILIARIO	<input type="checkbox"/>	VEHÍCULO PROPIO	<input checked="" type="checkbox"/>
LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA	<input checked="" type="checkbox"/>			PESADA	<input type="checkbox"/>
LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA	<input type="checkbox"/>				
LABORAR EN INTERIORES	<input checked="" type="checkbox"/>			EXTERIORES	<input checked="" type="checkbox"/>

D. EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia mínima 3-5 años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Comunicación Efectiva	x			
Negociación	x			
Servicio al Cliente	x			
Trabajo bajo Presión	x			
Trabajo en Equipo	x			

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Manejo y control de herramientas y canales digitales. (blogs, twitter, Facebook, Instagram, etc.)

Conocimiento en edición de imágenes y videos.

Dominio de técnicas de comunicación escrita.

Conocimiento básico de Office

Alto conocimiento en técnicas de ventas.

Fuente: Elaboración Propia

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
		DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-CM-IV03
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Community Manager			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Encargado de Producción y Programación			
Área:		Producción y Programación			
Reporta a:		Encargado de Producción y Programación			
Supervisa a:		N/A			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus usuarios y público en general					
PARTE C: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Planificación, control y ejecución de programas en vivo como locutor de programas y operador de equipos de transmisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Productor y editor de programas enlazados internacionales de CVC la Voz Miami. * Community Manager Background de Redes Sociales <p>2. Administrador Background de páginas web.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Monitorear tendencias y a la competencia * Hacer seguimiento de campañas activas * Monitorear estadísticas del rendimiento <p>3. Relacionador y programador de entrevistas con agencias internacionales de Ministerios Musicales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Productor Background de Media * Planificar nuevas campañas. * Actualizar calendarios de planificación. * Proponer acciones de valor y contenido * Gestionar las acciones propuestas 					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado	Propósito por el cual lo utiliza		
1			Trabajo diario		
2			Trabajo diario		
3			Trabajo diario		
4			Trabajo diario		
5			Trabajo diario		
6			Trabajo diario		
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
NA		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
NA		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
NA		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCION DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-CM-IV03
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)					<input type="checkbox"/>
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)					<input type="checkbox"/>
Constante (el esfuerzo mental es a diario)					<input checked="" type="checkbox"/>
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)					<input type="checkbox"/>
Frecuente (las labores exigen mediana atención)					<input type="checkbox"/>
Constante (las labores exigen alta atención)					<input checked="" type="checkbox"/>
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobilairio adecuado e iluminación eficiente.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____ Fecha: _____	_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO:	ACR-PR/IV03
ELABORADO:	20-09-2020
APROBADO:	
REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO:

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA

VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO

LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA

LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA

LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO				CORRESPONDE	
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)					
	4	3	2	1	SÍ	NO
Flexibilidad y adaptabilidad					x	
Innovación y creatividad					x	
Comunicación Efectiva					x	
Liderazgo					x	
Dinamismo					x	
Responsabilidad					x	

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Fuente: Elaboración Propia

	ACR-HRVC/STEREO LUZ			
	DESCRIPCION DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código ACR-ADM-IV03
PARTE A: DATOS GENERALES				
Título del Puesto:	Conserje			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:	Asistente Administrativa			
Área:	Administración			
Reporta a:	Asistente Administrativa			
Supervisa a:	N/A			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO				
Ejecutar labores de apoyo en actividades sencillas de oficina, jardinería, mensajería, reparación y mantenimiento de edificios.				
PARTE C: DESCRIPCION DE FUNCIONES /TAREAS				
<p>1. Llevar a cabo toda la asistencia y diligencia para la que sea requerido en la Empresa.</p> <p>* Trasladarse a instituciones bancarias para pagos de facturas.</p> <p>* Realizar encomiendas.</p> <p>* Tramitar pagos de la Empresa (a nivel de diligencia).</p> <p>* Colaborar en actividades operativas de ser necesario.</p> <p>* Llevar a cabo tareas básicas de mantenimiento preventivo y correctivo.</p> <p>2. Cualquier diligencia que asigne el jefe inmediato.</p>				
PARTE D: RESPONSABILIDADES				
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado	Propósito por el cual lo utiliza	
1			Trabajo diario	
2			Trabajo diario	
3			Trabajo diario	
4			Trabajo diario	
5			Trabajo diario	
6			Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)				
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión		
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión		
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal		
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas		
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión		
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal		
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas		
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión		
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal		
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas		

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCION DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-ADM-IV03
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input checked="" type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input checked="" type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan de pie.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____	_____		_____		
Fecha: _____	Fecha: _____		Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia

CÓDIGO: **ACR-ADM/IV03**ELABORADO: **feb-21**

APROBADO

REVISIÓN

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO: EDAD: SEXO: ESTADO CIVIL: NIVEL EDUCATIVO DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Adaptabilidad				
Iniciativa				
Colaboración				
Dinamismo				

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Fuente: Elaboración Propia

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
		DESCRIPCION DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación	Código	ACR-ADM-IV03	
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Contador General			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Directora General			
Área:		Contabilidad			
Reporta a:		Directora General			
Supervisa a:		contador Junior			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Organizar, clasificar y brindar seguimiento los movimientos contables del área financiera de la Empresa a través de la práctica de los conocimientos y habilidades desarrollados con ética y transparencia profesional.					
PARTE C: DESCRIPCION DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1.Elaboración de Estados Financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realiza balance general. * Estado de resultados. * Plan de Flujo de Efectivo. <p>2.Procesos Legales y Fiscales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Prepara declaraciones financieras. * Hace representación ante el ente fiscal. * Realiza declaración mensual de Impuestos <p>4.Cierre Contable anual</p> <ul style="list-style-type: none"> * verificar coincidencia de documentos y libros. * Coordinar información de facturación. <p>4. Realiza contabilidad general y presupuestaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Elaboración de presupuesto anual * Asientos del diario. * Revisión de Planillas. 					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1				Trabajo diario	
2				Trabajo diario	
3				Trabajo diario	
4				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
Contador Junior		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCION DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-ADM-IV03
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input checked="" type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input checked="" type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado. Buena iluminación, equipo adecuado, buen espacio.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:		Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:	
_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____	

Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO:	ACR-CONTB/IV01
ELABORADO:	feb-21
APROBADO:	
REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

ESCOLARIDAD:

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA

VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO

LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA

LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA

LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia 2 a 3 años en puesto similar

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Toma de Decisiones	x			
Planificación y organización	x			
Ética	x			
Pensamiento Analítico	x			

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Preparación de informes financieros

Manejo de office avanzado

Manejo de paquetes contables

Manejo de normativas NIIF y Fiscales

Fuente: Elaboración Propia

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
		DESCRIPCION DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-CONTAB-IV02
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Contador Junior			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Contador General			
Área:		Contabilidad			
Reporta a:		Contador General			
Supervisa a:		N/A			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Brindar apoyo al Departamento de Contabilidad para garantizar el correcto registro y funcionamiento de las actividades contables de la Empresa.					
PARTE C: DESCRIPCION DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Apoyar la aplicación de procedimientos financieros y contables.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Registrar toda la información contable de ingresos y egresos en el sistema contable e instrumentos de respaldo. * Revisión de documentación soporte contable. * Revisión y control de las cuentas por cobrar. * Elaboración de planillas de pago del personal. <p>2. Mantener un buen sistema de archivo financiero.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Registro y control de activos fijos y depreciaciones en el sistema contable y tablas de Exce * Revisar todas las solicitudes / facturas de pago para asegurarse de que los documentos de apoyo y otros requisitos están completos. * Asegura la información financiera completando las copias de seguridad de la base de datos. <p>3. Elaboración de las conciliaciones bancarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ejecutar el efectivo y la reconciliación bancaria en excel sobre base mensual. * Apoyar las operaciones contables y financieras de manera confidencial. * Reemplazo del contador General en caso de ausencia <p>4. Apoyo administrativo, cuando se requirier</p>					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado	Propósito por el cual lo utiliza		
1			Trabajo diario		
2			Trabajo diario		
3			Trabajo diario		
4			Trabajo diario		
5			Trabajo diario		
6			Trabajo diario		
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
NA		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constnte supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-ADM-IV03
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)					<input type="checkbox"/>
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)					<input type="checkbox"/>
Constante (el esfuerzo mental es a diario)					<input checked="" type="checkbox"/>
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)					<input type="checkbox"/>
Frecuente (las labores exigen mediana atención)					<input type="checkbox"/>
Constante (las labores exigen alta atención)					<input checked="" type="checkbox"/>
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado. Buena iluminación, equipo adecuado, buen espacio.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____ Fecha: _____	_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO:	ACR-CONTB/IV02
ELABORADO:	feb-21
APROBADO:	
REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO:

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A)

B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA

VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO

LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA

LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA

LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia mínima 3-5 años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Trabajo en Equipo	x			
Planificación y organización	x			
Ética	x			
Pensamiento Analítico	x			

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Preparación de informes financieros

Manejo de office avanzado

Manejo de paquetes contables

Manejo de normativas NIIF y Fiscales

Fuente: Elaboración Propia

 ACR-HRVC/STEREO LUZ DESCRIPCIÓN DE PUESTO		Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Código	ACR-DG/II01
		PARTE A: DATOS GENERALES			
Título del Puesto:		Directora General			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Gerente General			
Área:		Dirección General			
Reporta a:		Gerente General			
Supervisa a:		Mercadeo y Ventas, Administración, Contabilidad, Producción y Programación			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Coordinar la producción y programación de contenidos al aire y digitales de la emisora asignada, así como dirigir la ejecución de las estrategias de programación acordadas por la empresa, observando el cumplimiento de las mismas					
PARTE C: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Vigilar el fiel cumplimiento de la programación en HRVC Y STEREO LUZ</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se asegura que cada actividad realizada dentro de la Empresa sea bajo el cumplimiento de las políticas institucionales. * Supervisa las funciones de los colaboradores, que estas sean acorde al cumplimiento de metas * Coordinar los diferentes turnos y horas de locución de locutores, operadores en HRVC Y STEREO LUZ * Informar a la gerencia cualquier modificación de horario de programación. <p>2. Mantener constante comunicación con los productores para garantizar un mejor servicio al cliente .</p> <ul style="list-style-type: none"> * Supervisar la propuesta de producción de anuncios comerciales y de promoción de las Iglesias en HRVC Y STEREO LUZ * Coordinar la programación musical de HRVC Y STEREO LUZ * Supervisar la calidad y contenido de cada programa sea nacional o internacional y producidos por HRVC Y STEREO LUZ * Aprobar la adquisición y/o el mantenimiento y reparación del equipo utilizado, para el óptimo funcionamiento de la radio, según propuesta de productores. <p>3. Coordinar actividades, como conciertos, y relaciones públicas, Misión compartida y otras actividades que surjan con la Gerencia y demás equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> * Coordinar patrocinios para dichos conciertos y eventos de HRVC Y STEREO LUZ * Establecer alianzas estratégicas con base en relaciones públicas de STEREO LUZ, con las Agencias de Publicidad y Clientes Directos. * Supervisar el área de mercadeo en la promoción, visitas y propuestas a las agencias de publicidad y clientes directos * Representar a HRVC y STEREO LUZ en eventos Nacionales E Internacionales, como Coicom y Expolit para dar a conocer más los medios y entablar relaciones ministeriales. * Coordinación y seguimiento y en la imagen digital de ambas radios. 					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado	Propósito por el cual lo utiliza		
1			Trabajo diario		
2			Trabajo diario		
3			Trabajo diario		
4			Trabajo diario		
5			Trabajo diario		
6			Trabajo diario		
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
Mercadeo y Ventas		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
Administración y Contabilidad		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
Producción y Programación		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-DG/II01
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)					<input type="checkbox"/>
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)					<input type="checkbox"/>
Constante (el esfuerzo mental es a diario)					<input checked="" type="checkbox"/>
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)					<input type="checkbox"/>
Frecuente (las labores exigen mediana atención)					<input type="checkbox"/>
Constante (las labores exigen alta atención)					<input checked="" type="checkbox"/>
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado e iluminación eficiente.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____ Fecha: _____	_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia

CÓDIGO: **ACR-DG/II01**

ELABORADO: feb-21

APROBADO

REVISIÓN

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO: EDAD: SEXO: ESTADO CIVIL: NIVEL EDUCATIVO DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Toma de Decisiones	X			
Planificación y organización	X			
Negociación	X			
Autocontrol	X			
Ética	X			
Pensamiento Analítico	X			

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Fuente: Elaboración Propia

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
		DESCRIPCION DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-DG/II01
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Gerente General			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Junta Directiva			
Área:		Gerencia General			
Reporta a:		Junta Directiva			
Supervisa a:		Directora General			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Planificar los objetivos generales y específicos de la Empresa a corto y largo plazo, así como su estructura actual y futura, las funciones de cada cargo, y la dirección empresarial a través de la toma de decisiones efectiva, supervisión y liderazgo dentro de ésta.					
PARTE C: DESCRIPCION DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Gestionar y organizar equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gestionar y planificar las actividades de la Empresa a través de los objetivos de trabajo. * Establecer los objetivos acorde a la estrategia empresarial para su debida planificación. * Definir los equipos según sus habilidades y conocimiento para alcanzar los objetivos planteados. <p>2. Dirigir los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Coordinar e implementar los procesos que llevarán a cabo. * Dar seguimientos a las actividades que se realicen para verificar que se cumplan según lo establecido. <p>3. Supervisar.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Supervisar las acciones realizadas en la empresa que sean bajo el cumplimiento de las políticas y principios de esta. * Identificar cualquier inconveniente que se pueda presentar y tomar las medidas necesarias para su solución. <p>4. Administración general de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Determinar las mejores acciones para ejecutar el presupuesto empresarial. * Discutir junto a la junta directiva la toma de decisiones más adecuada para su implementación. 					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1. Transmisores				Trabajo diario	
2. Equipos electrónicos				Trabajo diario	
3. Edificio				Trabajo diario	
4				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
Director General		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-DG/II01
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)					<input type="checkbox"/>
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)					<input type="checkbox"/>
Constante (el esfuerzo mental es a diario)					<input checked="" type="checkbox"/>
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)					<input type="checkbox"/>
Frecuente (las labores exigen mediana atención)					<input type="checkbox"/>
Constante (las labores exigen alta atención)					<input checked="" type="checkbox"/>
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado e iluminación eficiente.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____ Fecha: _____	_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia

CÓDIGO: **ACR-GG/I01**ELABORADO: **feb-21**

APROBADO:

REVISIÓN:

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO: EDAD: SEXO: ESTADO CIVIL: NIVEL EDUCATIVO: DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia mínima 3-5 años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Toma de Decisiones	X			
Planificación y organización	X			
Negociación	X			
Autocontrol	X			
Ética	X			
Pensamiento Analítico	X			

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Comprensión sólida de la necesidad del recurso humano.

Fuerte capacidad de gestión para dirigir el equipo bajo su cargo.

Capacidad para desarrollar habilidades, disciplinas y conocimiento en el equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
		DESCRIPCION DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-PR/IV05
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Locutor de Cabina			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Encargado de Producción y Programación			
Área:		Producción y Programación			
Reporta a:		Encargado de Producción y Programación			
Supervisa a:					
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Transmitir información a los radioescuchas como noticias, descripción del clima, organización de eventos, bendiciones y pensamiento positivo.					
PARTE C: DESCRIPCION DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1.Desarrollar locución comercial y en cabina con base en las preferencias de los clientes y radioescuchas..</p> <ul style="list-style-type: none"> * Operar el Funcionamiento del equipo * Conocer el programa que se utiliza * Apoyar a otros locutore en la transmisión * Hacer secciones de oración, alabanza * Llevar a cabo la producción de programas y anuncios * Generar equipo creativo a través de la transmisión de radio e interacción redes sociales. 					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1. Consola de radio				Trabajo diario	
2. Dos computadoras				Trabajo diario	
3. Micrófonos				Trabajo diario	
4. Dos celulares				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
		1. El puesto requiere de isnrucciones precisas y constnte supervisión			
		2. El puesto requiere isnrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere isnrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-PR/IV05
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input checked="" type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input checked="" type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado, iluminación eficiente.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____ Fecha: _____	_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO:	ACR-PR/IV05
ELABORADO:	20-09-2020
APROBADO:	
REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A)

B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA

VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO

LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA

LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA

LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

Requerido tres (3) años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO				CORRESPONDE	
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)				SÍ	NO
	4	3	2	1		
Comunicación Efectiva					x	
Innovación y creatividad					x	
Habilidad mediática					x	
Dinamismo					x	

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Fluidez en lenguaje oral y escrito.

Manejo de paquetes de office

Buen manejo de central telefónica.

Fuente: Elaboración Propia

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
		DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-PR/IV05
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Operador de Radio			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Encargado de Producción y Programación			
Área:		Producción y Programación			
Reporta a:		Encargado de Producción y Programación			
Supervisa a:		N/A			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Realizar la operación y controlar el funcionamiento de las consolas de radio.					
PARTE C: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Controlar el sistema operativo de la consola de radio.</p> <p>* Operar programas contratados en la radio</p> <p>* Generar espacios de programación para clientes e iglesias.</p> <p>* Monitorear las solicitudes de Cadena Nacional para realizar el enlace</p> <p>* Realizar acciones necesarias en casos eventuales para evitar que las emisoras estén fuera del aire o reestablecer su funcionamiento en caso de fallas técnicas o de energía eléctrica.</p> <p>2. Otras funciones que se le asignen.</p>					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1. Consola de radio				Trabajo diario	
2. Dos computadoras				Trabajo diario	
3. Micrófonos				Trabajo diario	
4. Dos celulares				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCION DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-PR/IV05
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input checked="" type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input checked="" type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado, iluminación eficiente.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____ Fecha: _____	_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia

	CÓDIGO:	ACR-PR/IV04
	ELABORADO:	20-09-2020
	APROBADO:	
	REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA	<input type="checkbox"/>	NOCTURNA	<input type="checkbox"/>	MIXTA	<input checked="" type="checkbox"/>
VIAJAR	<input type="checkbox"/>	CAMBIO DOMICILIARIO	<input type="checkbox"/>	VEHÍCULO PROPIO	<input type="checkbox"/>
LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA	<input type="checkbox"/>			PESADA	<input type="checkbox"/>
LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA	<input type="checkbox"/>				
LABORAR EN INTERIORES	<input checked="" type="checkbox"/>			EXTERIORES	<input type="checkbox"/>

D. EXPERIENCIA LABORAL

Requerido tres (3) años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO				CORRESPONDE	
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)					
	4	3	2	1	SÍ	NO
Resolución de problemas					x	
Colaboración					x	
Dinamismo					x	
Trabajo bajo Presión					x	

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Escucha activa

Capacidad para trabajar constantemente en ambientes cerrados.

Manejo de paquetes de office

Conocimiento de software de monitoreo y sistemas de radio comunicación.

Fuente: Elaboración Propia

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-INF/IV01
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:	Periodista				
Nombre del cargo del Jefe inmediato:	Encargado de Informativos				
Área:	Informativos				
Reporta a:	Director General				
Supervisa a:	N/A				
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Recopilar información sobre noticias puntuales y veraces a través del uso adecuado de herramientas y estrategias de la comunicación para su emisión y publicación en el medio radial y publicación digital					
PARTE C: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Generar contenido de interés para presentar en la radio.</p> <p>* Investigación de noticias nacionales e internacionales</p> <p>* Redacción de notas de interés cristiano</p> <p>2. Crear contactos y buenas relaciones con los diferentes Pastores y Ministerios cristianos a nivel nacional e internacional.</p> <p>* Enlazar contacto y relaciones con ministerios musicales para notas de interés.</p> <p>* Disponer comunicación y relaciones con los entes gubernamentales de contingencia y ONG's de ayuda humanitaria con el fin de recopilar información de interés.</p>					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1				Trabajo diario	
2				Trabajo diario	
3				Trabajo diario	
4				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCION DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-INF/IV01
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)					<input type="checkbox"/>
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)					<input type="checkbox"/>
Constante (el esfuerzo mental es a diario)					<input checked="" type="checkbox"/>
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)					<input type="checkbox"/>
Frecuente (las labores exigen mediana atención)					<input type="checkbox"/>
Constante (las labores exigen alta atención)					<input checked="" type="checkbox"/>
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado y en ocasiones de pie.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:	Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:		
_____ Fecha: _____	_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		

Fuente: Elaboración Propia

	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="font-size: small;">CÓDIGO:</td> <td>ACR-INF/IV01</td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">ELABORADO:</td> <td>feb-21</td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">APROBADO:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">REVISIÓN:</td> <td></td> </tr> </table>	CÓDIGO:	ACR-INF/IV01	ELABORADO:	feb-21	APROBADO:		REVISIÓN:	
CÓDIGO:	ACR-INF/IV01								
ELABORADO:	feb-21								
APROBADO:									
REVISIÓN:									
PERFIL DE PUESTO									
A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:									
NOMBRE DEL PUESTO:	<input style="width: 80%;" type="text" value="Periodista"/>								
EDAD:	<input style="width: 20%;" type="text" value="Indistinto"/>								
SEXO:	<input style="width: 20%;" type="text" value="Indistinto"/>								
ESTADO CIVIL:	<input style="width: 80%;" type="text" value="Indistinto"/>								
NIVEL EDUCATIVO:	<input style="width: 80%;" type="text" value="Lic. en periodismo (Carrera completa)"/>								
DOMICILIO PREFERENTE:	<input style="width: 80%;" type="text" value="Francisco Morazan"/>								
B. IDIOMAS:									
IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:									
A) <input style="width: 30%;" type="text" value="Inglés Intermedio (Deseado)"/>	B) <input style="width: 30%;" type="text"/>								
C. DISPONIBILIDAD:									
DIURNA <input checked="" type="checkbox"/>	NOCTURNA <input type="checkbox"/>	MIXTA <input type="checkbox"/>							
VIAJAR <input type="checkbox"/>	CAMBIO DOMICILIARIO <input type="checkbox"/>	VEHÍCULO PROPIO <input checked="" type="checkbox"/>							
LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA <input checked="" type="checkbox"/>	LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA <input type="checkbox"/>	PESADA <input type="checkbox"/>							
LABORAR EN INTERIORES <input checked="" type="checkbox"/>	LABORAR EN EXTERIORES <input type="checkbox"/>								
D. EXPERIENCIA LABORAL									
<input style="width: 100%;" type="text" value="Experiencia mínima 3-5 años en cargos similares"/>									
<input style="width: 100%;" type="text"/>									
<input style="width: 100%;" type="text"/>									
E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)									
COMPETENCIA	GRADO				CORRESPONDE				
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)								
	4	3	2	1	SÍ	NO			
Habilidades mediáticas					x				
Comunicación Efectiva					x				
Dinamismo					x				
Responsabilidad					x				
F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)									
<input style="width: 100%;" type="text" value="Manejo y control de herramientas y canales digitales. (blogs, twitter, Facebook, Instagram, etc.)"/>									
<input style="width: 100%;" type="text" value="Conocimiento en edición de imágenes y videos."/>									
<input style="width: 100%;" type="text" value="Dominio de técnicas de comunicación escrita."/>									

Fuente: Elaboración Propia

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-PR/IV05
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Productor General			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Encargado de Producción y Programación			
Área:		Producción y Programación			
Reporta a:		Encargado de Producción y Programación			
Supervisa a:		Productor			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Asegurar el control de calidad y la creatividad de los anuncios, a partir de su creación, planeación, dirección y su lanzamiento.					
PARTE C: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Realizar la producción de programación pre grabada.</p> <p>* Realizar acciones de cobertura de eventos a través de entrevistas a los clientes o miembros de entidades cristianas.</p> <p>* Escribir y producir campañas radiales.</p> <p>* Analizar, seleccionar, clasificar y actualizar las opciones musicales para la programación diaria de la radio.</p> <p>2. Crear imagen (identidad) radial.</p> <p>* Creación de spot publicitarios.</p> <p>* Verificación de los spot publicitarios e ingreso en el Sistema de pautas comerciales.</p> <p>3. Supervisar y asesorar las labores de los distintos productores de la radio</p> <p>* Revisión y pauta de comerciales.</p>					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1. Equipo de producción y grabación				Trabajo diario	
2. Grabadora Portatil				Trabajo diario	
3				Trabajo diario	
4				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-PR/IV05
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input checked="" type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input checked="" type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado, muy buena iluminación, el espacio adecuado, una silla cómoda.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:		Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:	
_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____	

Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO:	ACR-PR/IV02
ELABORADO:	feb-21
APROBADO:	
REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA

VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO

LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA

LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA

LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia mínima 3-5 años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Flexibilidad y adaptabilidad				
Innovación y creatividad				
Comunicación Efectiva				
Liderazgo				
Dinamismo				

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Manejo de equipo técnico de radio.

Manejo de técnicas de comunicación.

Rapidez de pensamiento y reacción

Capacidad de concentración.

Fuente: Elaboración Propia

 ACR <small>ASOCIACIÓN ULTRARA DADÓNICA EN EL DOMINICANO</small>		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
		DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-PR/IV05
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Productor y programador de radio			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Encargado de Producción y Programación			
Área:		Producción y Programación			
Reporta a:		Encargado de Producción y Programación			
Supervisa a:					
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Producir Spot radiales y comerciales, programas de radio, y editarlos bajo la calidad requerida por el cliente, previa aprobación del jefe inmediato.					
PARTE C: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES /TAREAS					
1. Elaborar semanalmente la programación a transmitir diariamente. * Producir anuncios comerciales publicitarios. * Edición y programación de programas enlatados antes de su lanzamiento a los radioescuchas. * Grabación, edición y programación de programas de estudio * Ingreso de pauta comercial general (Planificación de spots según horarios) 2. Llevar a cabo la producción de eventos especiales (cuando requiera) * Reemplazo de operador de radio.					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1. Equipo de audio y grabación				Trabajo diario	
2. Grabadora Portatil				Trabajo diario	
3. Consola				Trabajo diario	
4. Micrófonos				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCION DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-PR/IV05
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input checked="" type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input checked="" type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:		Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:	
_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____	

Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO:	ACR-PR/IV02
ELABORADO:	feb-21
APROBADO:	
REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA

VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO

LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA

LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA

LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

Requerido tres (3) años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Flexibilidad y Adaptabilidad				
Comunicación efectiva				
Innovación y creatividad				
Dinamismo				

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Manejo de equipo técnico de radio.

Manejo de técnicas de comunicación.

Rapidez de pensamiento y reacción

Capacidad de concentración.

Fuente: Elaboración Propia

 ACR-HRVC/STEREO LUZ DESCRIPCION DE PUESTO		Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Código	ACR-ADM/IV02
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Recepcionista			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Asistente Administrativo			
Área:		Administración			
Reporta a:		Asistente Administrativo			
Supervisa a:		N/A			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Vigilar y facilitar el tránsito de los visitantes de la Empresa de acuerdo al protocolo establecido por la misma y brindarles la ayuda requerida sobre las diligencias que estos requieran.					
PARTE C: DESCRIPCION DE FUNCIONES /TAREAS					
1. Recibir a los visitantes de acuerdo al protocolo y procedimientos internos de la Empresa * Determinar la naturaleza de su visita y guiarlos hasta su destino. * Controlar entrada y salida de los visitantes y empleados. * Entregar pases de seguridad en caso de ser necesario 2. Recibir llamadas entrantes y redireccionarlas según petición de los clientes. * Atender, monitorear y canalizar las llamadas entrantes. * Tomar mensajes y remitirlos a la persona indicada. 3. Administrar las encomiendas recibidas y enviadas * Recibir, clasificar y entregar la correspondencia. * Coordinar servicios de encomienda y mensajería. 4. Organización y seguimiento a la agenda de pastores. * Mantener actualizada la agenda. * Informarle sobre cambios en la misma 5. Archivo de documentos					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1 Celulares				Trabajo diario	
2				Trabajo diario	
3				Trabajo diario	
4				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-ADM/IV02
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input checked="" type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input checked="" type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado, Muy buena iluminación, el espacio adecuado, una silla cómoda y calor excesiva.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante:		Firma del Jefe Inmediato:		Aprobado por Recursos Humanos:	
_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____		_____ Fecha: _____	

Fuente: Elaboración Propia

	CÓDIGO: ACR-ADM/IV02
	ELABORADO: feb-21
	APROBADO:
	REVISIÓN:

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA

VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO

LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA

LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA

LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

Tres (3) años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO			
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)			
	4	3	2	1
Proactividad				
Comunicación				
Servicio al Cliente				
Trabajo en Equipo				

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Fluidez en lenguaje oral y escrito.

Manejo de paquetes de office

Buen manejo de central telefónica.

Fuente: Elaboración Propia

		ACR-HRVC/STEREO LUZ			
		DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-INF/IV02
PARTE A: DATOS GENERALES					
Título del Puesto:		Social Media Manager			
Nombre del cargo del Jefe inmediato:		Encargado de Informativos			
Área:		Informativos			
Reporta a:		Encargado de Informativos			
Supervisa a:		N/A			
PARTE B: OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
Responsable de la gestión de los canales sociales y de las comunidades digitales, promoviendo a su vez una imagen positiva de la organización de acuerdo a la estrategia global en social media, es la figura encargada de dinamizar las redes y/o comunidades, mostrándose como el enlace entre la organización, sus proyectos y la comunidad online.					
PARTE C: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES /TAREAS					
<p>1. Desarrollar la identidad social digital de la radio, para incrementar seguidores de calidad</p> <p>* Asegurar que el contenido, concursos, noticias y promociones se publican en el momento adecuado, dirigido a las audiencias y canales adecuados.</p> <p>* Crear y diseñar el contenido, para ser publicado en los canales digitales.</p> <p>* Diseñar y desarrollar la estrategia de Social Media, dirigida a las comunidades digitales a través de los diferentes canales sociales.</p> <p>* Distribuir el contenido en los canales digitales.</p> <p>* Interactuar con los seguidores de la radio en los canales digitales, dando respuesta a todos los comentarios de las publicaciones.</p> <p>2. Reportar semanalmente a la gerencia, sobre las estadísticas de los diferentes canales sociales y el crecimiento de seguidores en los canales sociales.</p>					
PARTE D: RESPONSABILIDADES					
a) manejo de Materiales y Equipo		Costo aproximado		Propósito por el cual lo utiliza	
1	Celulares			Trabajo diario	
2				Trabajo diario	
3				Trabajo diario	
4				Trabajo diario	
5				Trabajo diario	
6				Trabajo diario	
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
Puesto que supervisa		Cómo hace la supervisión			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			
N/A		1. El puesto requiere de instrucciones precisas y constante supervisión			
		2. El puesto requiere instrucciones ocasionales y una supervisión normal			
		3. El puesto es supervisado a través del cumplimiento de metas			

Fuente: Elaboración Propia

	ACR-HRVC/STEREO LUZ				
	DESCRIPCION DE PUESTO				
Fecha de elaboración		Fecha de aprobación		Código	ACR-INF/IV02
b) En Supervisión (número de empleados que maneja)					
PARTE E: ESFUERZO					
a) Esfuerzo Mental					
¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?					
Poco (no se requiere, por ser más mecánico)				<input type="checkbox"/>	
Normal (lo necesario para realizar el trabajo)				<input type="checkbox"/>	
Constante (el esfuerzo mental es a diario)				<input checked="" type="checkbox"/>	
b) Grado de concentración visual					
¿Qué grado de concentración visual requiere para realizar las actividades de su trabajo?					
Ocasional (las labores exigen baja concentración)				<input type="checkbox"/>	
Frecuente (las labores exigen mediana atención)				<input type="checkbox"/>	
Constante (las labores exigen alta atención)				<input checked="" type="checkbox"/>	
PARTE F: CONDICIONES DE TRABAJO					
a) Ambiental (iluminación, ventilación, espacio, etc)					
Mobiliario adecuado.					
b) Posición en la que desarrolla sus actividades (de pie, sentado, etc)					
Las actividades se desarrollan sentado.					
PARTE G: FIRMAS					
Firma del ocupante: _____ Fecha: _____	Firma del Jefe Inmediato: _____ Fecha: _____	Aprobado por Recursos Humanos: _____ Fecha: _____			

Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO:	ACR-INF/IV02
ELABORADO:	20-09-2020
APROBADO:	
REVISIÓN:	

PERFIL DE PUESTO

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

NIVEL EDUCATIVO

DOMICILIO PREFERENTE:

B. IDIOMAS:

IDIOMA(S) REQUERIDO(S) PARA EL PUESTO:

A) B)

C. DISPONIBILIDAD:

DIURNA NOCTURNA MIXTA

VIAJAR CAMBIO DOMICILIARIO VEHÍCULO PROPIO

LICENCIA DE CONDUCIR LIVIANA PESADA

LICENCIA DE CONDUCIR PARA MOTOCICLETA

LABORAR EN INTERIORES EXTERIORES

D. EXPERIENCIA LABORAL

Requerido tres (3) años en cargos similares

E. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Conocimientos Técnicos Funcionales para el Puesto)

COMPETENCIA	GRADO				CORRESPONDE	
	bueno, 2: Bueno, 1: Deficiente)				SÍ	NO
	4	3	2	1		
Innovación y Creatividad					x	
Comunicación Efectiva					x	
Proactividad					x	
Dinamismo					x	
Servicio al Cliente					x	

F. COMPETENCIAS TÉCNICAS (Habilidades requeridas para desempeñar el puesto)

Fluidez verbal y capacidad de redacción.

Capacidad de análisis y selección de información crítica.

Alto conocimiento de internet y redes sociales.

Fuente: Elaboración Propia

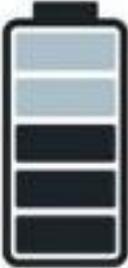
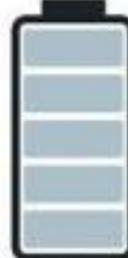
7.6.8 Diccionario de Competencias para ACR-HRVC/STEREO LUZ

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

<p>Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: GRADO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos. • Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. • Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización. • Es considerado un referente en la organización y en el mercado por su congruencia constante entre el decir y hacer. 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. • Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. • Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. • Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo. • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. • Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. • Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. • Mantiene una correcta relación con sus compañeros. • A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración. • Realiza sus tareas de acuerdo con los procedimientos y procesos que se le exigen. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses. • No guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales. • Pierde de vista los procedimientos establecidos por la organización, y se guía por su propio criterio. • Oculta acciones propias o de su equipo de trabajo cuando sabe que son contrarias a los principios o políticas de la organización. • Su actuación no es consecuente con lo que dice. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

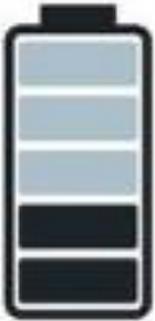
RESPONSABILIDAD: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

<p>Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: GRADO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización en su conjunto. • Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de largo plazo. • Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad donde actúa. 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>

Fuente: Elaboración Propia

<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su área. • Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y en la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de mediano plazo. • Implementa normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su área como en el ámbito de la organización. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su sector. • Fomenta dentro de su sector la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. • Implementa dentro de su sector los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su sector como en el ámbito del área donde actúa. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>

Fuente: Elaboración Propia

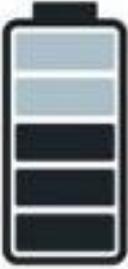
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. • Fomenta entre sus compañeros la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a los objetivos fijados para su sector de trabajo. • Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal. 	 <p>GRADO 1 Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza ni en la obtención de buenos resultados. • No comparte la posición de otros compañeros que fomentan la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. • Demuestra preocupación por realizar las tareas, pero no presta especial atención ni a la precisión ni a la calidad. • Trabaja según las instrucciones recibidas de sus superiores sin dar relevancia a las normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • No es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

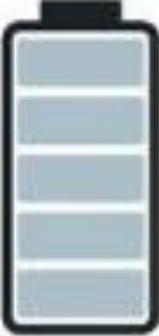
COMPROMISO: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Define la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • Demuestra respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo. • Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes. • Es un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>

Fuente: Elaboración Propia

<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • de trabajo a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. • Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para la sección. • Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el área a su cargo. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • Demuestra respeto por los valores y las personas, y con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. • Conduce su sector a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el sector. • Es un referente en su sector y en su ámbito más cercano por su disciplina personal y alta productividad. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y siente como propios los objetivos organizacionales. • Demuestra respeto por los valores y los aplica en su labor cotidiana. • Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo. • Cumple con sus obligaciones personales y laborales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo. • Es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>

Fuente: Elaboración Propia

<ul style="list-style-type: none">• Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos organizacionales.• No demuestra respeto por los valores y sólo los aplica por obligación.• Acata las directivas y realiza su tarea sin esforzarse por superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.• No logra establecer una correspondencia equilibrada entre sus obligaciones personales y laborales.• No es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

ÉTICA: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su área, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conduce el grupo a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>

Fuente: Elaboración Propia

<ul style="list-style-type: none"> • Actúa sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Respeta las políticas y los valores de la organización. • Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en la conducción de personas (si corresponde) y en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Respeta valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto. • Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones actúa sin tener en consideración valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Aplica las políticas e instrucciones recibidas por sus superiores sin tomar en cuenta, especialmente, los valores de la organización. • Se preocupa por cumplir lo que se le indica dentro del ámbito de la organización, pero no aplica un comportamiento ético en otras esferas de actuación, como por ejemplo y según corresponda: profesionales, en la conducción de personas, en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente o en el ámbito de la sociedad y la familia. • Respeta valores y buenas costumbres en la medida en que no se contrapongan con sus propios intereses o los de su área o sector de trabajo. • No establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto mutuo. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

DINAMISMO - ENERGÍA: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en toda la organización, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Toma acertadas decisiones, tanto de largo y mediano plazo como de efecto inmediato, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su área. • Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo. • Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar, tanto en su área como en el resto de la organización, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es un referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN: Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

<p>Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: GRADO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Idea y diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversas. • Posee tal conocimiento de mercado local, regional y global que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia. • Analiza e incorpora en las políticas organizacionales las características de personas o grupos diversos, multiculturales, eventualmente conflictivos, y asume su conducción. • Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en el entorno directo donde esta ejerza su influencia. • Es un referente en el ámbito de la organización y en el mercado por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>

Fuente: Elaboración Propia

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña políticas y métodos de trabajo organizacionales nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda la organización, con repercusión positiva en la comunidad donde actúa. • Conduce la organización con políticas y prácticas innovadoras y creativas posicionándola en un rol de liderazgo en la materia. • Es un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor. 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión del mercado, tanto nacional como regional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Diseña métodos de trabajo para su área nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de su área y tienen repercusión en otros sectores de la organización. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>

Fuente: Elaboración Propia

RESPONSABILIDAD: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización en su conjunto. • Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de largo plazo. • Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad donde actúa. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>

Fuente: Elaboración Propia

HABILIDADES MEDIÁTICAS: Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que desea con claridad y sencillez.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantiene al mismo tiempo una buena relación con la prensa, nacional e internacional, desenvolviéndose con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversidad. • Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como frente a circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos. • Posee un adecuado nivel de expresión verbal, y utiliza un lenguaje rico en palabras, matices y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores, en los idiomas en que sea necesario comunicarse, junto con un adecuado empleo de la expresión corporal. • Expone las ideas que planea comunicar y prioriza el mensaje que se desea transmitir, cuidando la imagen organizacional, aun cuando sea obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir. • Es un referente en el mercado y en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen pública. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>

Fuente: Elaboración Propia

COMUNICACIÓN: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>

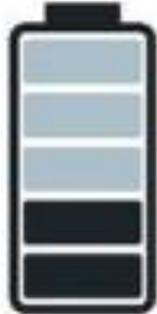
Fuente: *Elaboración Propia*

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los

objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

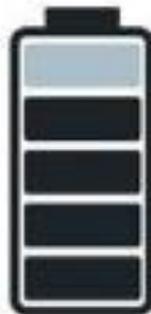
Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. • Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo. • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">75%</p>

Fuente: Elaboración Propia

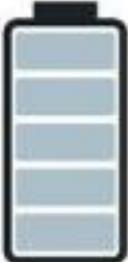
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. • Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados. • Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. • Coopera con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. • Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización. • Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea. • Coopera con personas de otros sectores de la organización, tanto de un nivel superior como colegas, sólo cuando sus superiores se lo solicitan. • No reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses. • No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender o satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Considerar al cliente como bien estratégico. • Anticiparse a las necesidades del cliente desarrollando y ofreciendo nuevos productos/servicios y alternativas. • Actuar como consejero sin perder el punto de referencia de la Empresa. • Crear necesidades y vínculos de fidelización en el cliente. Estar totalmente comprometidos con la calidad de servicio y atención al cliente. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar esfuerzos para darle un valor añadido: nuevas informaciones, propuestas, oportunidades etc. • Buscar información e iniciativas para crear expectativas favorables y nuevos servicios al cliente. • Convocar reuniones y comunicaciones con clientes y colaboradores para facilitar preacuerdos y acercamientos futuros. • Establecer estándares de calidad de atención al cliente. • Establecer un compromiso personal con el cliente. Implicarse personalmente realizando un seguimiento y ofreciendo información relevante. 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

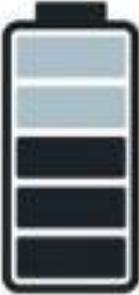
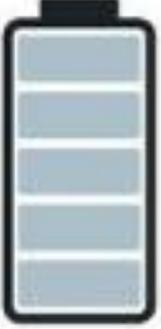
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una actitud proactiva, implicándose personalmente, realizando un seguimiento y aportando información cuando sea requerida por el cliente. • Proponer y transmitir opiniones y puntos de vista propios, comunicando argumentos adaptados a las situaciones concretas. • Valorar los efectos que representan la posición propia y la del cliente. Ofrecer disponibilidad en su relación con el cliente. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Valorar los aspectos elementales de la posición del cliente. • Proponer puntos de vista, transmitiendo los argumentos recibidos según directrices marcadas. • Transmitir las demandas de los clientes a los superiores. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No posee la competencia desarrollada 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

INICIATIVA - PROACTIVIDAD: Se refiere a la capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Puede verse como la predisposición a actuar en forma inmediata y no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Se aplica a una persona que busca formas más eficientes de hacer el trabajo, de perfeccionar las actividades normales en que se encuentra involucrado y a la capacidad de proponer soluciones o diferentes formas para ejecutar labores normales o nuevas labores

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> Aborda oportunidades o problemas presentes, reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia en forma inmediata, o en plazo relativamente corto 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> En situaciones de crisis actúa rápida y decididamente, no espera que los problemas se solucionen solos o los solucionen otros. Cuando surge una idea nueva o distinta pasa a la acción para obtener información más completa y evaluar su aplicación. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>

Fuente: Elaboración Propia

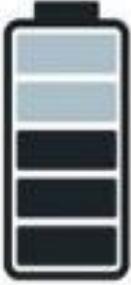
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los problemas, crea oportunidades o problemas potenciales mediante un esfuerzo extra y actuando en forma rápida, obtiene información y la analiza, para desarrollar un plan de acción efectivo. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa y se prepara para oportunidades o problemas específicos que no son evidentes para otros en los momentos actuales. Realiza acciones para crear oportunidades que se concretaran en un futuro próximo o para evitar crisis futuras. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No posee la competencia desarrollada 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

TOMA DE DECISIONES: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias. • Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización. • Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

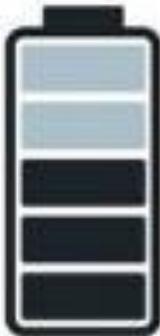
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo. • Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área. • Ejecuta con calidad las opciones elegidas. • Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes. • Genera más de una opción frente a cada situación a resolver. • Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido. • Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas. • Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos. • No logra generar claras opciones frente a situaciones a resolver, aun en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Aplica mecanismos de selección de opciones propios, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales. • Ejecuta las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad. • Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones, y delega esta responsabilidad en otras personas. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. • Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional. 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyecto o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias. • Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas. • Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto. • Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector. • Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias. • Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera. • Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. • Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados. • Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y realiza las medidas correctivas necesarias. • Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados. • Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No determina eficazmente metas ni prioridades para su área, sector o proyecto, dado que no visualiza la real importancia que esto tiene para la organización. • No suele planificar acciones ni definir tiempos y/o recursos para lograr los objetivos planteados. • No logra superar los obstáculos que se le presentan, lo que le impide la consecución de los objetivos pautados. • Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

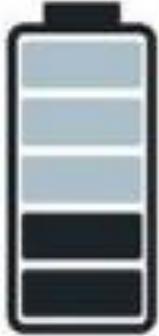
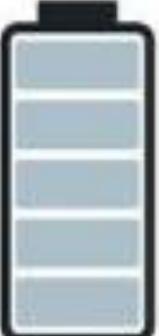
ÉTICA: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conduce el grupo a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un modelo en su área por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>

Fuente: Elaboración Propia

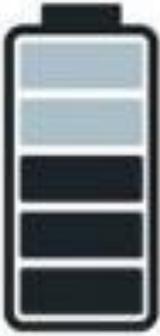
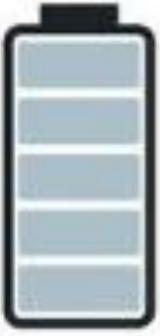
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Respeto las políticas y los valores de la organización. • Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en la conducción de personas (si corresponde) y en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto. • Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones actúa sin tener en consideración valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Aplica las políticas e instrucciones recibidas por sus superiores sin tomar en cuenta, especialmente, los valores de la organización. • Respeto valores y buenas costumbres en la medida en que no se contrapongan con sus propios intereses o los de su área o sector de trabajo. • No establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto mutuo. • No es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

LIDERAZGO: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

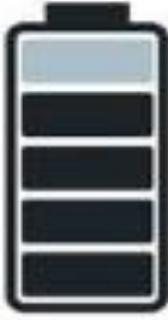
Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. • Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. • Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes. • Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. • Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. • Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación. 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

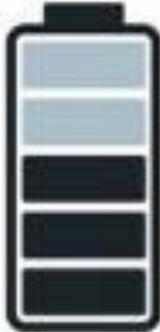
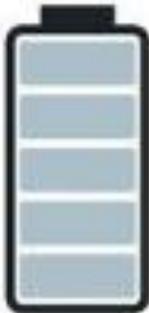
<ul style="list-style-type: none"> • Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno. • Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo. • Propicia un clima organizacional armónico y desafiante. • Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros. • Muestra visión y proyección, en el corto plazo, para la conducción y desarrollo de personas. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. • Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra. • Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. • Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros. • Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento. • No es eficaz para obtener el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar los desafíos del equipo que integra o de los equipos a su cargo. • Genera un clima organizacional tenso. • No es visto por su entorno organizacional como un ejemplo a seguir por su capacidad de liderar y lograr el desarrollo de sus colaboradores. • Carece de visión y proyección a futuro para la conducción y desarrollo de personas. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

PENSAMIENTO ANALÍTICO: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

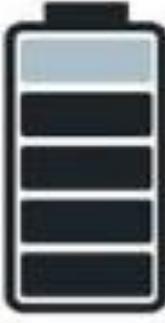
Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes. • Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto. • Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos; anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados. • Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen. • Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes. • Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir. • Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar. 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">75%</p>

Fuente: Elaboración Propia

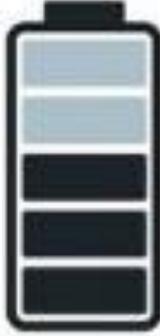
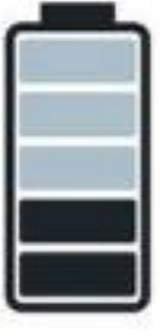
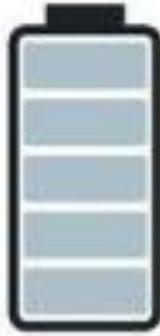
<ul style="list-style-type: none"> • Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas. • Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia. • Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes. • Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desagrega las situaciones en sus principales componentes. • Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema. • Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible. • Identifica relaciones de causa-efecto entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo. • Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones. • No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones de causa-efecto. • Analiza situaciones o problemas empleando un solo método, por lo que los resultados que obtiene no son muy profundos. • Reconoce superficialmente las consecuencias de una acción o acontecimiento, sin tener en cuenta la totalidad de las posibles consecuencias. • No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

COMUNICACIÓN EFICAZ: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. • Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales. • Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. • Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. • Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. • Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. • Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. • Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

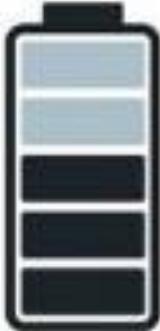
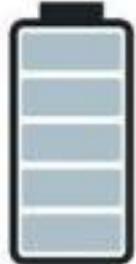
<ul style="list-style-type: none"> • Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. • Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. • Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. • Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. • Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha atentamente a sus interlocutores. • Comunica sus ideas de manera clara y entendible. • Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. • Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. • Adecua su discurso a las características de su interlocutor. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva. • Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor. • Muestra escaso interés por escuchar a otros. • Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto. • No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD: Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto. • A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad. 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. • Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización. • Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. • Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. • Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización. • Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean. • Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria. • Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene. • Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes. • Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. • Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos. • No se preocupa por mejorar su desempeño o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas. • No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco fiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

COLABORACIÓN: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. • Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas. • Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza. • Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. • Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas. • Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. • Crea relaciones de confianza. • Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas. • Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos. 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

<ul style="list-style-type: none"> • Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área. • Posee buena predisposición para ayudar a otros. • Coopera activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes. • Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo. • Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. • Tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos. • Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad. • Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No demuestra interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en la consecución de sus objetivos. • Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Muestra poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades. • Colabora con los integrantes de su equipo sólo si resulta estrictamente necesario. • No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra generar en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. • Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. • Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. • Es un referente en el ámbito organizacional y en el mercado por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p>  <p style="text-align: center;">100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. • Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. • Desarrolla la iniciativa en los distintos sectores dentro de su área para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p>  <p style="text-align: center;">75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

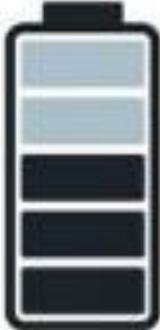
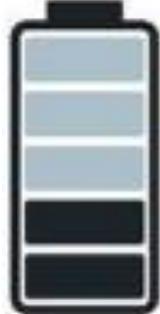
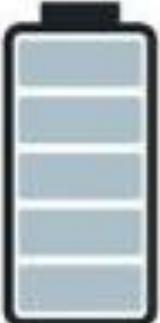
<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve situaciones complejas o de crisis, tanto externas como internas a la organización, con visión de corto plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. • Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. • Promueve la participación entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar en relación con el personal a su cargo. • Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora y eficiencia. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve situaciones, tanto externas como internas a la organización, cuando estas se presentan. • Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna, tanto frente a oportunidades como en la resolución de problemas. • Promueve la participación entre sus compañeros e incentiva en ellos el mismo comportamiento. • Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones complejas o de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, a la espera de que se resuelvan por sí solas. • No comprende las señales que podrían indicarle que un determinado hecho es una oportunidad o un problema, para actuar rápidamente según corresponda. • No promueve la participación ni él mismo participa, se queda expectante frente a los hechos aguardando el curso de los acontecimientos. • No es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

NEGOCIACIÓN: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundados y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización a fin de alcanzar su objetivo final. 	GRADO 4  100%
<ul style="list-style-type: none"> • Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final. • Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ello utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar. 	GRADO 3  75%

Fuente: *Elaboración Propia*

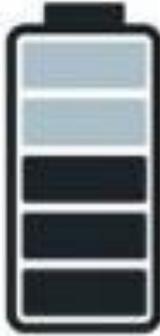
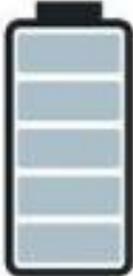
<ul style="list-style-type: none"> • Persuade a las personas de las que necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. • Lleva a cabo negociaciones que persuaden a la contraparte, para lo cual contempla los intereses de esta y los de la organización. • Acerca posiciones mediante el uso de herramientas adecuadas para persuadir y superar las objeciones que puedan presentarse. • Persuade a otros a través de estrategias organizacionales que permiten llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes. • Impulsa a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente sus razones. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Convence a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que son de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas. • Logra negociaciones beneficiosas para ambas partes involucradas. • Consigue superar las objeciones más importantes que se le presentan. • Utiliza métodos y herramientas organizacionales para persuadir eficazmente a su contraparte. • Logra interesar e inclinar favorablemente a sus oyentes respecto de sus opiniones, decisiones o ideas. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra escasa preocupación por elaborar estrategias personales que le permitan lograr un impacto positivo en otras personas. • En ocasiones recurre a argumentos falaces a fin de convencer a su interlocutor. • No logra superar efectivamente las objeciones que otros plantean a sus objetivos o intereses. • Influencia a otros para lograr acuerdos satisfactorios para sí mismo, sin tener en cuenta los intereses de la otra parte. • No utiliza técnicas de persuasión efectivas, por lo que no logra convencer. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos. • Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos. • Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas. 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

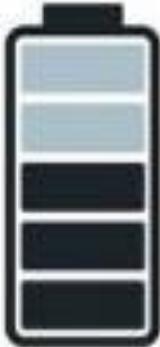
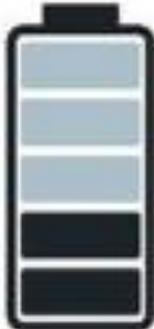
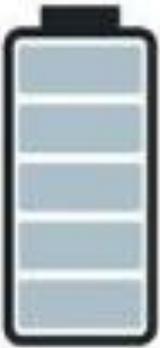
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos. • Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado. • Aplica procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contextos complejos. • Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene el nivel de desempeño esperado aun en situaciones exigentes y cambiantes, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica las indicaciones de sus superiores sin constatar si respetan los procedimientos y métodos de trabajo establecidos por la organización. • Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores en la medida en que no impliquen un esfuerzo mayor al habitual. • Trabaja utilizando siempre los mismos recursos personales, los cuales no modifica frente a situaciones exigentes y cambiantes, y no se ofrece a colaborar cuando el trabajo exige una dedicación horaria mayor a la habitual. • No es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

TOMA DE DECISIONES: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

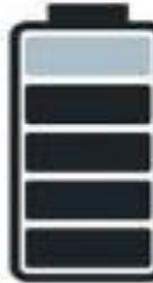
Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales. 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización. • Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

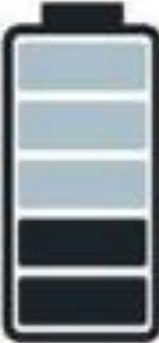
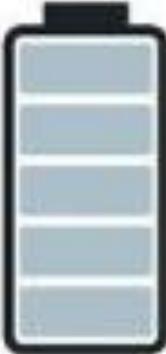
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo. • Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta con calidad las opciones elegidas. • Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes. • Genera más de una opción frente a cada situación a resolver. • Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido. • Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos. • No logra generar claras opciones frente a situaciones a resolver, aun en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Aplica mecanismos de selección de opciones propios, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales. • Ejecuta las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad. • Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones, y delega esta responsabilidad en otras personas. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

CAPACIDAD DE ANÁLISIS: Capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y organizando sus partes integrantes, y reflexionar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.

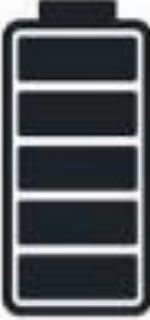
Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> Analizar los hechos circunstanciales y significados de un problema o situación compleja, con detalle y detenimiento, ponderando los elementos importantes sin ofuscarse en los secundarios, para presentarlos de forma clara y concisa 	GRADO4  100%
<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis complejos, estableciendo de forma dinámica las relaciones causales, e incorporando la información nueva para llegar a conclusiones y o soluciones seguras. 	GRADO 3  75%
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las partes y relaciones básicas de las situaciones y problemas comunes o de su campo de actividad, aplicando criterios propios en el análisis de sus elementos. 	GRADO 2  50%

Fuente: *Elaboración Propia*

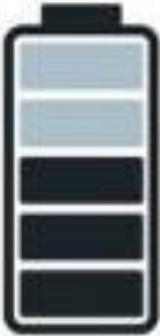
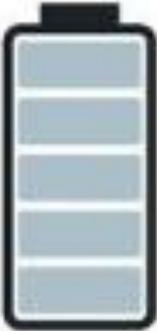
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis y exposición clara acerca de problemas sencillos. • Considerar distintos elementos de un problema para llegar a juicios certeros. • Desglosar hechos o situaciones a partir de criterios de valor definidos. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No posee la competencia desarrollada 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

AUTOCONTROL: La competencia autocontrol significa tener las emociones bajo control y contrarrestar situaciones negativas, de afrontar la oposición y la hostilidad de los demás o trabajar en situaciones de estrés.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Consigue dominar sus emociones y escoge la opción a seguir. Responde constructivamente a los problemas de estrés, incluso, calma a los demás 	<p>GRADO 4</p>  <p>100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pone en práctica el control emocional ante la mayoría de las situaciones, aunque no siempre de una manera idónea 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>

Fuente: Elaboración Propia

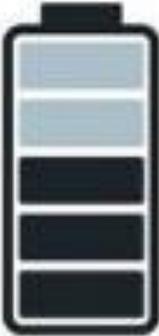
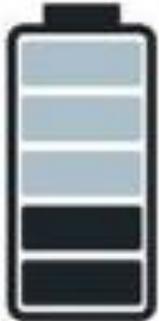
<ul style="list-style-type: none"> • En su conducta se observa que es consciente de la necesidad del control de sus emociones y establece mecanismos de control, aun así, en situaciones conflictivas muestra su disconformidad y dificultad para controlarse. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones que percibe como negativas o de estrés, no controla la explosión de sus emociones. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Es totalmente impulsivo/a, no tiene control sobre sus emociones y no se enfrenta a los problemas, con la intención de evitar el estrés. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

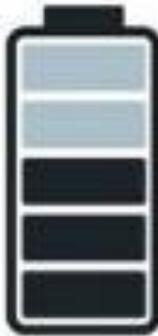
PENSAMIENTO ANALITICO: Se entiende por pensamiento analítico la capacidad de comprender una situación a partir de fragmentarla en varias partes de menor tamaño o descubrir las implicaciones de una situación en distintos pasos de causalidades. El pensamiento analítico comporta la capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistemática, establecer comparaciones sistemáticas entre varios hechos o aspectos, establecer prioridades racionales fundamentadas, identificar las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos.

Comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras y a lo largo de jornadas exigentes	Los comportamientos se ubican en: GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza planes o análisis complejos. • Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. • Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas. 	<p style="text-align: center;">GRADO 4</p> <div style="text-align: center;">  <p>100%</p> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica relaciones múltiples. • Desglosa un problema complejo en varias partes. • Es capaz de establecer vínculos causales complejos. • Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. 	<p style="text-align: center;">GRADO 3</p> <div style="text-align: center;">  <p>75%</p> </div>

Fuente: *Elaboración Propia*

<ul style="list-style-type: none"> • Identifica relaciones básicas. • Descompone los problemas en partes. • Establece relaciones causales sencillas, como A causa B, o identifica los pros y contras de las decisiones. • Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. • Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No analiza las situaciones ni organiza los problemas de manera sistemática, por lo que le cuesta identificar las relaciones causa-efecto de los hechos 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su área, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p>GRADO 3</p>  <p>75%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conduce el grupo a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. 	<p>GRADO 2</p>  <p>50%</p>

Fuente: Elaboración Propia

<ul style="list-style-type: none"> • Actúa sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Respeta las políticas y los valores de la organización. • Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en la conducción de personas (si corresponde) y en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Respeta valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto. • Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<p>GRADO 1</p>  <p>Competencia en su grado mínimo 25%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones actúa sin tener en consideración valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Aplica las políticas e instrucciones recibidas por sus superiores sin tomar en cuenta, especialmente, los valores de la organización. • Se preocupa por cumplir lo que se le indica dentro del ámbito de la organización, pero no aplica un comportamiento ético en otras esferas de actuación, como por ejemplo y según corresponda: profesionales, en la conducción de personas, en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente o en el ámbito de la sociedad y la familia. • Respeta valores y buenas costumbres en la medida en que no se contrapongan con sus propios intereses o los de su área o sector de trabajo. • No establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto mutuo. 	<p>GRADO 0</p>  <p>Competencia NO desarrollada 0%</p>

Fuente: Elaboración Propia

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	249
7.7.1 Ámbito de Aplicación	250
7.7.2 Objetivos	251
7.7.2.1 Objetivo General	251
7.7.2.2 Objetivos Específicos	251
7.7.3 Lineamientos Generales	252
7.7.4 Ventajas de la Capacitación	253
7.7.5 Desventajas de la Capacitación	253
7.7.6 Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación	254
7.7.6.1 Procedimiento	255
7.7.6.2 Flujograma Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación	256

INTRODUCCIÓN

El presente manual para la detección de necesidades de capacitación colaborará con el Departamento de Recursos Humanos en la identificación de necesidades, que en materia de capacitación requieran los colaboradores de la Empresa, el cual posteriormente será utilizado con base en sus resultados, para la programación de la capacitación anual, sujeta a modificaciones, ligada a la estrategia empresarial y los nuevos retos que se presenten según su rubro.

El proceso de capacitación genera procesos de cambio, los cuales se enfocan en el mejoramiento de la calidad del desempeño del recurso humano en el desarrollo de sus funciones, representando para las empresas, uno de los medios más efectivos para este fin.

La detección de necesidades puede llevarse a cabo a través de distintos procedimientos e instrumentos, en este caso particular se llevará a cabo a través de la aplicación de cuestionarios diseñados especialmente para tal fin.

7.7.1 Ámbito de Aplicación

El presente manual es un instrumento para el manejo de la herramienta de DNC (Detección de Necesidades de Capacitación), el cual deberá ser utilizado por las distintas áreas de la empresa radiofónica ACR-HRVC/STEREO LUZ, para definir en conjunto con sus colaboradores, la necesidad de capacitación que presenten con base a sus actividades diarias, de manera que esta sirva de enriquecimiento para el buen funcionamiento del desarrollo de la Empresa según el desempeño laboral.

Las áreas involucradas:

Los departamentos solicitantes: Presentarán sus necesidades de capacitación.

Departamento de Recursos Humanos: Organizará y planificará la capacitación requerida por departamento.

Departamento de Administración: Elaborará informe de costos y disponibilidades.

Dirección/Gerencia General: Aprobación.

7.7.2 Objetivos

7.7.2.1 Objetivo General

Identificar por su importancia y prioridad, las necesidades de capacitación prevalecientes en las áreas que conforman la Empresa, así como las acciones que se llevarán a cabo para subsanar esas necesidades.

7.7.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Obtener un mayor aprovechamiento del recurso humano que integra la Empresa, a través de la capacitación que estos planteen como necesidad.
- ✓ Estructurar un programa de capacitación con base en las funciones de los colaboradores y sus necesidades reales.
- ✓ Contar con un documento el cual pueda orientar de manera óptima el proceso a seguir para definir las herramientas necesarias para establecer un proceso de capacitación adecuado.

7.7.3 Lineamientos Generales

- ✓ El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de detectar, identificar y atender las solicitudes de los departamentos solicitantes, para así definir que las mismas sean las indicadas para el beneficio de los colaboradores y de la Empresa.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos suministrará a cada área de la Empresa, a través de los encargados de cada Departamento, el cuestionario o formato oficial para el Diagnóstico de Detección de Necesidades.
- ✓ Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos la correcta explicación e interpretación de la herramienta a utilizar.
- ✓ El formato de solicitud de DNC debe ser entregado al Departamento de Recursos Humanos, debidamente llenado y con el visto bueno del encargado del área.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el Departamento Administrativo deberán realizar cada año, para su inclusión en el anteproyecto del presupuesto del año siguiente, la planificación de capacitación según detección de necesidades basado en la confiabilidad de los resultados de evaluación del año correspondiente.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos, al momento de recibir el formato de solicitud de cada área, deberá analizar y jerarquizar las necesidades de capacitación y programarlas según resultados.
- ✓ El informe de capacitación elaborado en conjunto entre las áreas de Administración y Recursos Humanos estará sujeto a aprobación y autorización por la Dirección General y/o Gerencia General de la Empresa.

7.7.4 Ventajas de la Capacitación

- ✓ Pone al alcance del personal nuevos conocimientos para impulsar su desarrollo profesional.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados orientada a sus funciones con base en el conocimiento recibido.
- ✓ Mejora el clima laboral ya que un colaborador capacitado posee mayor capacidad de generar un ambiente receptivo, adaptativo y mejorado.
- ✓ La capacitación disminuye la necesidad de monitoreo de los empleados, debido a que son capaces de solucionar imprevistos.

7.7.5 Desventajas de la Capacitación

La capacitación se puede convertir en una desventaja para la empresa en los siguientes casos:

- ✓ Cuando no se realiza la planificación debida según las necesidades de capacitación real para sus empleados.
- ✓ Representa un gasto en lugar de una inversión si no se selecciona al personal adecuado para tal fin.
- ✓ Si la empresa no compromete al empleado que se envía a capacitación a retroalimentar el conocimiento recibido con los demás empleados de la empresa o área en la que se desempeña.

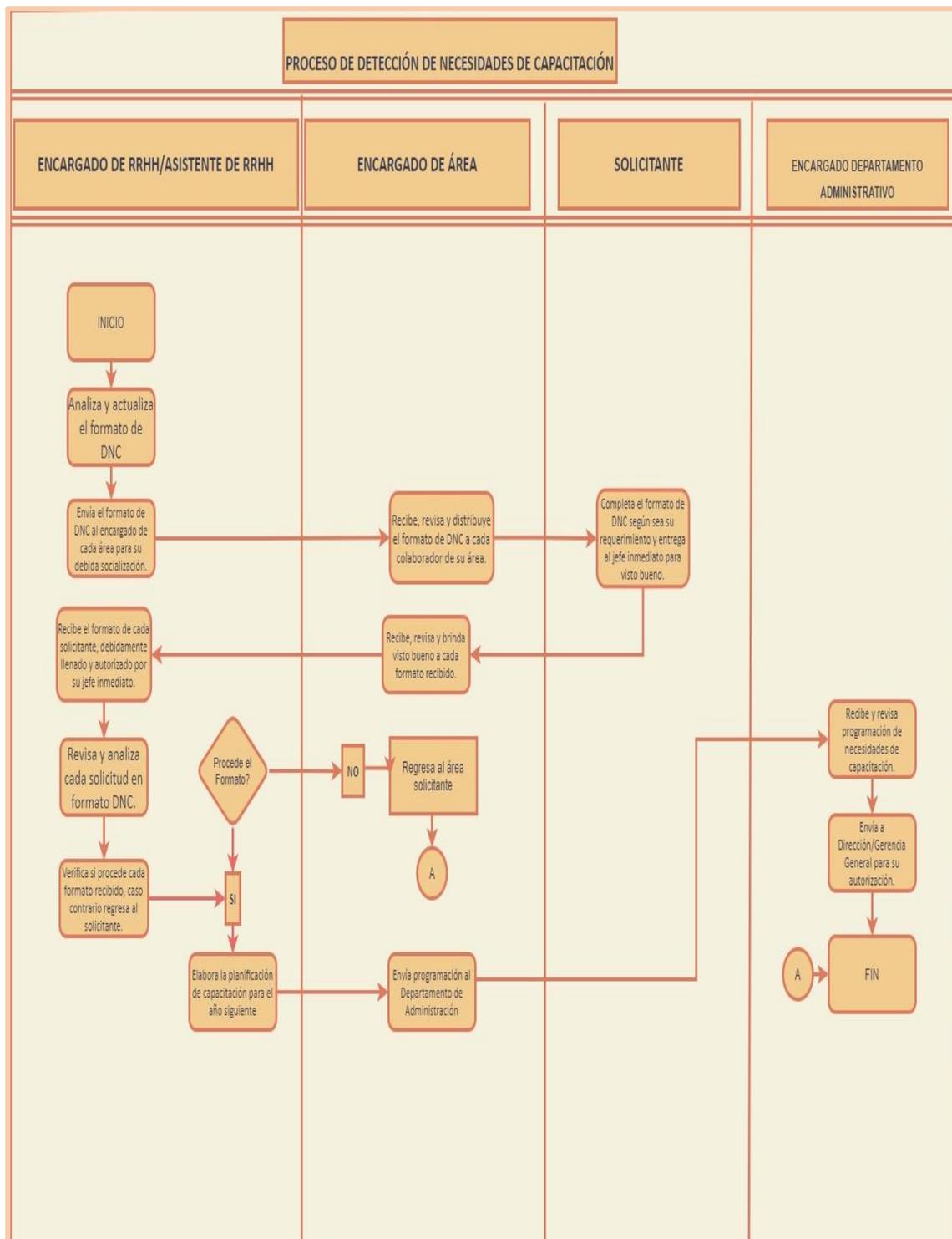
7.7.6 Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación

No	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1	Analiza y actualiza el formato de DNC en el marco funcional de cada una de las áreas de la Empresa.	Encargado/ Asistente de RRHH
2	Envía el formato de DNC al encargado de cada área para su debida socialización.	Encargado/ Asistente de RRHH
3	Recibe, revisa y distribuye el formato de DNC a cada colaborador de su área.	Encargado de Área
4	Completa el formato de DNC según sea su requerimiento y entrega al jefe inmediato para visto bueno.	Solicitante
5	Recibe, revisa y brinda visto bueno a cada formato recibido.	Encargado de Área
6	Recibe el formato de cada solicitante, debidamente llenado y autorizado por su jefe inmediato.	Encargado/ Asistente de RRHH
7	Revisa y analiza cada solicitud en formato DNC.	Encargado/ Asistente de RRHH
8	Verifica si procede cada formato recibido, caso contrario regresa al área solicitante. (Ver procedimiento)	Encargado/ Asistente de RRHH
9	Elabora la planificación de capacitación para el año siguiente previo análisis jerárquico de las solicitudes recibidas.	Encargado/ Asistente de RRHH
10	Envía programación al Departamento de Administración para su inclusión en el anteproyecto de presupuesto.	Encargado/ Asistente de RRHH
11	Recibe y revisa programación de necesidades de capacitación.	Encargado Depto. Administrativo.
12	Envía a Dirección/Gerencia General para su autorización.	Encargado Depto. Administrativo.

7.7.6.1 Procedimiento

ACTIVIDAD No.	DETALLE
8	<p>Señala las observaciones y determina los ajustes que deberán realizarse e incorporarse en el formato de DNC.</p> <p>El formato debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none">* Área a la que pertenece.* Nombre del jefe inmediato* Nombre del cargo que desempeña.* Nombre completo.* Mes en el que solicita la capacitación.* Fecha y firma del solicitante.* Visto bueno del jefe inmediato.

7.7.6.2 Flujoograma Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN INTERNA	
CAPACITACIÓN	DESCRIPCIÓN
Micro aprendizaje	Se trata de brindarle al empleado contenidos cortos, en pequeñas cantidades, pero de manera constante, sobre nuevo conocimiento que le otorgará más habilidad y destreza en su campo de trabajo. Es decir, en vez de darle un curso de cinco días, se administra la información mediante, por ejemplo, vídeos de corta duración, breves mensajes de texto, mensajes de recordatorio en celulares, y ellos mismos pueden transmitir sus aprendizajes en vivo y mandarlos al equipo.
Aprendizaje social	Se refiere a aprender de otros miembros del equipo, intercambiando ideas de mejora sobre el desarrollo o evolución sus funciones. Un intercambio de ideas y presentación de diferentes ópticas de un mismo tema, que se traduce en una herramienta muy productiva.
Aprendizaje adaptado	Ésta se adapta a las necesidades y capacidades del colaborador. De un curso de 8 módulos, se va dosificando la capacitación en pequeñas partes en base a lo que se necesite en el momento, ahorrando tiempo y acelerando el aprendizaje.
Aprendizaje de inmersión	Se trata de hacer trabajo de campo. Sumergirse, en el conocimiento y aprendizaje de las prácticas de la organización que son ajenas a sus funciones, de esta manera conoce todo sobre la empresa y aprende a desarrollar y a cubrir a sus compañeros en caso de ausencia.

<p style="text-align: center;">Mejora Continua</p>	<p>Consiste en capacitar al empleado sobre como aprender a ser mejor cada día, cada minuto, cada segundo, por conciencia propia, sin necesidad de esperar las exigencias o retroalimentación de sus superiores. Este tipo de capacitación permite a los empleados implementar sus habilidades en su desempeño diario con la certeza que de un mayor desarrollo propio y para la empresa, personal y profesional.</p>
<p style="text-align: center;">Adaptación al Cambio</p>	<p>Pareciera un tema no tan nuevo, ¿verdad? Sin embargo, es un tema que debe mantenerse como capacitación constante en las empresas, debido a que vivimos en un mundo cambiante, es necesario que todo colaborador esté al frente ante las expectativas y vicisitudes del mundo laboral.</p>
<p style="text-align: center;">Salud Física y Mental</p>	<p>Tiene que ver con determinar la utilidad que representa para el mismo empleado y para la empresa el conocimiento y buen manejo de la salud física y mental en el ambiente de trabajo, es decir, evitar el stress excesivo, el estado de agotamiento físico, mental y emocional causado por el cansancio psíquico o el mismo estrés que surge de la relación con otras personas, denominado el burnout laboral, o incluso la falta de productividad, debido al mal manejo de las emociones, la falta de separación de problemas familiares, personales con los laborales, que causan falta de concentración en el empleado, ausentismo, rotación y problemas de salud física.</p>
<p style="text-align: center;">Alimentación Saludable</p>	<p>Es una práctica que genera muchos beneficios en las empresas, por la simple razón que un empleado saludable, que se alimenta de forma adecuada, será más productivo y con mayor energía a diferencia del que consume alimentos que causen pesadez y desgano.</p>

Fuente: Elaboración Propia

7.8 Formatos Involucrados en el Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación



DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS

Cuestionario para Detección de Necesidades de Capacitación

Nombre del Colaborador: _____

Número de Empleado: _____

Departamento para el que labora: _____

Nombre del jefe inmediato: _____

Fecha: _____

Instrucciones:

El siguiente cuestionario presenta una serie de preguntas con el fin de identificar los requerimientos de capacitación acorde a sus necesidades, por lo cual agradeceremos estas sean contestadas con la mayor veracidad posible.

Preguntas Cerradas

1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Empresa?

Sí

No

2. ¿Considera necesaria la capacitación en el área de trabajo?

Sí

No

¿Porqué? _____

3. ¿Considera que necesita capacitación para realizar su trabajo?

Sí

No

¿Porqué? _____

4. ¿Ha recibido capacitación por su propia cuenta durante su estadía laboral en la Empresa?

Sí

No

5. ¿Considera que posee los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo?

Sí

No

6. ¿Los conocimientos que posee al momento, le dan seguridad para realizar su trabajo?

Sí

No

¿Porqué? _____

7. ¿Ha recibido capacitación por parte de la Empresa relevantes a su área de trabajo?

Sí

No

Preguntas Abiertas

1. ¿En qué tema(s) hubiera sido de utilidad capacitarse al momento de ingresar a la Empresa para un mejor desarrollo de sus funciones?
2. Describa qué tipo de capacitación ha recibido por su propia cuenta para implementar en su área de trabajo
3. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir? Que considere mejoraría su desempeño laboral (relacionado a sus funciones)
4. ¿En qué días y horarios le gustaría recibir capacitación? Detalle

Fuente: Elaboración Propia



FORMATO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL EMPLEADO

ÁREA EN QUE LABORA

CARGO QUE DESEMPEÑA

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

TIPO DE CAPACITACIÓN:

CAPACITACIÓN PRESENCIAL

CAPACITACIÓN VIRTUAL

CURSO(S) QUE SOLICITA	MESES (DETALLE LA FECHA EN QUE SE LLEVARÁ A CABO LA CAPACITACIÓN)												Nombre de la Empresa que impartirá la capacitación	Costo Aprox. de la Capacitación	Comentarios	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Manejo adecuado de Extintores				X										Cuerpo de Bomberos de Honduras	Gratuito	
Primeros Auxilios					X									Cruz Roja Hondureña	Gratuito	
Programa risoterapia para la gestión de stress						X								Consultor Independiente	\$99	
Comunicación Efectiva y Asetiva							X							CRECERH	Webinar Gratuito	
La nueva normalidad								X						CRECERH	\$60	

FIRMA DEL SOLICITANTE
 FIRMA DE JEFE INMEDIATO (VoBo)

Fuente: Elaboración Propia

7.9 Manual de Proceso de Evaluación del Desempeño

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



SUSTENTADO POR:

ANNY MARIBEL BORJAS BERRÍOS 30951208

SANDY NADEZHKA MONTOYA MEJÍA 31741263

TEGUCIGALPA M.D.C. MARZO DE 2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	266
7.9.1 Ámbito de Aplicación.....	267
7.9.2 Política de Actualización.....	267
7.9.3 Objetivos	268
7.9.4 Términos Relacionados	269
7.9.5 Políticas Para La Evaluación Del Desempeño.....	270
7.9.6 Proceso de Evaluación del Desempeño	271
7.10 Formatos Involucrados en el Proceso de Evaluación del Desempeño	275

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de toda empresa es alcanzar su rentabilidad y competitividad, y para ellos es necesario asegurar un trabajo de calidad en todos sus niveles. Para garantizar este éxito, uno de los pilares fundamentales con que cuenta la empresa es su recurso humano. Por esta razón, es esencial alinear los objetivos de trabajo de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la Empresa a fin de aunar esfuerzos para el logro de un objetivo común que garantice el éxito de la empresa y a su vez la estabilidad de sus colaboradores.

En este sentido es esencial contar con una herramienta que permita, a partir de la descripción de cada puesto de trabajo, evaluar de manera objetiva el desempeño de cada colaborador y orientarlo de una forma más dinámica al logro de sus objetivos. En este sentido se utilizará una evaluación 90 grados, en la cual el supervisor es el encargado de articular los mecanismos que guiarán el desempeño del colaborador y de proveerle el feedback necesario para que conozca sus fortalezas y debilidades en la búsqueda de un mejor desempeño.

Este proceso le permite a la empresa implementar estrategias y afinar la eficacia, y a los colaboradores un desarrollo permanente de sus competencias en la búsqueda del logro de sus objetivos de trabajo. El proceso abarca, misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de cada uno de los puestos de trabajo que la integran.

Dicho lo anterior, se presenta esta propuesta, como una importante transformación y desarrollo para la empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ con el fin de integrar este proceso como parte fundamental de la gestión su talento humano.

7.9.1 Ámbito de Aplicación

El Departamento de Recursos Humanos es responsable de la coordinación y orientación necesarias para la correcta aplicación y uso del proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores de la Empresa, a fin de garantizar el éxito de este importante proceso para logro de los objetivos planteados para cada colaborador.

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, socializar, brindar la inducción y orientación correspondientes para la correcta aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

7.9.2 Política de Actualización

El Departamento de Recursos Humanos será responsable de realizar las actualizaciones pertinentes del presente Manual, cada vez que sea necesario, ya sea porque haya un cambio en la metodología o porque se requiere incorporar nuevos elementos o modificar los existentes, con el fin de enriquecer el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores, de acuerdo con las políticas establecidas por la Empresa.

7.9.3 Objetivos

7.9.3.1 Objetivo General

Contar con un Manual que establezca el mecanismo formal para evaluar el desempeño de los colaboradores con el fin de mejorar su desarrollo integral por medio de planes de acción acordados mutuamente entre el supervisor y el supervisado para mejorar el perfil y encaminar su plan de carrera.

7.9.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Informar a los colaboradores sobre cómo están desarrollando sus funciones y lo que se espera de ellos.
- ✓ Reconocer los méritos y los resultados positivos alcanzados por el colaborador.
- ✓ Corregir los posibles errores o variaciones tanto de resultados como de comportamiento, respecto a los objetivos previamente acordados.
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación a fin de fortalecer las competencias existentes o adquirir nuevas que permitan adecuar más eficazmente al colaborador con el puesto de trabajo.
- ✓ Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.

7.9.4 Términos Relacionados

7.9.4.1 Evaluación del desempeño: Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

7.9.4.2 Formato de Evaluación del Desempeño: Es el formato en el cual se establecen los objetivos de trabajo, la información que conlleva este proceso y el registro de la evaluación correspondiente.

7.9.4.3 Objetivos estratégicos: Son las metas que se propone una empresa en un plazo mayor a un año para lograr determinado objetivo, según su visión empresarial. También incluye las estrategias para alcanzar dicha meta.

7.9.4.4 Objetivos de trabajo: El objetivo del trabajo debe especificar el resultado esperado de este, así mismo debe presentar objetivos específicos que evidencien los pasos a realizar para llegar al cumplimiento.

7.9.5 Políticas para la Evaluación del Desempeño

- ✓ Todos los colaboradores de la Empresa deberán ser evaluados cada año.
- ✓ Será responsabilidad del encargado del Departamento de Recursos Humanos brindar la inducción y orientación necesaria a todo el personal de la Empresa, sobre el propósito de la evaluación del desempeño y brindar la orientación necesaria para que cada supervisor y supervisado puedan completar el formato de la evaluación del desempeño correspondiente.
- ✓ Será responsabilidad del encargado del Departamento de Recursos Humanos realizar el seguimiento y coordinación necesarios para que las evaluaciones de desempeño se realicen en los períodos establecidos.
- ✓ Los supervisores son responsables de coordinar el establecimiento de objetivos de trabajo con cada uno de sus supervisores y brindar el seguimiento y retroalimentación necesaria que contribuyan al logro de estos.
- ✓ Los objetivos de trabajo a incluirse en el formato de evaluación de desempeño deberán establecerse en función de las responsabilidades que cada colaborador tiene en virtud de su Descripción de Puesto a fin de que contribuyan de manera significativa al logro de los objetivos estratégicos de la Empresa.
- ✓ Los supervisados son responsables de llevar a cabo todos los objetivos acordados con su supervisor de forma oportuna y eficiente e informar de manera inmediata a su Supervisor en los casos en que se presente alguna dificultad para realizar alguno de los objetivos previstos, aun cuando no haya llegado el tiempo establecido para la revisión de medio año y/o evaluación final del desempeño.

7.9.6 Proceso de Evaluación del Desempeño

No	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1	A inicio de cada año, envía un correo electrónico a los supervisores de cada área solicitando el establecimiento de objetivos de trabajo de sus supervisados y adjunta formulario de evaluación del desempeño para su debido uso. (Ver Procedimiento).	Encargado de RRHH
2	Convoca a reunión al colaborador a través de correo electrónico para establecer los objetivos de trabajo. (Ver procedimiento).	Supervisor
3	Incorporan en el formulario los objetivos según lo acordado y colocan sus respectivas firmas.	Colaborador / Supervisor
4	Entrega copia del documento al supervisado y envía original al Departamento de Recursos Humanos para su custodia.	Supervisor
5	Recibe y revisa el formato para verificar que esté debidamente completado.	Asistente de RRHH
6	Ingresa los datos en cuadro de control y seguimiento y archiva el formato de evaluación en expediente del colaborador.	Asistente de RRHH
7	Verifica que todo el personal haya completado y firmado sus objetivos de trabajo y envía reporte al Encargado de Recursos Humanos.	Asistente de RRHH
8	En junio de cada año envía correo de seguimiento a los supervisores para que realicen la evaluación de mitad de año e indica al Asistente de Recursos Humanos entregue el formato de evaluación del desempeño conteniendo los objetivos acordados a inicio de año.	Encargado de RRHH
9	Entrega al supervisor el formato firmado a inicio del año y realiza el registro correspondiente en el cuadro de control.	Asistente de RRHH
10	Envía convocatoria a reunión al supervisado a través de correo electrónico.	Supervisor
11	Supervisor y supervisado revisan el avance en los objetivos de trabajo. (Ver Procedimiento)	Supervisor / supervisado
12	Firman la revisión de mitad de año.	Supervisor / supervisado

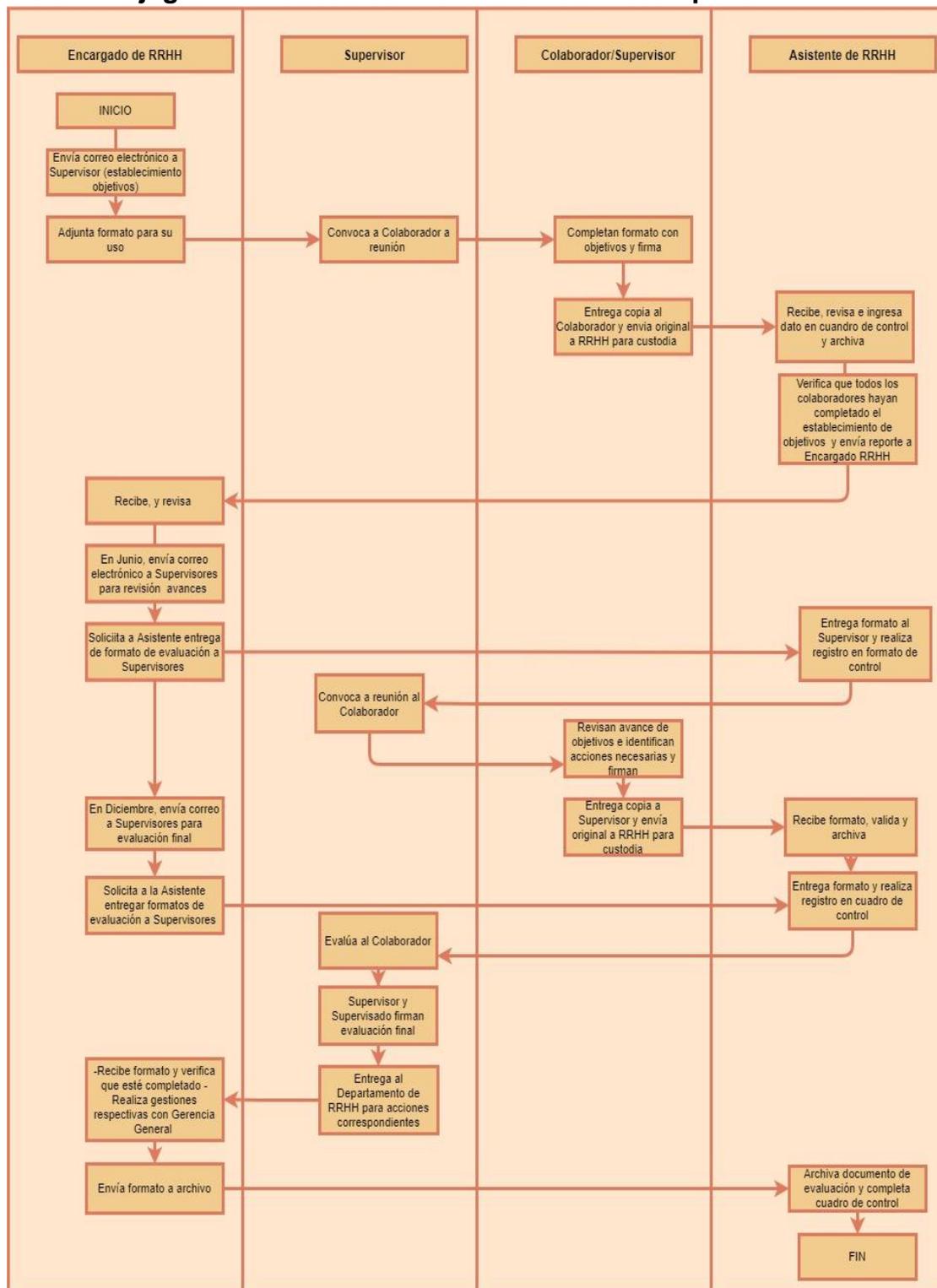
13	Entrega copia al supervisado y envía original al Departamento de Recursos Humanos para su custodia.	Supervisor
14	Recibe formato, valida y archiva en el expediente del colaborador.	Asistente de RRHH
15	En diciembre de cada año envía correo de seguimiento a los supervisores para que realicen la evaluación de fin de año e indica al Asistente de Recursos Humanos entregue el formato debido.	Encargado de RRHH
16	Entrega al supervisor el formato revisado a medio año y realiza el registro correspondiente en el cuadro de control.	Asistente de RRHH
17	Completa la evaluación de desempeño con el colaborador. (Ver procedimiento).	Supervisor
18	Firma la evaluación junto al supervisado y entrega el formato al Departamento de Recursos Humanos para archivo y custodia.	Supervisor
19	Recibe Formato, verifica que esté debidamente completado y gestiona acciones correspondientes (Ver procedimiento)	Encargado de RRHH
20	Realiza seguimiento con la Gerencia General (Ver procedimiento)	Encargado de RRHH

7.9.6.1 Procedimiento

ACTIVIDAD No.	DETALLE
1	<p>El encargado de Recursos humanos detalla a través del correo:</p> <p>El formulario de evaluación del desempeño deberá ser debidamente llenado durante la segunda quincena del mes de enero y remitirlo a la oficina del departamento de recursos humanos con sus respectivas firmas.</p> <p>El formulario debe contener los siguientes aspectos:</p> <p>Nombre completo del colaborador, número de registro del colaborador, departamento para el que labora, puesto que desempeña, periodo de evaluación, detalle de objetivos establecidos con base en el descriptor y perfil del puesto, firma del supervisor, firma del evaluado y fecha.</p>
2	Supervisor y colaborador acuerdan los objetivos de trabajo a realizar por el colaborador con base en su Descripción de Puesto y las competencias

	incluidas en el Perfil correspondiente de acuerdo al Diccionario de Competencias elaborado para este fin.
11	<p>Revisan los objetivos planteados a inicio de año contra el avance a la fecha:</p> <p>Si se han logrado alcanzar todos los objetivos, el supervisor agrega comentario en el formulario de evaluación sobre el cumplimiento de estos. Si no se ha logrado el avance esperado según lo planteado a inicio de año, ambos plantean las causas posibles; si se requiere apoyo por parte del supervisor en alguna acción en particular, la necesidad de replantear el objetivo o incentivar al logro de estos.</p>
17	<p>Realiza la evaluación.</p> <p>Provee la retroalimentación adecuada al supervisado.</p> <p>Incorpora sus comentarios y sugerencias en el formato correspondiente.</p> <p>Entrega al supervisado para que incorpore sus comentarios.</p>
19	<p>Verifica que todos los campos hayan sido completados.</p> <p>Prepara un informe para la Gerencia General con las recomendaciones de cada evaluación referentes a la continuidad del contrato, aplicación de beneficio si procede y necesidades de capacitación.</p>
20	<p>Solicita reunión con la Gerencia General para resolución correspondiente a cada colaborador según resultados, realiza una propuesta de costos según lo acordado para dar al proceso.</p>

7.9.6.2 Flujoograma Proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

7.10 Formatos Involucrados en el Proceso de Evaluación del Desempeño

	FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre del Colaborador:	No. de Registro: _____
Departamento para el que labora:	_____
Puesto que Desempeña:	_____
Periodo de Evaluación:	Desde: _____ Hasta: _____
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO	
Los siguientes objetivos se plantean a partir de la Descripción de Puesto del Colaborado:	
Objetivo No. 1 Fecha programada de finalización: _____	
Objetivo No. 2 Fecha programada de finalización: _____	
Objetivo No. 3: Fecha programada de finalización: _____	
Objetivo No. 4 Fecha programada de finalización: _____	
Objetivo No. 5 Fecha programada de finalización: _____	
(Puede agregar más objetivos, según sea necesario)	
Estos objetivos planificados se han conversado y acordado al inicio del período de evaluación.	
Fecha: _____	
Firma de la persona evaluada _____	Firma del supervisor _____

REVISION DE MEDIO AÑO

A ser completado por el supervisor y supervisado:

Supervisado:

- Indique, en términos de tiempo y forma, el avance que se ha logrado a la fecha:

- En caso de no haber alcanzado el avance esperado a la fecha, indique los motivos que usted ha identificado:

- Indique qué elementos y/o apoyo requiere para poder avanzar en el logro de los objetivos planificados:

Identificación de Soluciones:

En caso de no haberse logrado el avance según lo planificado, supervisor y supervisado, en común acuerdo, toman las siguientes acciones:

- **Identifican y plantean las causas posibles:**

- **Identifican si se requiere apoyo por parte del supervisor que faciliten la continuidad de una o varias acciones en particular:**

- **Identifican y plantean si es necesario replantear algún objetivo en particular, o si lo que se requiere es incentivar el logro de los objetivos planificados:**

Se ha realizado la revisión de mitad de año y se han acordado las acciones a seguir para el logro esperado a final del período de la evaluación.

Fecha:

Firma de la persona evaluada _____ Firma del supervisor _____

EVALUACIÓN DE FIN DE AÑO

A ser completado por el supervisor (a la conclusión del período de evaluación) :

- ¿Se alcanzaron todos los objetivos expuestos al inicio del año?

 Sí No (sírvase explicar) En parte (sírvase explicar)

- Lista de los principales resultados logrados:

- ¿Se cumplieron todos los plazos establecidos?

 Sí No (sírvase explicar) En parte (sírvase explicar)

- Proporcione una evaluación detallada de los siguientes aspectos:

- **CALIDAD DEL TRABAJO** (especifique si los resultados finales corresponden a lo planteado en los objetivos de desempeño y, de no ser así, ¿por qué no?):

- **RESULTADOS LOGRADOS** (Indique si los resultados corresponden a las especificaciones en los objetivos de trabajo y evalúe la iniciativa personal, incluida la capacidad para adoptar medidas y alcanzar logros):

- **APTITUDES** (especifique puntos fuertes y aspectos a mejorar, relacionados con el logro de los objetivos establecidos, incluidas la confiabilidad y fiabilidad al asumir y llevar a cabo los compromisos y obligaciones acordadas y/o implícitas en las funciones asignadas).

- **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN** (Identifique si el colaborador necesita capacitación relacionada con su área de trabajo que contribuya a la mejora de este.)

CALIFICACIÓN					
Para cada uno de los siguientes puntos, otorgue a la persona una calificación basada en una escala de 5 puntos en la que 5 representa la calificación más alta y 1 la calificación más baja:					
CLASIFICACIÓN	1	2	3	4	5
(i) CALIDAD DEL TRABAJO	<input type="checkbox"/>				
(ii) CANTIDAD DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>				
(iii) INICIATIVA	<input type="checkbox"/>				
(iv) CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS	<input type="checkbox"/>				
(v) RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>				
(vi) RELACIONES INTERPERSONALES	<input type="checkbox"/>				
(vii) APTITUDES DE COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>				

CALIFICACIÓN GENERAL	
<i>* Cualquier de las 3 primeras calificaciones otorgarán automáticamente la extensión del contrato.</i>	
<input type="checkbox"/> Muy buena* <input type="checkbox"/> Buena* <input type="checkbox"/> Satisfactoria* <input type="checkbox"/> No satisfactoria	
COMENTARIOS FINALES (A ser completados por el Supervisor)	
Sírvese incluir otras observaciones de acuerdo con su consideración:	
Comentarios de la persona evaluada:	
Firma de la persona evaluada	
Fecha:	
Supervisor:	Supervisado:
Nombre: _____	Nombre _____
Título _____	Título _____
Firma _____	Firma _____
Fecha _____	Fecha _____

Fuente: Elaboración Propia

7.11 Manual de Proceso de Higiene y Seguridad Laboral

MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL



SUSTENTADO POR:

ANNY MARIBEL BORJAS BERRÍOS 30951208

SANDY NADEZHKA MONTOYA MEJÍA 31741263

TEGUCIGALPA M.D.C. MARZO DE 2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	281
7.11.1 Ámbito de Aplicación.....	281
7.11.2 Política de Actualización.....	282
7.11.3 Objetivos	282
7.11.4 Términos Utilizados en Higiene y Seguridad Laboral.....	283
7.11.5 Disposiciones según Reglamento General de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo	285
7.11.6 Medidas Preventivas en el Trabajo ante Covid-19	292
7.11.7 Gimnasia Laboral / Pausa Activa	300
7.11.8 Ejercicios.....	301
7.11.9 Consejos Adicionales.....	305
7.11.10 Proceso de Socialización para el Manual de Higiene y Seguridad Laboral.....	306
7.11.10.1 Flujograma Proceso de Socialización para el Manual de Higiene y Seguridad Laboral	307

INTRODUCCIÓN

Toda actividad laboral, operativa, administrativa u obrera, genera algún tipo de riesgo ante la salud del colaborador y su bienestar, en la manera que crece la globalización y sus exigencias, crecen los requerimientos e imposiciones de las actividades laborales en las empresas y por ende las medidas a tomar para poder controlar el peligro que representan.

El presente manual tiene como propósito informar sobre los distintos riesgos laborales que puedan presentarse en el ambiente de trabajo y orientar sobre las medidas preventivas que se deben llevar a cabo para evitar dichos riesgos.

7.11.1 Ámbito de Aplicación

Difúndase el presente documento, como una necesidad de expansión informativa, sobre las medidas obligatorias de aplicación hacia la higiene y seguridad laboral y el arte de la ergonomía, en pro del cuidado de cada colaborador de la empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ.

7.11.2 Política de Actualización

El Departamento de Recursos Humanos será responsable de realizar las actualizaciones pertinentes del presente Manual, al menos una vez al año, de preferencia al inicio de cada año, de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa.

7.11.3 Objetivos

7.11.3.1 Objetivo General

Conocer las disposiciones generales en materia de seguridad laboral y procedimientos para las actividades del programa de higiene y seguridad laboral de la Empresa.

7.11.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Contribuir a la salud y el bienestar de los colaboradores a través de la prevención de riesgos laborales.
- ✓ Estimular la capacitación para minimizar las malas prácticas y prevenir enfermedades laborales.

7.11.4 Términos Utilizados en Higiene y Seguridad Laboral

7.11.4.1 Ambiente de trabajo: Se concibe como las condiciones físicas a aquellas que se encuentran en el lugar de trabajo.

7.11.4.2 Condiciones de Trabajo: Son las normas que fijan los requisitos para la defensa de la salud y la vida de los trabajadores en los establecimientos y lugares de trabajo y las que determinan las prestaciones que deben percibir los hombres por su trabajo.

7.11.4.3 Dolor de Espalda: es una experiencia sensorial y emocional desagradable, asociada con un daño real o potencial, localizada en diferentes regiones de la espalda.

7.11.4.4 Enfermedad Profesional: Deterioro lento y paulatino de la salud del trabajador como consecuencia de las condiciones en que se desarrolla su trabajo

7.11.4.5 Ergonomía: Estudio de las condiciones de adaptación de un lugar de trabajo, una máquina, un vehículo, etc., a las características físicas y psicológicas del trabajador o el usuario.

7.11.4.6 Higiene: Es la disciplina que estudia y determina las medidas para conservar y mejorar la salud, así como para prevenir las enfermedades.

7.11.4.7 Higiene y seguridad laboral: Es la aplicación racional e inventiva de las técnicas que tiene por objeto el reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales que se originan en el lugar de trabajo, que puedan causar enfermedades en los trabajadores o miembros de una comunidad.

7.11.4.8 Salud: Ausencia de enfermedad orgánica (funcionamiento deficiente del conjunto de células, tejidos, órganos y sistemas del cuerpo humano). Equilibrio físico, psíquico y social.

7.11.4.9 Salud Laboral: Es la aplicación racional y con inventiva de las técnicas que tienen por objeto el diseño de instalaciones, equipos, maquinarias, procesos, procedimientos de trabajo, capacitación, adiestramiento, motivación y administración de personal, con el propósito de abatir la incidencia de accidentes capaces de generar riesgos en la salud, incomodidades e ineficiencias entre los trabajadores o daños económicos a las empresas y consecuentemente a los miembros de la comunidad.

7.11.4.10 Seguridad: Es el conjunto de normas, obras y acciones, así como los instrumentos técnicos y legislativos requeridos para proteger la vida humana y la propiedad del hombre de la acción de fenómenos destructivos, tanto de los provocados por la naturaleza como los originados por la actividad humana.

7.11.4.11 Trastornos músculo esqueléticos: son una serie de lesiones de músculos, tendones, nervios y articulaciones que se localizan con más frecuencia en cuello, espalda, hombros, codos, muñecas y manos, asociados a movimientos repetitivos debidos al manejo habitual e intensivo del teclado y del “ratón” de ordenador, pudiendo generar trastornos como tendinitis, epicondilitis, tenosinovitis, síndrome del túnel carpiano, etc.

7.11.4.12 Malas posturas: Pueden generar tendinitis, lumbalgias, tortícolis y otras dolencias de tipo muscular.

7.11.4.13 Posturas estáticas prolongadas: Provocan pequeñas contracciones de diferentes grupos musculares, fundamentalmente de la espalda, cuello y hombros, que mantenidas de forma prolongada a lo largo de la jornada de trabajo pueden provocar fatiga y dolores musculares, sobrecarga en la zona lumbar y problemas de tipo circulatorio, debido a la presión del asiento en los muslos y a la poca movilidad de las piernas.

7.11.5 Disposiciones según Reglamento General de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo

Incendios

Artículo 201. Las empresas deberán disponer de un plan de actuación contra incendios y evaluación de los locales aprobados por el Cuerpo de Bomberos de Honduras.

Estructura de los Locales

Artículo 203. En la construcción de locales se emplearán materiales resistentes al fuego y sus planos de construcción, así como su memoria de cálculo deberá contar con la aprobación del Departamento Técnico del Cuerpo de Bomberos de Honduras.

ARTÍCULO 215.- Localización de extintores de acuerdo con clasificación de riesgo de incendio

Los locales de bajo riesgo de incendio deberán disponer de uno o varios extintores portátiles de 10 libras, de manera tal que su alcance máximo no sea mayor de 25 metros de cualquier punto ocupable.

Los locales de medio riesgo de incendio deberán disponer de varios extintores portátiles de 20 libras, de manera tal que su alcance máximo no sea mayor de 20 metros de cualquier punto ocupable.

Los locales de alto riesgo de incendio deberán disponer de varios extintores portátiles de 20 libras, de manera tal que su alcance máximo no sea mayor de 15 metros de cualquier punto ocupable.

ARTÍCULO 217.- Señalización.

Los extintores, hidrantes y otros medios de extinción y alarma, estarán debidamente señalizados.

IMPLEMENTAR MEDIDA	FIGURA COLOR ROJO
En la parte alta del punto donde se localiza un extintor.	
En un lugar visible cercano al extintor, con la flecha señalándolo, cuando éste no sea fácil de observar.	
En un lugar visible cercano al extintor, con la flecha señalándolo, cuando éste no se logre observar.	

Fuente: EL REGLAMENTO, G. M. P. (2004). Reglamento general de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo.

ARTÍCULO 218.- Los incendios se clasificarán en cuatro grupos, según los materiales combustibles presentes, sin perjuicio de que alguno de ellos pueda pertenecer a dos o más grupos:

Clasificación del Tipo de Incendio

Clase de Incendios	Definición	Método de Extinción
A	Los incendios que involucran materiales combustibles ordinarios como madera, tela, papel, caucho y muchos plásticos.	El agua se usa para lograr un efecto enfriador o de inmersión que reduce la temperatura de ignición.
B	Los incendios que involucran líquidos, grasas y gases inflamables.	Extintores BC y ABC.
C	Los incendios que involucran equipo eléctrico energizado.	Este tipo de incendio se puede controlar a veces por un agente extintor no conductor. El procedimiento más seguro es siempre tratar de desenergizar los circuitos de alto voltaje y tratarlo como un incendio de clase A o B según el tipo de combustible involucrado.
D	Los incendios que incluyen metales combustibles, como el magnesio, titanio, zirconio, sodio y potasio.	La temperatura extremadamente alta de algunos metales al arder hace que el agua y otros agentes extintores comunes no sean efectivos para su extinción. No existe un solo agente que efectivamente controle todos los metales combustibles. Hay agentes extintores especiales que están disponibles para el control de incendios de cada tipo de metal y son marcadores especialmente para aquel metal combustible.

Fuente: EL REGLAMENTO, G. M. P. (2004). Reglamento general de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo.

En cualquier incendio, si hay cerca instalaciones eléctricas en tensión, se deberá usar un agente que no sea conductor; se usará polvo químico (hasta tensiones de 1000 voltios) o anhídrido carbónico. En ningún caso se empleará agua.

ARTÍCULO 223.- La elección del tipo de señal y del número y tipo de colocación de las señales o dispositivos de señalización en cada caso, se realizará teniendo en cuenta las características de la señal, los riesgos, los elementos o circunstancias que hayan de señalizarse, la extensión de la zona a cubrir y el número de trabajadores involucrados, de tal forma que la señalización resulte lo más eficaz posible.

ARTÍCULO 230.- Los colores de seguridad, su significado y otras indicaciones sobre su uso se muestran en el siguiente cuadro.

COLOR	SIGNIFICADO	INDICACIONES Y PRECISIONES
ROJO	Prohibición	Comportamientos peligrosos
	Peligro, alarma.	Alto, parada, dispositivos de desconexión y de emergencia.
	Material y equipo de lucha contra incendios.	Identificación y localización.
AMARILLO O ANARANJADO	Advertencia	Atención, precaución, Verificación.
AZUL	Obligación	Comportamiento o acción específica. Obligación de llevar un equipo de protección personal.
VERDE	Salvamento o auxilio Locales, etc.	Puertas, salidas, pasajes, materiales, puesto de salvamento o de emergencia.
	Situación de seguridad.	Vuelta a la normalidad.

Fuente: EL REGLAMENTO, G. M. P. (2004). Reglamento general de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo.

ARTÍCULO 235.- Las señales relativas a los equipos de luchas contra incendios llevarán las siguientes características:



Fuente: EL REGLAMENTO, G. M. P. (2004). Reglamento general de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo.

Iluminación

ARTÍCULO 346.- En los locales de trabajo se deberán observar las siguientes medidas:

1. La iluminación de cada zona o parte de un lugar de trabajo deberá adaptarse a las características de la actividad que se efectuó en ella, teniendo en cuenta:

Los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores dependientes de las condiciones de visibilidad.

Las exigencias visuales de las tareas desarrolladas.

Primeros Auxilios

ARTÍCULO 424.- La empresa deberá poseer uno o varios botiquines que contarán con los medicamentos e implementos de primeros auxilios, para ser utilizado en caso de cualquier accidente de los trabajadores.

Pantallas de Visualización de Datos

ARTÍCULO 464. Los trabajadores que realizan sus labores en pantallas de visualización de datos deberán seguir las siguientes indicaciones:

Los elementos de comunicación (pantalla, teclado y documento) deberán ser orientables e inclinables a voluntad y facilidad del usuario.

El soporte de los elementos de comunicación deberá ser estable y regulable de modo que se reduzcan al mínimo los movimientos incómodos de cabeza y ojos.

El soporte de los elementos de comunicación frecuentemente visualizados deberá colocarse lo más frente posible del operador cuando esté en su posición normal de trabajo.

La superficie de trabajo deberá adecuarse a la tarea, de manera que los elementos a visualizar puedan ubicarse a una distancia acorde a la agudeza visual del operador.

Cuando se trate de puestos de trabajo de entrada de datos, se deberán disponer de una porta documento.

La pantalla y la porta documentos, deberán estar lo suficientemente próximos uno del otro, y a la misma distancia para evitar los giros de ojos y la acomodación constante de la visión.

Se deberá cuidar los aspectos de iluminación para que el nivel de iluminación del propio puesto de trabajo sea adecuado a la tarea a realizar, así como para evitar reflejos y deslumbramientos en la pantalla u otra parte del equipo de trabajo.

La distancia nominal de visión es función del tamaño de los caracteres a visualizar, se considera como distancias aceptables las comprendidas entre 35 y 85 cm. Aunque para tareas de oficinas habituales se considera que la distancia nominal de visión no debe ser inferior a 40 cm.

El diseño del puesto de trabajo deberá favorecer el movimiento, para lo cual se deberá instalar una silla que permita mover fácilmente la parte superior del cuerpo, dándole al tronco una inclinación de $110-120^{\circ}$ y a la cabeza menos de 20° , así como espacio suficiente para colocar los documentos y utilizar los documentos en papel y facilidad para poder mover a distintas posiciones el teclado.

El tamaño y forma de la superficie de trabajo están principalmente determinadas por las tareas que deben realizar y por el equipo necesario para ellas, así:

Para las tareas de entrada de datos, una superficie rectangular de 800 mm por 1200 mm.

Cuando las pantallas de visualización de datos impliquen el uso de tubos de rayos catódicos, necesitará 1000 mm.

La distribución espacial del equipo en el puesto de trabajo deberá planificarse después de un análisis de la tarea que determine la importancia y uso de cada elemento. La pantalla de visualización que se utilice con más frecuencia deberá situarse en el campo central de visión, mientras que los controles más importantes y utilizados con más frecuencia (Teclado y ratón), como, el teclado, deberán situarse en zonas de alcance óptimo.

Realizar un reconocimiento pre ocupacional, periódico y post-ocupacional de la vista del operador, dotando de los mecanismos protectores necesarios o en su defecto los correctores visuales.

Los períodos de descanso serán de 15 minutos por cada dos horas de trabajo constante.

7.11.6 Medidas Preventivas en el Trabajo ante Covid-19

Prepare su lugar de trabajo para la COVID-19:

En enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró emergencia de salud pública de importancia internacional el brote de enfermedad por un nuevo coronavirus en la provincia de Hubei (China). La OMS indicó que existe un alto riesgo de que la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) se propague a otros países del mundo.

La OMS y las autoridades de salud pública de todo el mundo están adoptando medidas para contener el brote de COVID-19. Sin embargo, no puede darse por sentado el éxito a largo plazo. Todos los sectores de la sociedad, incluidas las empresas y los empleadores, deben asumir sus responsabilidades si queremos detener la propagación de la enfermedad.

¿Cómo se propaga la COVID-19?

Cuando una persona con COVID-19 tose o exhala, despiden gotículas de líquido infectado. La mayoría de estas gotículas caen sobre los objetos y superficies que rodean a la persona, como escritorios, mesas o teléfonos. Otras personas pueden contraer la COVID-19 si tocan estos objetos o superficies contaminados y posteriormente se tocan los ojos, la nariz o la boca. También pueden contagiarse si se encuentran a menos de un metro de distancia de una persona con COVID-19 e inhalan las gotículas que ésta haya esparcido al toser o exhalar. Es decir, la COVID-19 se propaga de manera similar a la gripe. La mayoría de las personas que contraen la enfermedad presentan síntomas leves y se recuperan. Sin embargo, algunas personas presentan casos graves de la enfermedad y pueden requerir atención

hospitalaria. El riesgo de desarrollar un cuadro grave aumenta con la edad: las personas mayores de 40 años parecen ser más vulnerables que las menores de 40. Las personas cuyo sistema inmunitario está debilitado y las personas que padecen afecciones como diabetes, cardiopatías o enfermedades pulmonares también corren un mayor riesgo de desarrollar casos graves de la enfermedad.

Medidas simples para prevenir la propagación de la COVID-19 en su lugar de trabajo



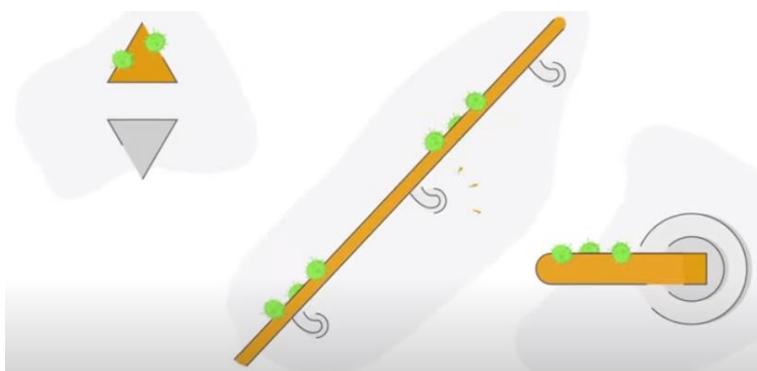
Hay varias cosas que puedes hacer para protegerte y proteger a otros de la COVID-19 mientras trabajas, ya sea en el puesto de trabajo habitual o haciéndolo desde la casa.



Se recomienda quedarse en casa en y evita el contacto directo con personas en caso de no sentirte bien, aunque sea un resfriado leve. De ese modo ayudamos a proteger a nuestros compañeros de trabajo y a nuestra familia en casa.



En el trabajo o en su casa, si puede, suba y baje por las escaleras y no por ascensor.



Evite tocar con las manos objeto de uso común como los botones del ascensor, los picaportes o el pasamanos de la escalera.



Si trabaja en la oficina trate de organizar sus reuniones a distancia ya sea por videoconferencia y en caso de reuniones presenciales, manteniendo al menos 1 metro de distancia entre las personas presentes en la misma sala.



Tras el viaje de ida o vuelta del trabajo y a lo largo del día, lávate las manos con frecuencia y a fondo, evita tocarte los ojos, la boca y la nariz.



Ventila el lugar de trabajo periódicamente y mantén las ventanas abiertas, si es posible.



Asegúrate que las mesas, los picaportes y otras superficies que se tocan con frecuencia se desinfecten con regularidad.



Evita los lugares muy concurridos y las actividades públicas innecesarias.



Busca formas de saludar a tus compañeros y manifestar afecto a tus amigos y tus familiares que no sea con contacto físico. Aunque haya que mantener una distancia física cuida las relaciones sociales. Mantén contacto periódico con tu familia y colegas para comprobar cómo va todo.



Recuerda buscar formas de mantenerte activo y positivo.

¡Cuidémonos y evitemos entre todos la propagación de la COVID-19.!

La OMS proporciona la siguiente orientación sobre el uso correcto de las mascarillas:

1. Lavarse las manos antes de ponerse la mascarilla
2. Inspeccionar la mascarilla en busca de roturas o agujeros y no utilizar una mascarilla dañada.
3. Colocar la mascarilla con cuidado, asegurándose de que cubra la boca y la nariz, ajustarla al puente nasal y atarla firmemente para minimizar cualquier espacio entre la cara y la mascarilla. Si usa orejeras, hay que asegurarse de que no se crucen, ya que esto ensancha el espacio entre la cara y la máscara



4. Evitar tocar la mascarilla mientras se usa. Si la mascarilla se toca accidentalmente, debe lavarse las manos.
5. Retirarse la mascarilla utilizando la técnica adecuada. No toque la parte delantera de la máscara, desátela por detrás.
6. Reemplazar la mascarilla tan pronto como se humedezca con una nueva limpia y seca.



7. Desechar la mascarilla o colocarla en una bolsa de plástico resellable limpia donde se guarde hasta que se pueda lavar y limpiar. No guarde la mascarilla alrededor del brazo o la muñeca ni la tire hacia abajo para que descansa alrededor de la barbilla o el cuello.
8. Lavarse inmediatamente después de desechar la mascarilla.
9. No reutilizar las mascarillas de un solo uso y desecharlas adecuada e inmediatamente.



10. No se quite la mascarilla para hablar
11. No comparta su mascarilla con otras personas
12. Lave las mascarillas de tela con jabón o detergente y preferiblemente con agua caliente (al menos 60 ° Centígrados / 140 ° Fahrenheit) al menos una vez al día. Si no es posible lavar las mascarillas en agua caliente, lave la mascarilla con jabón / detergente y agua a temperatura ambiente, y luego hirviendo la mascarilla durante 1 minuto

EL COMBO QUE PROTEGE TU VIDA

#VACÚNATE

para prevenir la COVID-19



#USAMASCARILLA

para evitar contagiarte tú y a los demás.



#LAVATUSMANOS

con agua y jabón al menos 20 segundos o, usa gel con alcohol al 70%.



#GUARDADISTANCIA

Distanciamiento físico de 2 metros, evita saludar de mano, beso y abrazo.



#QUÉDATEENCASA

Lo más que puedas.



mayor protección contra la COVID-19 para ti y tu familia



Fuente: www.paho.org

7.11.7 Gimnasia Laboral / Pausa Activa

Definición: Consiste en una secuencia de movimientos (incluye estiramiento y calentamientos), que han sido diseñados para ser realizados antes, durante y después de la jornada laboral.

Beneficios:

Mejora la circulación

Prevención del estrés

Prevención de dolencias

Mejora la dinámica de grupo

Baja la tensión de los músculos

Reduce las probabilidades de lesiones

Indicaciones:

Realizar los ejercicios lenta y suavemente.

Los ejercicios se deben iniciar por la cabeza y tronco, luego piernas y brazos.

Al momento de realizar los estiramientos mantener la posición de 5 a 10 segundos

Al estirar, respirar lenta y profundamente.

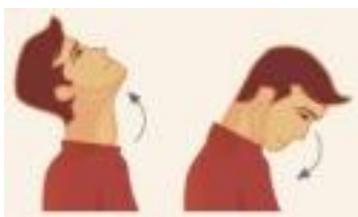
7.11.8 Ejercicios

Cabeza

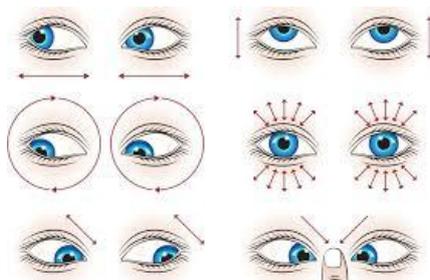
Girar la cabeza hacia el lado derecho, hasta que el mentón quede casi con la misma dirección que su hombro, sostener esta posición por 5 segundos y volver al centro, luego hacerlo al lado contrario, repetir el ejercicio 3 veces.



Inclinar la cabeza hacia atrás, permanecer en esa posición por 5 segundos, volver al centro, bajar la cabeza mirando hacia el suelo y sostener por 5 segundos, realizar tres repeticiones a cada lado, recordar que los movimientos deben ser lentos y suaves.

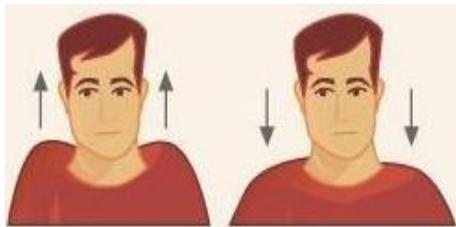


Girar los ojos en grandes círculos para estirar los músculos que los rodean, realizar técnicas de relajación ocular, parpadear con frecuencia para lubricar los ojos y enfocar la vista en algo alejado.

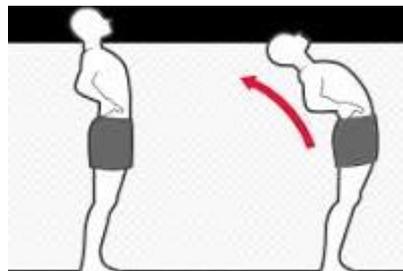


Tronco

Encoger los hombros hacia las orejas, mantener por 5 segundos, descansar y repetir 3 veces más.



Estando de pie, llevar las manos a la cintura y los hombros hacia atrás, contraer el abdomen, estirar la espalda y sostener 5 segundos, repetir 3 veces.



Piernas

Estando sentado, estirar y flexionar las piernas de forma alterna.

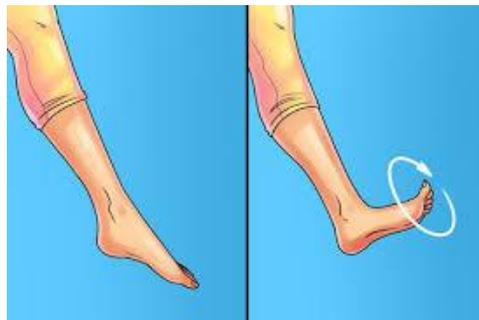


Estando de pie balancear la planta del pie desde la punta hasta el talón, repetir 3 veces.



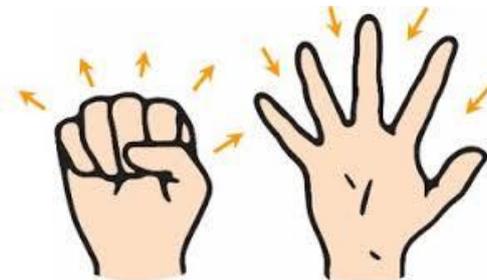
Balaneo hacia delante y atrás con ambas piernas. Asegúrate de que tu postura es correcta, con los pies en paralelo y las caderas separadas. Balaneo hacia delante y atrás desde el talón hasta la punta del pie.

Realizar movimientos circulares de tobillo hacia ambos lados con cada pie.



Manos

Abrir y cerrar las manos repetidas veces durante 5 segundos.



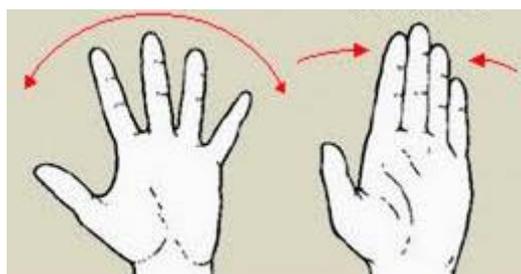
Realizar círculos con las manos hacia adentro y hacia afuera, repetir 3 veces.



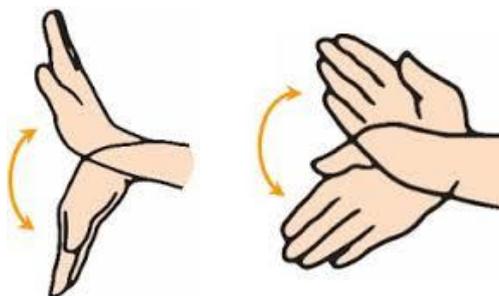
Realizar círculos con el dedo pulgar hacia adentro y hacia afuera, repetir 3 veces.



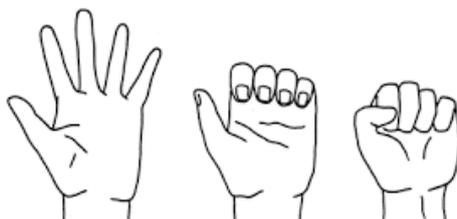
Separar y unir los dedos de las manos lentamente, repetir 3 veces.



Con el codo recto halar los dedos suavemente hacia usted, sostener 5 segundos, repetir con el pulgar, realizar el ejercicio 3 veces.



Cerrar el puño lentamente, apretar por 2 segundos, abrir lentamente la mano, relajar y estirar los dedos los mas que pueda.



7.11.9 Consejos Adicionales

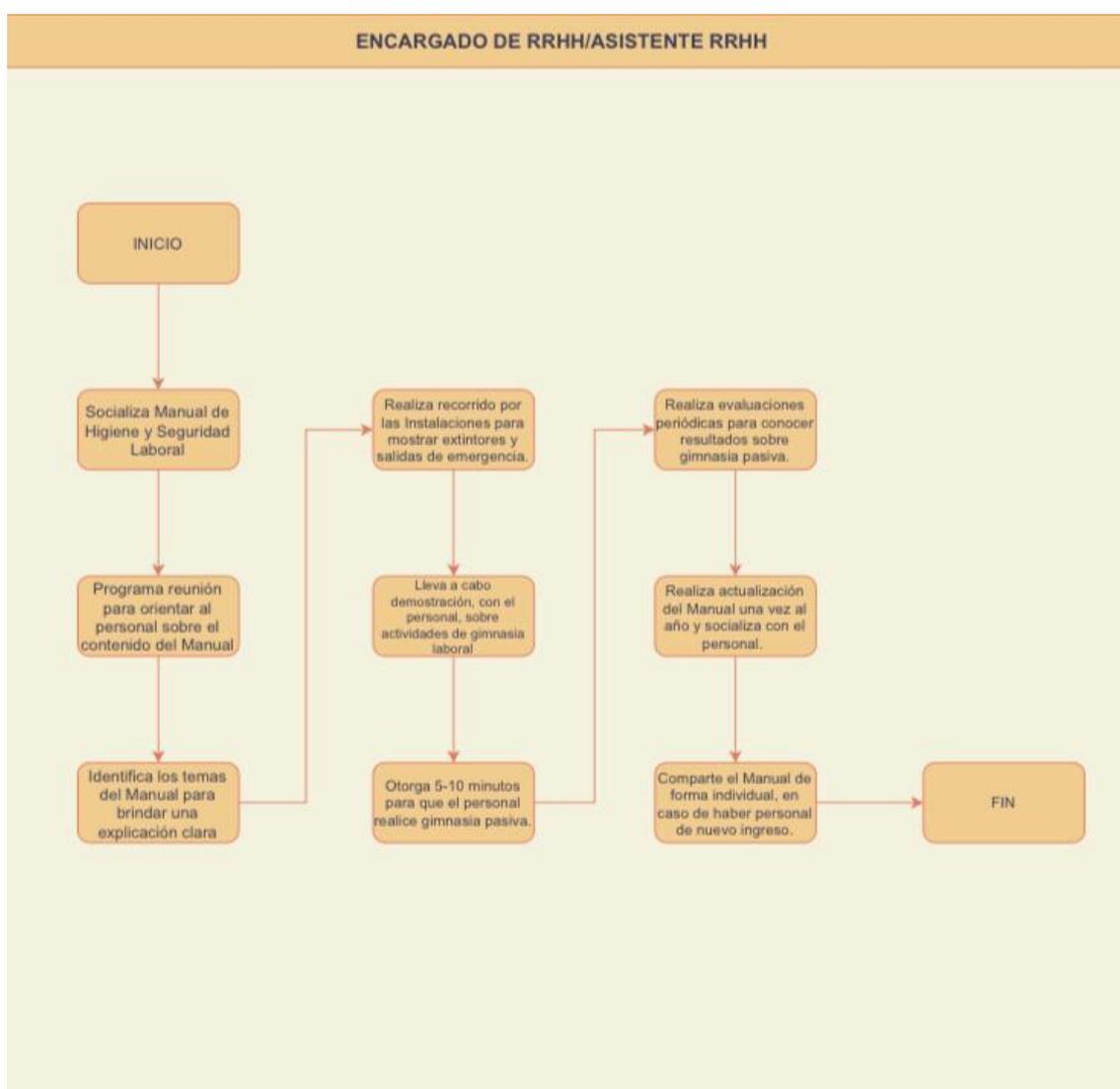
- ✓ En la pantalla de la computadora, asegurarse que los documentos tengan un tamaño y tipo de letra que te le permita leer sin esfuerzo.
- ✓ Asegurarse que el espacio de trabajo donde labora esté bien iluminado para no cansar su vista.
- ✓ Realizar uno de los ejercicios antes descrito cada 15 minutos.
- ✓ Mantener limpio el monitor de su computadora ya que una pantalla sucia es difícil de leer.

7.11.10 Proceso de Socialización para el Manual de Higiene y Seguridad

Laboral

No.	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1	Socializar el Manual de Higiene y Seguridad Laboral vía correo electrónico a todo el personal de la Empresa.	Encargado o Asistente de RRHH
2	Programar una reunión con todo el personal con el fin de brindarles una orientación sobre el contenido del manual y su importancia.	Encargado o Asistente de RRHH
3	Identificar los diferentes temas que contienen el Manual para brindar una explicación clara sobre los mismos.	Encargado o Asistente de RRHH
4	Realizar un recorrido por las instalaciones para mostrar la ubicación de extintores y salidas de emergencia.	Encargado o Asistente de RRHH
5	Llevar a cabo una demostración con el personal sobre las actividades de gimnasia laboral o pausa activa.	Encargado o Asistente de RRHH
6	Otorgar de 5 - 10 minutos diarios para que el personal lleve a cabo la gimnasia laboral o pausa activa para favorecer su bienestar.	Encargado o Asistente de RRHH
7	Realizar evaluaciones periódicas a través de encuestas vía correo electrónico para conocer como la gimnasia laboral o pausa activa ha contribuido al bienestar de los colaboradores.	Encargado o Asistente de RRHH
8	Realizar actualización del Manual en enero de cada año y circular a todo el personal.	Encargado o Asistente de RRHH
9	Compartir el manual de forma individual en los casos de personal de nuevo ingreso.	Encargado o Asistente de RRHH

7.11.10.1 Flujograma Proceso de Socialización para el Manual de Higiene y Seguridad Laboral



Fuente: Elaboración Propia

7.12 Formatos Involucrados en el Proceso de Higiene y Seguridad Laboral

EVALUACIÓN MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

INSTRUCCIONES:

Con base en lo leído en el **Manual de Higiene y Seguridad Laboral** conteste las siguientes preguntas, según su comprensión de este, con sus propias palabras y de manera objetiva.

1. Comente uno de los objetivos del manual

2. Enliste al menos tres consecuencias relacionadas con su salud sobre las malas prácticas en el ámbito laboral.

3. La Empresa para que labora, con respecto al incendio es de bajo riesgo, ¿medio o alto riesgo?

4. Según su lectura del manual, detalle los colores de las señalizaciones y su significado.

1. Comente uno de los objetivos del manual
2. Enliste al menos tres consecuencias relacionadas con su salud sobre las malas prácticas en el ámbito laboral.
3. La Empresa para que labora, con respecto al incendio es de bajo riesgo, ¿medio o alto riesgo?
4. Según su lectura del manual, detalle los colores de las señalizaciones y su significado.
5. Mencione al menos tres condiciones en labores de pantalla de visualización de datos.
6. Qué es gimnasia laboral/pausa activa?

Fuente: Elaboración Propia

7.13 Manual de Compensación por Incentivos

MANUAL DE COMPENSACIÓN POR INCENTIVOS



SUSTENTADO POR:

ANNY MARIBEL BORJAS BERRÍOS 30951208

SANDY NADEZHKA MONTOYA MEJÍA 31741263

TEGUCIGALPA M.D.C. MARZO DE 2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	312
7.13.1 Ámbito de Aplicación	313
7.13.2 Política de Actualización	314
7.13.3 Objetivos	314
7.13.4 Términos Relacionados	315
7.13.5 Beneficios de un Adecuado Sistema de Compensación por Incentivos	316
7.13.6 Políticas de Compensación	317
7.13.7 Propuesta de un Plan de Compensación por Incentivos	318
7.13.8 Proceso de Plan de Compensación por Incentivos	320

INTRODUCCIÓN

La compensación laboral es conocida como la gratificación que se brinda a los empleados por el servicio otorgado a las empresas, a través de su conocimiento o habilidades aplicadas en las funciones que desarrolla en su desempeño laboral.

Su administración, a cargo del Departamento de Recursos Humanos, tiene como finalidad garantizar la satisfacción de los empleados, lo que, a su vez, colabora en el desarrollo de las organizaciones a través de la acción de obtener, mantener y retener la fuerza laboral.

Sin embargo, la compensación laboral, ha cambiado con el crecimiento del ámbito laboral mediante la globalización respecto a los incentivos que aplican, lo que antes se conocía simplemente como incentivos de carácter monetario, hoy son atribuidos a una diversa gama de incentivos no financieros.

7.13.1 Ámbito de Aplicación

Llámesse el presente documento, a su aplicación como una herramienta de beneficio para todos y cada uno de los colaboradores de la empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ, desarrollable en cada nivel jerárquico, de motivación, y además, de enlace entre los costos laborales y la productividad de la Empresa.

7.13.2 Política de Actualización

El Departamento de Recursos Humanos será responsable de realizar las actualizaciones pertinentes del presente Manual y su debida socialización, al menos una vez al año, de preferencia al inicio de cada año, de acuerdo con las políticas establecidas por la Empresa.

Las políticas de compensación por incentivos deben ser sostenibles en el tiempo, y de esta manera, la Empresa debe establecer aquellos incentivos que pueda mantener en un largo plazo y revisarlos en el futuro con el objetivo de nuevas implementaciones de acuerdo con sus posibilidades.

7.13.3 Objetivos

7.13.3.1 Objetivo General

Contribuir con el diseño e implementación de una planificación y programación de incentivos no financieros en ACR-HRVC/STEREO LUZ, para fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación en los colaboradores.

7.13.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Sugerir incentivos no financieros que otorguen beneficios que colaboren en su satisfacción y desarrollo tanto laboral como personal.
- ✓ Colaborar con el fortalecimiento de los principios de la Empresa como Empresa Socialmente Responsable en el apoyo hacia sus colaboradores.
- ✓ Fortalecer las relaciones organización fuerza laboral a través de los procesos de gestión y desarrollo en pro de los empleados y del cumplimiento de metas y objetivos de la Empresa.

7.13.4 Términos Relacionados

7.13.4.1 Compensación: El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo una parte muy importante lo constituye el sueldo, los incentivos cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que este se realiza.

7.13.4.2 Incentivos: Programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño, se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados

7.13.4.3 Incentivos financieros: Consiste en el pago que cada empleado recibe, bien de forma directa, como salarios, bonos, premios y comisiones; o de forma indirecta, como vacaciones, gratificaciones, horas extras, o el equivalente monetario correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (alimentación, transporte, seguro de vida).

7.13.4.4 Incentivos no financieros: Se refiere a una serie de recompensas de nueva generación, es decir, aquellas que van más allá de una remuneración monetaria, que presentan una retribución en especie para el colaborador, por ejemplo, celebraciones de días festivos, cumpleaños, días libres, etc.

7.13.5 Beneficios de un Adecuado Sistema de Compensación por Incentivos

Una de las principales ventajas de la implementación de incentivos no financieros, es la posibilidad de mantenerlos por periodos largos debido a que son beneficios representativos para los empleados y no figuran un costo para la empresa.

Mejora la rentabilidad de la empresa debido a la alta motivación que proporciona a los empleados, lo cual genera mayor productividad.

Atrae profesionales cualificados, es decir, si la empresa cuida a sus trabajadores, más candidatos querrán formar parte de ella y profesionales más capacitados acudirán a los procesos de selección.

Una política de beneficios orientada a ofrecer facilidades a los empleados en sus tareas diarias impacta en su valoración y compromiso con la empresa.

Un adecuado sistema de compensación por incentivos se convierte en un salario emocional para el empleado, vinculado a su autorrealización profesional y personal y al desarrollo de las metas de la empresa.

Desarrolla un fuerte sentimiento de compromiso y pertenencia en el empleado.

7.13.6 Políticas de Compensación

El Salario debe cubrir como mínimo todos los requerimientos de ley y establecerse según la tabla de salario mínimo por rubro publicada en El Diario Oficial La Gaceta.

La Empresa podrá establecer otro tipo de beneficios económicos y no económicos, acorde a sus políticas y/o posibilidades, que tengan como propósito el atraer y retener el talento humano.

La Empresa documentará y comunicará a sus empleados el esquema de compensación por incentivos al que tienen derecho y las condiciones que deben cumplir para acceder a éste. (incentivos financieros acorde a las políticas de la Empresa e incentivos no financieros)

El establecimiento de cualquier sistema de compensación por incentivos deberá ceñirse a los principios de la Empresa.

El Departamento de Recursos Humanos realizará una propuesta de plan de incentivos a ser considerada en el presupuesto anual de la Empresa.

El sistema de compensación por incentivos deberá ser de beneficio tanto para el empleado como para la Empresa.

El sistema de compensación por incentivos avalado por la Empresa debe colaborar a satisfacer las necesidades básicas de los empleados.

7.13.7 Propuesta de un Plan de Compensación por Incentivos

- **Trabajo desde casa o teletrabajo.** Se ha convertido en un incentivo muy valorado por los colaboradores. El trabajo a distancia no solo es motivador para los colaboradores, sino que además les ahorra el tiempo y el dinero que gastan en los desplazamientos
- **Tiempo libre remunerado.** Puede aplicarse en los cumpleaños de los colaboradores. Consiste en reconocer de manera especial el día de cumpleaños de cada colaborador, otorgándole el día libre remunerado, en adición a su período de vacaciones.
- **Horario flexible.** Este incentivo puede aplicarse en aquellos casos en que el personal se encuentre en un período de formación profesional por ejemplo cursar clases en la universidad cuyo horario coincide con el horario laboral. Implica modificar temporalmente el horario del colaborador, quien deberá compensar al final de la jornada laboral el tiempo requerido durante la mañana.
- **Celebración de cumpleaños y días festivos.** Consiste en una celebración especial que involucre a todos los empleados. Las celebraciones serán las que la empresa tenga por costumbre, por ejemplo, celebración del día de la familia.
- **Ceremonia de reconocimiento por años de servicio.** Este es un incentivo muy valorado por los colaboradores que buscan estabilidad laboral en una empresa. Si bien tiene un costo monetario, no representa un fuerte ni continuo desembolso para la Empresa, y consiste en:

Reconocimiento por 5 años de servicio:

Mención especial durante alguna reunión anual que puede ser el aniversario de la empresa o reunión de navidad.

Obsequio de una tasa grabada con el logo de la empresa, nombre del colaborador y años de servicio.

Reconocimiento por 10 años de servicio:

Mención especial durante reunión anual que puede ser el aniversario de la empresa o reunión de navidad.

Obsequio de una pluma grabada con el nombre, logo y años de servicio.

Reconocimiento por 20 años de servicio:

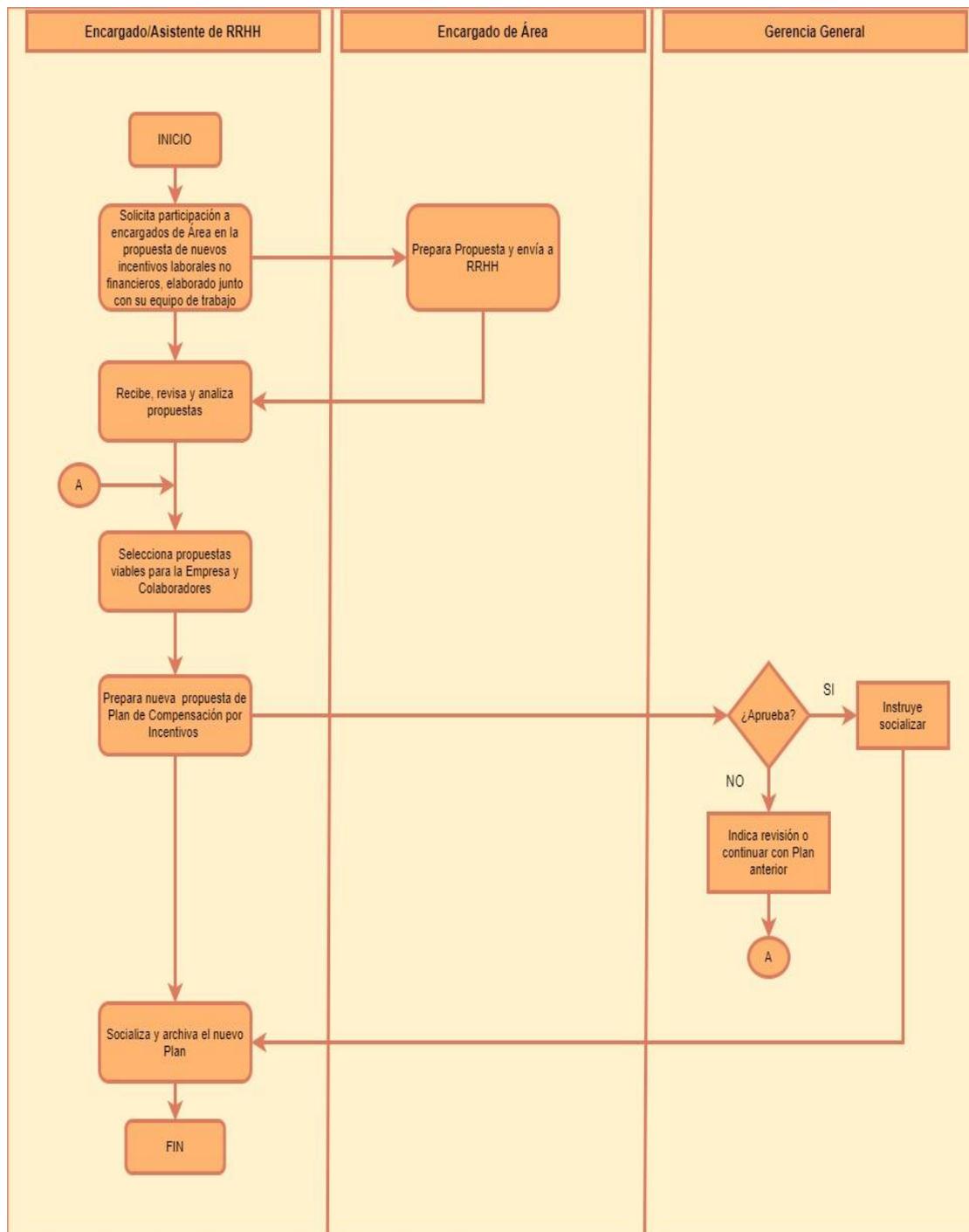
Placa de reconocimiento.

Obsequio representativo de la actividad de empresa (elaborado en acrílico, nombre del colaborador y años de servicio.

7.13.8 Proceso de Plan de Compensación por Incentivos

No.	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1	Solicita a los diferentes departamentos de la Empresa, su participación como iniciativa para implementar nuevas propuestas de incentivos laborales no financieros que beneficien al colaborador.	Encargado/Asistente de RRHH
2	Prepara lo solicitado por el Departamento de Recursos Humanos con sus colaboradores.	Encargado de Área
3	Envía propuestas vía correo electrónico al Encargado del Departamento de Recursos Humanos.	Encargado de Área
4	Recibe, revisa y analiza propuestas recibidas.	Encargado/Asistente de RRHH
5	Selecciona las propuestas que considere viables para la Empresa y sus colaboradores.	Encargado/Asistente de RRHH
6	Prepara nueva propuesta de plan de compensación por incentivos para el año siguiente.	Encargado/Asistente de RRHH
7	Analiza viabilidad de la nueva propuesta en comparación con incentivos otorgados a la fecha.	Encargado/Asistente de RRHH
8	Presenta propuesta a la Gerencia General	Encargado/Asistente de RRHH
9	De ser aprobada solicita sea socializada, caso contrario, indica su revisión o continuar con el plan utilizado a la fecha.	Gerencia General
10	Socializa y archiva el nuevo plan de compensación por incentivos.	Encargado/Asistente de RRHH

7.13.8.1 Flujoograma Proceso de Plan de Compensación por Incentivos

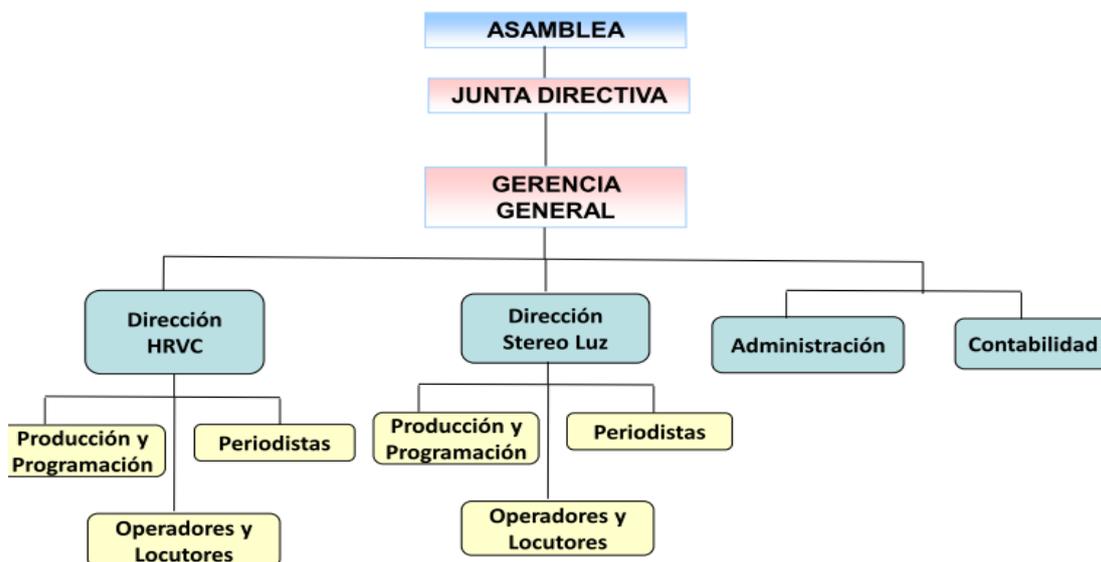


Fuente: Elaboración Propia

8. ANEXOS

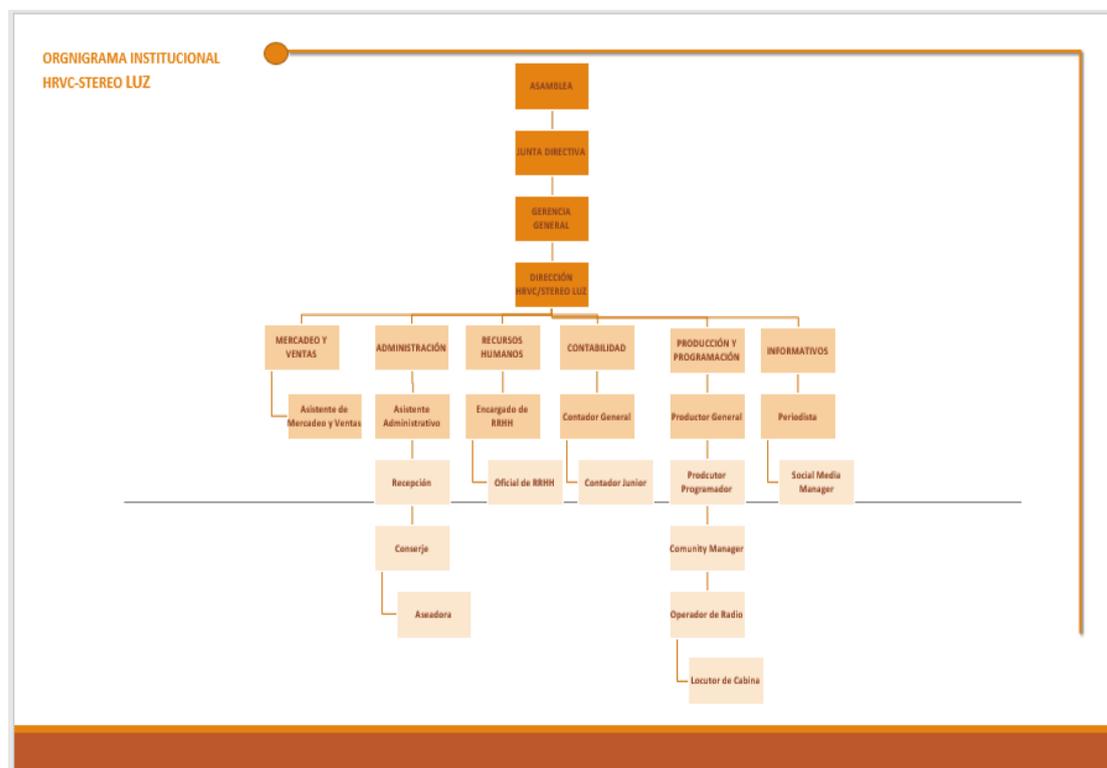
8.1 Actualización de Organigrama

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente sitio oficial <https://stereoluz.com/v2/conocenos-2/>

Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

8.2 Formato de Entrevista



**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Entrevistado: Lic. Dina Zúniga

Cargo: Encargada del Departamento de Administración
ACR-HRVC/STEREO LUZ

Fecha: 9 de febrero 2021

Estimada Lic. Zúniga,

Agradecemos concedernos este espacio en el cual pretendemos conocer, desde su perspectiva, como se han venido manejando los procesos inherentes a la administración de recursos humanos en la Empresa.

La información que nos proveerá será de mucha utilidad ya que nos permitirá conocer la situación actual de la empresa en el manejo de los temas de recursos humanos, los retos que presenta actualmente y como el diseño del Departamento de Recursos Humanos contribuirá a la solución de la dicha situación, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de procesos que son vitales para el buen funcionamiento de esta importante área en la Empresa,

Proseguiremos con las siguientes preguntas, las cuales agradeceremos responder con base en la forma que usted y su equipo desempeñan las funciones correspondientes a los procesos de Recursos Humanos:

PREGUNTAS

1. ¿Cuánto tiempo tiene de cubrir el área de Recursos Humanos?
2. ¿Cuáles han sido los retos más grandes a los que se ha enfrentado en el trayecto?
3. ¿Cuáles son los procesos de recursos humanos y herramientas con los que cuenta actualmente la empresa?
4. ¿Cómo se aplican las diferentes herramientas y procesos propios del área de Recursos Humanos?
5. ¿Cuál es el proceso que se utiliza para el pago de la planilla de sueldos del personal?
6. ¿Ha requerido la colaboración de alguien más para llevar a cabo las funciones del departamento?
7. ¿Cómo se encuentran distribuidas actualmente las funciones relacionadas con el área de recursos humanos?

8. En términos de distribución de tiempo, ¿le afecta a la distribución del trabajo coordinar las funciones de su puesto y adicionalmente las funciones de Recursos Humanos?

9. ¿Qué tan importante considera usted que sería para la empresa implementar el departamento de Recursos Humanos? ¿Por qué?

10. ¿Usted piensa que la Empresa realizaría de forma más ágil y apropiada los procesos relacionados con el manejo y administración del personal, de poseer un Departamento de Recursos Humanos?

Agradecemos su tiempo y respuestas, esta información será de mucha utilidad.

8.3 Formato para Cuestionario



**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Entrevistado: Lic. Dina Zúniga

Cargo: Encargada del Departamento de Administración
ACR-HRVC/STEREO LUZ

Fecha: 12 de febrero 2021

Reciba cordiales saludos,

Somos alumnas de la Licenciatura en Recursos Humanos, cursando actualmente la asignatura de Proyecto de Graduación.

La presente entrevista es de uso académico y tiene como objetivo conocer las necesidades que tiene la empresa en materia de administración de recursos humanos, con el fin de diseñar un Departamento de Recursos Humanos que contribuya a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos inherentes a esta área en la Empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ.

Agradeceremos su valiosa cooperación dando respuesta a las siguientes preguntas

PREGUNTAS

1. ¿En qué año inicia sus labores en ACR-HRVC/STEREO LUZ?
2. ¿Cuáles eran sus funciones iniciales?
3. ¿Qué puesto ocupa usted actualmente en la empresa?
4. ¿Cuánto tiempo tiene de cubrir el área de Recursos Humanos?
5. ¿Cómo fueron sus inicios en el área? ¿Le resultó difícil?
6. ¿Cuáles han sido los retos más grandes a los que se ha enfrentado en el trayecto?
7. ¿La Empresa le brindó la capacitación debida?
8. ¿Cuáles son los procesos de recursos humanos y herramientas con los que cuenta actualmente la empresa?

9. ¿Cómo se aplican las diferentes herramientas y procesos propios del área de Recursos Humanos?

10. ¿Cuál es el proceso que se utiliza para el pago de la planilla de sueldos del personal?

11. ¿Ha requerido la colaboración de alguien más para llevar a cabo las funciones del departamento?

12. ¿Cómo se encuentran distribuidas actualmente las funciones relacionadas con el área de recursos humanos?

13. En términos de distribución de tiempo, ¿le afecta a la distribución del trabajo coordinar las funciones de su puesto y adicionalmente las funciones de Recursos Humanos?

14. ¿Desde su punto de vista, considera importante el diseño del Departamento de Recursos Humanos para la Empresa? ¿Por qué?

15. ¿Qué tan importante considera usted que sería para la empresa implementar el departamento de Recursos Humanos? ¿Por qué?

16. ¿Usted piensa que la Empresa realizaría de forma más ágil y apropiada los procesos relacionados con el manejo y administración del personal, de poseer un Departamento de Recursos Humanos?
17. Desde su perspectiva, ¿cuál considera que sería el mayor aporte de contar con un departamento de Recursos Humanos?
- ¿Para la empresa?
 - ¿Para los colaboradores?

Gracias por su tiempo y respuestas.

ACR-HRVC/STEREO LUZ





9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

1. La Empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ carece de procesos elementales para la gestión de su recurso humano dada la inexistencia de un Departamento de Recursos Humanos debidamente estructurado que genere y lidere procesos adecuados para dicha gestión. Procesos como el reclutamiento y selección, inducción, capacitación, entre otros, son realizados de manera muy básica sin la aplicación de procedimientos definidos y estandarizados. Los puestos de trabajo con que cuenta la Empresa han sido ocupados históricamente por personal contratado a partir de referencias proveídas por los pastores de las iglesias donde se congrega el colaborador.
2. Los resultados de la investigación confirmaron que, aunque la Empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, mantiene una plantilla de personal estable ya que hay un compromiso del colaborador de desempeñarse con eficiencia y mostrar un comportamiento armónico con los valores y cultura de la Empresa. No obstante, existen limitantes dada la sobrecarga de trabajo que las funciones adicionales relacionadas con el manejo del personal generan en el personal administrativo, como también la demora en las respuestas de estas acciones, ya que por mínimas que sean, dependen de la autorización de la Dirección o la Gerencia General.
3. ACR-HRVC/STEREO LUZ es una empresa reconocida y con un fuerte posicionamiento en su rubro, esto la perfila como una empresa que seguirá creciendo, lo cual le demandará ampliar su nómina de personal. Al no contar con un Departamento de Recursos Humanos que realice adecuadamente la gestión del recurso humano para que se integre de manera rápida y efectiva a las laborales

de la Empresa, se corre el riesgo de no articular adecuadamente los objetivos de cada puesto de trabajo para que contribuyan de manera efectiva con los objetivos estratégicos de la Empresa.

4. La falta de procesos como el reclutamiento y selección conllevan a seleccionar personal con los requerimientos mínimos y por ende se corre el riesgo de que los candidatos seleccionados no cuenten con las competencias adecuadas para el puesto.
5. Los procesos seleccionados por la Empresa para su implementación representan un inicio muy importante para garantizar el bienestar del recurso humano como también identificar continuamente áreas de mejora. Asimismo, una vez que estos procesos se articulen con otros procesos del Departamento tales como la inducción y capacitación, garantizarán un mejor desempeño y productividad de los colaboradores.
6. Debido a la estructura orgánica de la Empresa y a que ésta no realiza un proceso de evaluación del desempeño estructurado de sus colaboradores, se consideró que en primera instancia la evaluación más adecuada es la evaluación de 90 grados en la cual es el supervisor quien realiza la valoración del empleado y además provee la retroalimentación necesaria para que el colaborador conozca sus fortalezas como también los aspectos o áreas de mejora para garantizar un buen desempeño. Conforme la Empresa se vaya familiarizando con esta práctica y sus beneficios, y cuente con el Departamento de Recursos Humanos que maneje este proceso, podrá ir evolucionado a través de otros tipos de evaluaciones.
7. La propuesta de capacitación interna fue elaborada a criterio propio y no como resultado de un estudio de detección de necesidades debido a la falta de

colaboración por parte de la Empresa para este proceso en particular por la pandemia actual. Sin embargo, se presenta a la empresa una propuesta de opciones para capacitación interna y sus respectivos formatos de Detección de Necesidades de Capacitación y la matriz para el mismo, para que estos puedan ser aprobados e implementados posteriormente.

8. La empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ no cuenta con un plan de incentivos y de información relacionada al tema, disponible, lo que dificulta la propuesta de un proceso de compensación adecuado, por ende, se presenta para su revisión y posible aprobación, un plan de incentivos no monetarios para ofrecer a sus colaboradores.
9. Los beneficios que brinda la propuesta del diseño de del Departamento de Recursos Humanos para la empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ les permitirá a sus directivos tener una visión clara de la importancia de contar este Departamento para garantizar una coherencia entre la adecuada administración de la empresa como tal y la correcta administración de su recurso humano.

9.2 Recomendaciones

1. Implementar el Departamento de Recursos Humanos, como una iniciativa trascendental que le permitirá a la Empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ, la validación y mejora continua de los diferentes procesos, flujogramas y formatos contemplados en el mismo. Este es un cambio muy importante que requerirá el apoyo de los Directivos de la Empresa para lograr la articulación necesaria entre los objetivos de cada puesto de trabajo y los objetivos estratégicos de la Empresa.
2. Se recomienda a los Directivos de la Empresa su especial atención en los beneficios que representa el contar con un Departamento de Recursos Humanos tales como la correcta aplicación de normas y procedimientos en materia laboral como también la adecuada gestión del recurso humano, siendo este, el capital más valioso con que cuenta la Empresa.
3. Debido que la empresa no posee un proceso de reclutamiento y selección definido, se recomienda poner en práctica la entrevista y selección por competencias la cual se considera más adecuada ya que de esta manera será más fácil obtener la información deseada del candidato, dado que la misma se desarrolla a través de preguntas abiertas estructuradas que orienten al entrevistador en la obtención de respuestas.
4. Se recomienda a la Empresa la contratación de un outsourcing para la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección, hasta el momento que consideren adecuada la contratación de un profesional en psicología con el cumplimiento del arancel correspondiente.

5. Se recomienda a ACR-HRVC/STEREO LUZ someter a aprobación de sus Directivos la actualización realizada al Reglamento Interno, como también una revisión legal para asegurar que las disposiciones y artículos contenidos en dicho Reglamento estén de conformidad a la Ley laboral de Honduras. Una vez realizadas las revisiones y aprobaciones correspondientes, el Reglamento deberá someterse a aprobación de la Secretaría del Trabajo y seguidamente deberá socializarse con todo el personal de la Empresa.
6. Se recomienda a la empresa ACR-HRVC/STEREO LUZ la aprobación e implementación del plan de compensación por incentivos propuesto para presentar una serie de beneficios extras no monetarios a los empleados y así mantener un alto rendimiento y productividad en su desempeño.
7. Es necesario que los procesos de evaluación del desempeño y seguridad e higiene laboral implementados por la Empresa sean debidamente socializados, enfatizando y asegurando que cada colaborador entienda que el fin de estos, es garantizar su seguridad laboral, la mejora continua y el logro de objetivos como factor esencial y estratégico de la Empresa.
8. Finalmente, la implementación del Departamento de Recursos Humanos necesitará una adecuada socialización a fin de no crear incertidumbre entre el personal de la Empresa que actualmente realiza las funciones relacionados con el manejo del personal como también con el personal en general de la empresa. Asimismo, será necesario un tiempo prudencial para la transferencia de información que se requerirá para el funcionamiento del nuevo Departamento.

10. Glosario

Actividad: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir un objetivo determinado en el caso de los trabajadores son las acciones encaminadas a cumplir con las funciones de un cargo.

Flujograma: Representación gráfica de un proceso, a través de símbolos y líneas que representan una secuencia.

Formato: conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales.

Función: Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.

Manual: libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia.

Procedimiento: Serie de tareas que se realizan al llevar a cabo una función.

Proceso: conjunto de tareas dispuestas en un flujo de trabajo especializado que reciben una serie de insumos para producir un valor al cliente

Tarea: Es aquella que por su objetivo y su exigencia se realiza para llevar con éxito una función que se desempeña en el seno de una empresa, estas son con un tiempo límite obviamente un tiempo corto.

11. Bibliografía

- ✓ Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill Interamericana.
- ✓ Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
- ✓ Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- ✓ Mintzberg, (1991). Fundamentos de las Estructuras Organizativas. Diseño de Organizaciones Eficientes. Argentina: Editorial El Ateneo (pp.6)
- ✓ Bayón Mariné, F., & García Isa, I. (1997). Capítulo X: Incorporación al puesto de trabajo. En. Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas, 165-175
- ✓ Acosta, A. J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. Pearson Educación.
- ✓ Baque tituaña, e. T. (2019). Elaboración y socialización de un reglamento interno empresarial, con el objetivo de dar a conocer las políticas internas de la empresa link & server. Dmq 2019
- ✓ <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>
- ✓ Historia de los recursos humanos y su evolución - Recursos humanos (RRHH), empleo y gestión empresarial (rrhh-web.https://www.rrhh-web.com/historia.htmlom)

- ✓ Morales, J. (2010). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Recuperado el día, 1.
- ✓ Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- ✓ Kayser, B. (2007). Higiene y seguridad industrial. Atlantic Internacional University. Buenos Aires.
- ✓ Higiene y Seguridad Laboral (higieneyseguridadlaborales.blogspot.com)
- ✓ Parra, M. (2003). Conceptos básicos en salud laboral. Santiago de Chile: Oficina Internacional del Trabajo, OIT, 31.
- ✓ Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. Gestión, 2(9).
- ✓ Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). Gestión de recursos humanos.
- ✓ Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (1998). Metodología de la investigación (Vol. 1, pp. 233-426). México, DF: Mcgraw-hill. (Sampieri, 1998)
- ✓ Alles, M. A. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica SA.
- ✓ Fuente: EL REGLAMENTO, G. M. P. (2004). Reglamento general de Medidas Preventivas y Accidentes de Trabajo.
- ✓ Organización Panamericana de la salud, www.paho.org.