

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA INDUSTRIAL

“CREACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS PARA LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN,
CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO; Y SU PLAN DE
COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA TC TELEVISIÓN.

ANDREA SALOMÉ FLORES SEVILLA.
IVONATI JOSEFINA RUIZ VILLACRÉS.

DIRECTOR: DR. ARTURO MUÑOZ

QUITO, SEPTIEMBRE 2010

DEDICATORIA

Dedico el trabajo a Dios, a mi familia, en especial a mi mami por ser la persona más importante de mi vida.

IVONATI

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi papi, a mis hermanos César y Nicolás por siempre darme su apoyo en mi realización profesional, agradezco especialmente a mi mamá por su amor y por enseñarme a ser lo que soy. A nuestro Director Arturo Muñoz por su valiosa e incondicional colaboración. A mis amigas y amigos que estuvieron a mi lado durante este proceso de aprendizaje que nos convierte ahora en profesionales. Y a las personas que hicieron posible convertir este sueño en realidad.

IVONATI

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios, mi familia; y a Javier, por ayudarme a ser lo que soy en mi vida.

ANDREA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me ha dado, a mis papás, hermanas y Sebastián por el apoyo incondicional, a Javier por ser un pilar muy importante en mi desarrollo profesional y personal, a mis amigas y amigos por todo lo compartido durante este proceso y a todas aquellas personas que han hecho posible esto.

ANDREA

1.	CUERPO DEL TRABAJO	8
1.1.	RESUMEN O ABSTRACT:	8
1.2.	INTRODUCCIÓN	9
1.2.1.	TEMA	9
1.2.3.	DIAGNÓSTICO	18
1.2.4.	JUSTIFICACIÓN	19
1.2.5.	OBJETIVOS	20
1.2.6.	RESULTADOS	21
1.2.7.	ACTIVIDADES	21
1.2.8.	PRECONDICIONES	22
1.2.9.	SOSTENIBILIDAD	22
1.2.10.	MATRIZ DE MARCO LÓGICO	23
1.2.11.	MONITOREO	24
1.2.12.	DESTINATARIOS	24
2.	DESARROLLO DEL TRABAJO	24
2.1.	MARCO TEÓRICO	24
2.1.1.	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	24
2.1.2.	MAPEO DE PROCESOS	26
2.1.3.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	27
2.1.4.	MEJORAMIENTO DE PROCESOS	31
2.1.5.	MODERNIZACIÓN DE PROCESOS	33
2.1.6.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	34
2.1.7.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	36
2.1.8.	INDICADORES DE GESTIÓN	38
2.1.9.	COMUNICACIÓN	42
2.1.10.	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	47
2.2.	METODOLOGÍA	57
2.2.1.	FASES	57
	FASE I	61
3.	DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	62
3.1.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES POR SUBSISTEMA	62
3.2.	INVENTARIO DE FORMATOS ACTUALES DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	66
3.3.	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS LEVANTADOS POR SUBSISTEMA	67
3.4.	PUNTOS A CONSIDERAR SOBRE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	73

3.5. DIAGRAMACIÓN DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES LEVANTADOS POR SUBSISTEMA.....	74
3.6. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE PROCESOS ACTUALES	78
3.7. DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA POR PROCESO	83
FASE II	86
4. CREACIÓN DE PROCESOS. SITUACIÓN PROPUESTA.....	87
OBJETIVO:	91
POLÍTICAS:	91
RESPONSABILIDADES GENERALES:	98
FLUJO DEL PROCESO:	100
DOCUMENTOS	100
OBJETIVO:	103
POLÍTICAS:	103
RESPONSABILIDADES GENERALES	110
FLUJO DEL PROCESO	111
DOCUMENTOS	111
OBJETIVO:	114
POLÍTICAS:	114
RESPONSABILIDADES GENERALES	119
FLUJO DEL PROCESO	120
4.2. INFORME DE MEJORA POR PROCESO. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	122
4.3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO COMPARATIVO DE PROCESOS ACTUAL VS PROPUESTO.....	127
FASE III	131
5. PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN.....	132
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
6.1. CONCLUSIONES	140
6.2. RECOMENDACIONES	141
7. BIBLIOGRAFÍA.....	142

1. CUERPO DEL TRABAJO

1.1. *Resumen o Abstract:*

El presente proyecto denominado “Creación y levantamiento de procesos, políticas y procedimientos para los subsistemas de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño; y su plan de comunicación para la empresa TC Televisión”, se encuentra desarrollado en seis capítulos.

El primer capítulo, a manera de introducción, se realiza una breve explicación de la historia, estructura y análisis organizacional del Canal, lo cual permite comprender mejor el contexto institucional además del alcance e importancia de la realización del presente trabajo.

El sustento bibliográfico se detalla en el segundo capítulo, conteniendo el aspecto conceptual, documentos y libros que respaldan los argumentos de la propuesta.

En el capítulo tres, se analiza los procedimientos actuales en los subsistemas de selección, capacitación y evaluación de desempeño del área de Recursos Humanos, indicando las actividades que actualmente agregan o no valor al negocio y en base a ello, realizar las propuestas de mejora de cada proceso.

El cuarto capítulo contiene la propuesta de mejora realizada por las autoras del presente trabajo y la creación del manual de procesos, políticas y procedimientos para los subsistemas de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Como parte fundamental de la propuesta de mejora, está el plan de comunicación, el cual apoya al posicionamiento del área de Recursos Humanos dentro de la compañía.

Finalmente, en el sexto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a lo largo de la elaboración del presente proyecto.

Adicionalmente se presentan Anexos (1, 2, 3), que contienen los entregables de los Manuales de Procedimientos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño y los formatos a utilizar.

1.2. Introducción

1.2.1. Tema

“Creación y levantamiento de procesos, políticas y procedimientos para los subsistemas de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño; y su plan de comunicación para la empresa TC Televisión.”

1.2.2. Datos del grupo, institución o sector

Para desarrollar el presente proyecto, es importante iniciar con un breve análisis interno de la compañía; desde su historia, visión, misión, valores, creencias, estructura organizacional y análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual posibilitará un mejor entendimiento de la realidad del Canal.

La Cadena Ecuatoriana de Televisión TC, Canal 10, es un medio de comunicación que fue fundado el 30 de mayo de 1969 bajo el nombre de Telecentro; años después, en 1995 se creó una nueva imagen del Canal cambiando su nombre a TC Televisión.

En los años posteriores, el Canal se consagró como el primer medio televisivo que apoyaba el talento ecuatoriano, tal como lo indica una de sus creencias.

“En TC reconocemos que somos concesionarios de un activo de los ecuatorianos, por lo tanto, tenemos la responsabilidad de apoyar y promover las causas encaminadas al bienestar del país. **En todos los mercados internacionales, somos embajadores de las costumbres nacionales o latinas, por lo que nuestras acciones deberán representar este compromiso**”¹.

Adicionalmente es importante precisar que si bien, Tc Televisión es transmitido a nivel nacional, según los ratings de sintonía, el Canal tiene posicionamiento en la provincia del Guayas y esto podría obedecer a que la mayoría de sus programas son producidos en la matriz Tc Guayaquil.

¹ Tc Televisión. ¿Quiénes somos?. Internet. www.tctelevision.com/webpages/empresa.php, Acceso: (31 de octubre de 2009)

- Visión: “Ser la empresa de comunicaciones de preferencia de la comunidad ecuatoriana, manteniendo el liderazgo nacional de producción, realizando un desarrollo continuo del recurso humano y actualizando nuestra tecnología, para posicionarnos en el mercado internacional”².
- Misión: “Somos una empresa de comunicaciones dedicada a generar información con credibilidad, a llevar alegría y entretenimiento a los hogares ecuatorianos dentro y fuera del país, a través de nuestros programas. Tenemos el liderazgo nacional en la producción, gracias al desarrollo rentable, creativo e innovador de programas que reflejan la identidad y la idiosincrasia de nuestra gente”³.
- Valores

“Credibilidad:

Es la confianza que la organización inspira a sus empleados, a través de la conducta de sus Jefes y directivos. Se funda en la consistencia entre lo que se dice y hace.

Coherencia:

Práctica habitual de valores de forma individual y colectiva. Es el caso de la honestidad, lealtad y justicia dentro de la compañía.

Integración:

Fuerza que vincula a los empleados para la realización de un proyecto en común.

Liderazgo:

Es la responsabilidad que se tiene de ser siempre los primeros en nuestro ramo.

Profesionalismo:

Es el dominio de nuestra profesión, ser eficientes en el desempeño de nuestro trabajo, lo que debe reflejarse en un alto nivel de calidad.

Comunicación:

Es el flujo de información en todos los procesos del grupo y en todas sus direcciones.

² Ibidem

³ Ibidem

Respeto:

Reconocer e integrar las diferencias individuales en el logro de un objetivo común, sin imponer las decisiones sobre otros, aceptando la diversidad y la diferencia, pero sobre todo entendiendo que por el hecho de ser humanos merecemos respeto.

Lealtad:

Ser fiel solidario a la empresa cumpliendo los principios y valores que orientan a la gestión de nuestro medio de comunicación.

Honestidad:

Coherencia entre el discurso y la acción dentro de los principios y normas establecidas en la organización.

Puntualidad:

Respeto al tiempo personal y al de los demás. Esto significa que se debe estar a tiempo para la llegada al trabajo, entrega de requerimientos, cita con clientes, realización de reuniones, salidas de transportes, etc⁴.

- Creencias

“En TC sabemos que la vida de una empresa depende de su rentabilidad...”

Para nosotros, lograr un trabajo rentable significa garantizar el desarrollo nuestro futuro, encontrar los recursos para mejorar nuestros productos y lograr el crecimiento de nuestra gente.

En TC reconocemos el valor que tiene el entretenimiento y la información...

El entretenimiento y el acceso a la información son una necesidad humana. En TC estamos orgullosos de poder satisfacer esta necesidad, con programación de la más alta calidad, que va desde la producción de programas de entretenimiento, como telenovelas, talk shows, programas cómicos y series, etc. hasta los noticieros y programas informativos.

En TC conocemos el valor de nuestra gente...

Para nosotros, el activo más importante de TC está en su gente, en el talento y la creatividad que sólo las personas pueden imprimirle a su trabajo. Creemos en la

⁴ Ibidem

eficiencia y en el compromiso, en promover el trabajo en equipo y en el cumplimiento de las metas que se hayan establecido.

En TC tenemos un compromiso social con el país (Ecuador)...

En TC reconocemos que somos concesionarios de un activo de los ecuatorianos, por lo tanto, tenemos la responsabilidad de apoyar y promover las causas encaminadas al bienestar del país. **En todos los mercados internacionales, somos embajadores de las costumbres nacionales o latinas, por lo que nuestras acciones deberán representar este compromiso.**

En TC creemos en la dignidad humana y en el respeto a la persona...

Reconocemos el valor de la vida y la salud como una norma ética. Sin embargo, no renunciaremos a presentar las dificultades del mundo contemporáneo. En TC seremos siempre respetuosos y promotores de los derechos humanos.

En TC somos un foro abierto a todas las expresiones...

Creemos en la libertad de expresión y en la responsabilidad que esto implica. Somos un foro abierto a la pluralidad del mundo moderno y damos cabida a diversidad de expresiones.

En TC somos un medio orgullosamente ecuatoriano que busca el liderazgo mundial...

Reconocemos los valores de los ecuatorianos y, a la vez, procuramos insertarnos en el contexto mundial, en busca de nuevos mercados y nichos para trabajar.

En TC estamos comprometidos con la calidad...

Mediante el uso de las tecnologías más avanzadas, en combinación con criterios estrictos de trabajo de su gente, generamos programas y productos de la mejor calidad.

En TC somos un medio que evoluciona...

Hacemos la innovación y la eficiencia una tarea diaria, lo que nos lleva a ser una organización en constante evolución. Con entusiasmo los retos que implican las transformaciones de la actualidad”⁵.

⁵ Ibidem

- Organigrama

Los organigramas que se presentan a continuación, muestran las principales áreas que tiene Tc Televisión, TC Guayaquil como la matriz y Tc Quito la regional.

TC TELEVISIÓN	
QUITO	98 empleados
GUAYAQUIL	350 empleados

- Análisis FODA

El análisis FODA “es una de las herramientas esenciales que provee de insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información para la implementación de acciones, medidas correctivas y generación de nuevos o mejores proyectos de mejora”.⁶

Fortalezas.- “Son las capacidades especiales con los que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades.- “Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas”.

Amenazas.- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que puede llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización”⁷.

En el proceso de análisis, se determinaron como factores provenientes del medio externo (del cual surgen las oportunidades y amenazas) los elementos económicos, políticos y sociales, que pueden favorecer o no el cumplimiento de la misión del Canal, y todos los factores del medio interno (del cual surgen las fortalezas y debilidades), pueden obstaculizar o no el cumplimiento de los objetivos estratégicos; por lo que el propósito fundamental de este estudio es potenciar las fortalezas de la organización para:

⁶ Cfr. Instituto Politécnico Nacional. DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN: METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS FODA. Quito, 2002.

⁷ Planificación y Gestión Integral. Internet. <http://www.postituloperiodismo.com.ar/blogs/wp6/?p=36>. Acceso: (15 de Febrero de 2010)

- Subsanan debilidades
- Contrarrestar/ neutralizar amenazas y,
- Aprovechar oportunidades.

A continuación se detalla el FODA de la organización, cuadro producto intelectual de las personas que realizan el proyecto, el cual fue elaborado una vez que se recabó información con los ejecutivos del Canal.

Gráfico No. 1
Análisis FODA

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación en la programación. ✓ Buenas relaciones con agencias publicitarias. ✓ Producción nacional. ✓ Personal comprometido con su trabajo ✓ Clima Laboral 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento por la población ecuatoriana. ✓ Altos rating de sintonía en la región costa. ✓ Cultura televisiva en el país.
NEGATIVO	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alineación de Recursos Humanos con la planificación estratégica. ✓ Informalidad en procesos ✓ Procesos no definidos en Recursos Humanos. ✓ Escasa participación de los colaboradores en las actividades del Canal. ✓ Capacitación ✓ Comunicación Interna (Gerencias, Jefes) 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema Político. ✓ Competencia.

Fuente: Información obtenida de TC Televisión

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

1.2.3. Diagnóstico

En Tc Televisión, la creación y levantamiento de procesos en el área de Recursos Humanos, es un tema que no se ha desarrollado debido a que los Directivos del Canal, han dirigido su atención a los procesos administrativos y comerciales; enfocándose únicamente en los pagos al personal sin mejorar la calidad en el desempeño de los colaboradores, que son el capital humano más importante dentro de la empresa.

Con todo lo anteriormente descrito, es importante hacer un diagnóstico de la situación actual de cada subsistema del área de Recursos Humanos.

- **Nómina:** Este proceso está a cargo de Recursos Humanos y el área Administrativa - Financiera. Por un lado Recursos Humanos procesa los datos referentes a ingresos de personal y descuentos en función de beneficios; y por otro lado, el área Administrativa - Financiera valida lo anteriormente ingresado para emitir roles de pago en los tiempos establecidos.
- **Selección de personal:** En muchas ocasiones, los Jefes de área son quienes eligen a la persona que ocupará la vacante, tomando como referencia un perfil de cargo no actualizado, para que, finalmente Recursos Humanos realice la contratación e inducción.
- **Capacitación:** Las capacitaciones son previamente levantadas con un DNC (Detención de Necesidades de Capacitación) que responden únicamente a las necesidades inmediatas del área funcional; además las capacitaciones realizadas no tienen un seguimiento que permita indicar la efectividad del curso.
- **Evaluación de desempeño:** No existe un proceso de evaluación de desempeño formal, lo que se realiza es una evaluación de 180 días por contrato eventual, y otra antes de cumplir el año de trabajo.

1.2.4. Justificación

En la actualidad, Tc Televisión no es visualizado como una empresa que cuente con un departamento dirigido a potencializar el desempeño del personal, ya que Recursos Humanos limita su función a la realización de pagos de nómina y contratación del personal.

No obstante, el Canal dentro de su visión actual propone “Ser la empresa de comunicaciones de preferencia de la comunidad ecuatoriana, manteniendo el liderazgo nacional de producción, realizando un desarrollo continuo del recurso humano”⁸, siendo el presente trabajo, creación y levantamiento de procesos, políticas y procedimientos para los subsistemas de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño; y su plan de comunicación, el primer paso para lograr que el área cuente con procesos que permitan la ejecución de la visión organizacional, lo que conllevará a mejorar el desarrollo del personal.

Adicionalmente, es importante mencionar que los perfiles de quienes se encuentran en la Dirección de Recursos Humanos, están relacionados con enfoques administrativos-financieros y de comunicación, esto ha provocado que los proyectos que se han realizado, como selección del personal y capacitación, no hayan sido eficientes por la falta de conocimientos técnicos que estos procesos requieren. Por este motivo, es necesario contar con criterios profesionales en la rama de Recursos Humanos, que puedan asegurar que aquello que se implemente tenga continuidad y genere resultados favorables para la Empresa y los empleados.

De quienes elaboran el presente proyecto, surge el interés de involucrarse en la generación de éste producto, el cual les permitirá afianzar los conocimientos adquiridos durante el proceso académico y así aportar con una visión enfocada al talento humano.

Todo lo anteriormente mencionado, provocará que el área de Recursos Humanos sea considerada, dentro de la Organización, como un facilitador ante los procesos de cambio y ejecución de planes, haciendo que esta nueva perspectiva administrativa provoque que el Canal se diferencie de su competencia.

⁸Tc Televisión. ¿Quiénes somos?. Internet. www.tctelevision.com/webpages/empresa.php, Acceso: (31 de octubre de 2009)

1.2.5. Objetivos

- Objetivo general

Fortalecer el área de Recursos Humanos de Tc Televisión.

- Objetivo del proyecto

- Crear los procesos, políticas y procedimientos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño para TC Televisión.

- Proponer un plan de comunicación de los procesos establecidos.

- Objetivos específicos

- Definir los diagramas de flujos de los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño.

- Crear políticas y procedimientos para la implementación de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño.

- Elaborar un entregable de los manuales de procesos que sirvan de guía para el área de Recursos Humanos.

- Crear un plan de comunicación organizacional para la difusión de los manuales.

1.2.6. Resultados

Una vez realizadas las actividades, los resultados esperados de manera general son:

- Levantar, actualizar y/o crear los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.
- Contar con el Manual de procesos, políticas y procedimientos del área de Recursos Humanos para formalizar la ejecución de selección, capacitación y evaluación de desempeño y así garantizar mejores prácticas en el área.
- Plan de comunicación propuesto.

1.2.7. Actividades

Las actividades a realizar son las siguientes:

1. Realizar una entrevista dirigida a los encargados de Recursos Humanos y al área Administrativa Financiera UIO, que permita levantar información de los procesos existentes.
2. Levantar los procesos actuales mediante reuniones con personal de Recursos Humanos y Administrativo.
3. Diagramar los procesos actuales de selección, capacitación y evaluación de desempeño con el apoyo de la información anteriormente recogida.
4. Analizar y diagramar el Valor Agregado por cada proceso.
5. Identificar las debilidades y oportunidades de mejora por proceso.
6. Diagramar el proceso ideal de selección, capacitación y evaluación de desempeño a través de las Normas ANSI (American National Standards Institute) por sus siglas en inglés; se trata del instituto coordinador del sistema estadounidense de normalización.

7. Presentar a los Directivos de la Organización y Recursos Humanos el diagrama actual Vs. Diagrama ideal de procesos.
8. Creación de Manual de Procedimientos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño.
9. Diagramar los procesos definitivos.
10. Realizar informe de mejora por proceso.
11. Crear plan de comunicación.

1.2.8. Precondiciones

Para poder crear y mejorar procesos, políticas y procedimientos de los subsistemas de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño, es importante y necesario levantar los procesos existentes y los formatos que utiliza actualmente Recursos Humanos de Tc Televisión; esta información nos proveerá las herramientas y entendimientos necesarios para desarrollar la propuesta. Para lograr esto, es trascendental la apertura de un cambio profundo por parte de los Directivos y Responsables de áreas de Tc Televisión, cuyo papel fundamental para alcanzar los objetivos propuestos es la Comunicación.

1.2.9. Sostenibilidad

Para que los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño sean vigentes, se debe dar un seguimiento a la implementación que realice Recursos Humanos. Una vez implementados se deberá evaluar los procesos realizados durante los 6 meses siguientes, con el fin de observar oportunidades de mejora.

1.2.10. Matriz de marco lógico

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	FUENTE DE EVIDENCIA	INSUMOS
Realizar reuniones con Gerente de RRHH GYE, Jefe Administrativo Financiero UJO, Coordinadores, Asistentes de RRHH y Responsables de área funcional.	Con estas reuniones se logro levantar la información de los procesos y formatos que es manejado en la actualidad por Recursos Humanos.	Las ejecutoras del proyecto se reunieron con Jefes de áreas para darles a conocer en que consiste el proyecto y cómo se lo va a manejar. Entrevistas con los diferentes responsables de Recursos Humanos y Área Administrativa. Observación de campo. Conversaciones con Jefes de Área funcional	Reuniones y visitas a 15 personas.	En el Canal se encuentra el registro de visitas que se realizó durante el levantamiento de información.	Registro de visitas. Tiempo. Computadora Papel bond Impresora Infocus
Diagramar los procesos actuales de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño con el fin de reconocer los procedimientos a seguir en cada uno de ellos.	Mayor claridad en los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación del desempeño.	Identificar procesos. Diagramar procesos.	Se realizaron 3 flujogramas, uno por proceso.	En el Canal se encuentran los formatos de cada proceso como histórico para el área.	Computadora. Papel bond. Impresora. Tiempo.
Analizar Valor agregado actual por proceso para reconocer oportunidades de mejora	Se logra establecer que procedimiento genera valor al cliente, al negocio o no genera valor. Se puede evidenciar las posibles oportunidades de mejora de los procesos: Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño y proponer nuevos	Con los flujogramas anteriormente elaborados se procede a analizar el valor agregado de cada proceso.	Se identifican el número de procedimientos que no generan valor.	En el proyecto de tesis se puede evidenciar los diagramas de valor agregado.	Papel bond Tiempo.
Identificar oportunidades de mejora y plantear nuevas políticas para la ejecución eficaz de los procesos	Nuevos y mejorados procedimientos, políticas y formatos de los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño	Se elaboró procedimientos y políticas y se dio a conocer a Responsables de Recursos Humanos y Administración para su conocimiento y posibles cambios de mejora. Una vez aceptado se procedió a diagramar los nuevos procesos. Se creó o mejoró formatos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño.	Se propusieron 3 manuales de procedimientos: Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño.	Responsables de Recursos Humanos y Administración poseen los manuales y formatos. Además se encuentran en el proyecto de las realizadoras.	Computadora. Papel bond. Impresora. Infocus. Tiempo.
Diseñar manuales de procesos, políticas y procedimientos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño.	Se desarrolló manuales que permitió estandarizar los procesos de Recursos Humanos, posteriormente se realizó un plan de comunicación para dar a conocer los manuales.	Se levanto la información actual para realizar las mejoras de los procesos. Luego se elaboraron los manuales y formatos para la ejecución de los procesos selección, capacitación y evaluación de desempeño.	Se elaboraron 19 formatos en total.	En el proyecto de tesis se puede evidenciar los manuales y formatos realizados.	Papel bond Computadora. Impresora. Tiempo.

1.2.11. Monitoreo

Para llevar un mejor control de la continuidad de los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño en Tc Televisión, se debería proponer la realización de un informe semestral que mida los indicadores de cada proceso junto con un análisis de inconvenientes, retrasos, logros etc. También es primordial la creación de políticas y procedimientos de Comunicación.

1.2.12. Destinatarios

Los principales beneficiarios de la creación de procesos, políticas y procedimientos para los subsistemas de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño y su plan de comunicación en Tc Televisión son de manera directa los Directivos del Canal y Recursos Humanos por ser las áreas de control y ejecución de dichos procesos.

2. DESARROLLO DEL TRABAJO

2.1. Marco teórico

2.1.1. Administración por procesos

Para poder determinar un modelo de administración por procesos en la Organización, debemos, como primer paso, entender el significado del mismo.

“La Administración por procesos busca estructurar a la organización bajo la visión de procesos, desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa; de tal forma que, se puedan crear esquemas de responsabilidad compartida para la entrega de un producto o servicio final al cliente, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales horizontales.”⁹

Esto quiere decir que este tipo de Administración permite visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes.

⁹. Internet. www.gestiopolis.com. Acceso: (1 de abril de 2010)

Para Harrington “centrarse en los procesos de la empresa permite:

- Organización centrada en el cliente.
- Predecir y controlar el cambio.
- Aumentar la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Prevenir posibles errores.
- Suministrar a la organización una medida de sus costos de mala calidad (desperdicio).
- Dar una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrollar un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.

Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial y se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población y una base pequeña de clientes, pero después de este comienzo, se les descuidó e ignoró, es decir no fueron actualizados para mantener el ritmo de la atmósfera empresarial, y fruto de ello empezaron a desarrollarse grupos burocráticos, convirtiéndose en la regla y no en la excepción. En consecuencia, los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo; demandaba exceso de tiempo e irritaban a la gerencia y empleados”¹⁰.

¹⁰ Harrington, J. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Segunda edición. Mc Graw Hill. 1993. Santafé de Bogotá. Pág. 19.

2.1.2. Mapeo de procesos

Los procesos son constantemente sometidos a revisiones, esto permite que puedan ser mejorados para aumentar el rendimiento de la productividad de la organización, porque como es bien conocido el principio que solo aquello que se mide se puede mejorar.

Adicionalmente, como base para la mejora, es necesario el uso de mapas de procesos que permitan aclarar las interrelaciones de los mismos que se realizan dentro de la empresa.

Dentro de los principales tipos de procesos que se deben mencionar: los procesos gobernantes, principales o de cadena de valor y los de apoyo.

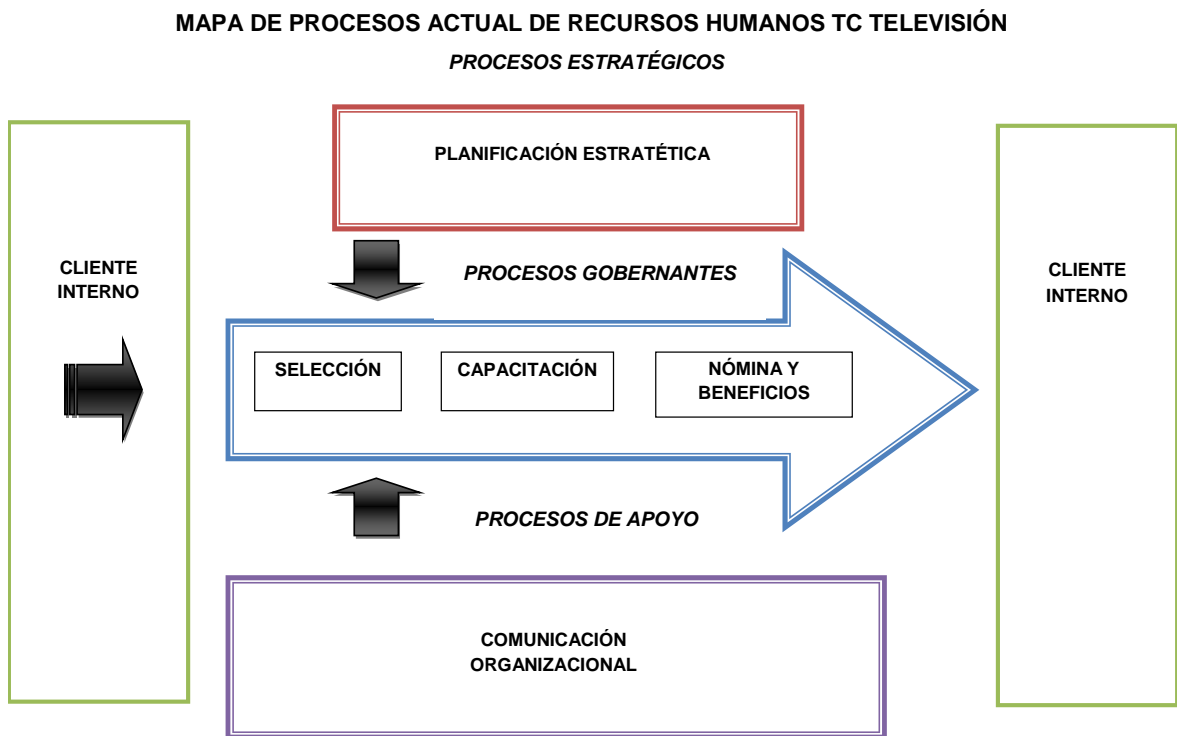
“Procesos Gobernantes.- Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y ayudan a cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren principalmente a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, comunicación, etc.

Procesos de Cadena de Valor o Principales.- Son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la organización. Atañen a varias áreas de la empresa y tienen impacto directo en el cliente externo creando valor para este. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado.

Procesos de Apoyo.- Son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos claves, básicos o fundamentales de la entidad.”¹¹

¹¹ Internet. <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/mapeoca>. Acceso: (1 de abril de 2010)

Gráfico No. 2
Mapeo de Procesos Tc Televisión



Fuente: Información obtenida de TC Televisión

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

La identificación de los procesos claves del área de Recursos Humanos de Tc tiene la finalidad de definir o precisar cuáles son las que determinan la ejecución del área y como ésta se encuentra estructurada.

2.1.3. Levantamiento de procesos

Para poder realizar el levantamiento de procesos, es importante conocer su significado y el verdadero valor que agrega a la empresa, así:

Roure, define a proceso “como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como

consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso”¹².

Por otro lado, J. Harrington afirma que un proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que empleen un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definidos”¹³.

Una vez conocido y entendido el significado de un proceso, se debe continuar con su levantamiento, lo cual involucra determinar cada uno de sus objetivos, entradas, salidas, recursos y mediciones, siendo la primera actividad a realizar su diagramación.

La diagramación de flujo se define como, “una etapa para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso”¹⁴






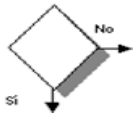
A continuación un breve resumen de la simbología más común para diagramar flujogramas.

¹² Roure, 1997: Pág. 18.

¹³ J. Harrington Pág 9

¹⁴ J. Harrington. Op cit. Pág.96

Gráfico No. 3
Simbología Flujogramas

SIMBOLOGÍA	NOMBRE	DEFINICIÓN
	DOCUMENTO	Cualquier documento (cheques, facturas de comprar o ventas, etc.)
	PROCESO MANUAL	Cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto financiero.
	PROCESO	Cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.
	LINEAS DE FLUJO	Líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.
	ENTRADA/SALIDA	Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
	DECISIÓN	Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.

Fuente: Mejoramiento de procesos en la empresa. James Harrington. Pág. 106

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

“Los diagramas cumplen un propósito importante: documentar un proceso con el fin de identificar áreas que necesitan mejoramiento. La “magia” no proviene de documentar un proceso sino de analizarlo. Los diagramas de flujo hacen que la atención se centre en las oportunidades de cambio en los procesos. Las personas vinculadas a la organización comenzarán a ver las actividades de la empresa en forma más sistemática y creativa.”¹⁵

Harrington argumenta que “para realizar una revisión de los procesos se debe hacer un seguimiento físico del proceso como se ha documentado en el diagrama de flujo, desde el inicio hasta el final. Se debe observar el proceso a nivel de tareas. El equipo que levanta la información necesita saber y comprender qué se hace y por qué se hace; y así reunir la información acerca de los problemas y los obstáculos existentes para cambiar y hacer sugerencias de mejoramiento”¹⁶.

Las personas que dan la información referente a los procesos deben:

- Estar muy familiarizados con toda la documentación existente y pertinente al proceso.
- Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal.
- Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso.

Los resultados de la revisión del proceso deben incluir:

- Diferencias entre el proceso documentado y la práctica actual.
- Diferencias en la forma en la cual los empleados realizan la actividad.
- Mejoramientos que se sugiere para el proceso.
- Actividades que es necesario documentar.

¹⁵ Ibidem. Pág. 126

¹⁶ Ibidem. Pág. 128

- Problemas del proceso
- Obstáculos para el mejoramiento del proceso.
- Requerimientos internos del proceso.
- Diagrama de flujos¹⁷.

2.1.4. Mejoramiento de procesos

Para realizar el rediseño y/o creación de procesos que forman parte de Recursos Humanos, se debe efectuar un análisis de las actividades que se ejecutan actualmente en torno a cada uno de ellos, de tal manera que se pueda determinar el grado de valor que estos agregan y definir las oportunidades de mejora, queriendo obtener como resultado procesos bien definidos y levantados, para ello se debe definir algunas características comunes como:

- “Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos de ciclo conocidos.
- Ha formalizado procedimientos de cambio.
- Saben cuan buenos pueden llegar a ser.”¹⁸

¹⁷ Ibidem. Pág. 133

¹⁸ Ibidem, Pág. 17.

Todo mejoramiento que se realice en una empresa, viene de la mano con avances significativos que hacen posible un cambio en la gestión organizacional, “para generar estos cambios, se debe atacar desde la raíz del problema eliminando los desperdicios y la burocracia, lo cual permitirá ofrecer un sistema para simplificar y modernizar las funciones de la empresa y al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos”.¹⁹

En definitiva los principales objetivos de este mejoramiento de procesos, consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- “Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcione a la organización una ventaja competitiva”.²⁰

Es importante además tener conocimiento de lo que se necesita para mejorar los procesos:

- “Obtener apoyo de la gerencia.
- Tener un compromiso a largo plazo.
- Emplear una metodología disciplinada.
- Asignar responsables del proceso.
- Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.

¹⁹ Ibidem. Pág. 22

²⁰ Ibidem. Pág. 23

- Centrarse en el proceso”²¹.

2.1.5. Modernización de procesos

La modernización implica reducción de despilfarros y excesos, adicionalmente de poner atención a cada uno de los detalles que pueden conducir al mejoramiento del rendimiento y la calidad en los procesos.

A continuación se detallan las ocho herramientas que se deben aplicar en la modernización de un proceso:

- “Eliminación de la Burocracia, eliminar actividades que resultan innecesarias para el proceso.
- Eliminación de la Duplicación, eliminar actividades que son idénticas
- Evaluación del Valor Agregado, estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades de valor agregado real con aquellas por las cuales lo clientes le pagan a usted.
- Simplificación, reducir la complejidad del proceso
- Eficiencia en la utilización de los equipos, hacer uso efectivo de los bienes de capital y ambiente de trabajo.
- Lenguaje simple, hacer que todas las personas que utilizan los documentos u otro medio de información del proceso, puedan comprender fácilmente.
- Estandarización, elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo, todas las veces.
- Mejoramiento de situaciones importantes, esta técnicas se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no ha dado resultados deseados”.²²

²¹ Ibidem. Pág. 28

²² Ibidem. Pág. 154

2.1.6. Análisis de valor agregado

Como se había nombrado anteriormente, cuando se realiza un levantamiento de procesos, es primordial analizar las actividades que lo componen, si estas generan valor o no a la compañía y si se alinean con la estrategia del negocio, como se explica en la siguiente definición.

“Es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. El objetivo de la evaluación del valor agregado es optimizar las actividades que agregan valor en la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado”²³.

Por lo que, para poder realizar el análisis correspondiente acerca del valor agregado en procesos, es importante conocer los tipos de valor que una actividad o situación puede otorgar al cliente o negocio según sea el caso:

“Valor Agregado para el cliente (VAC).- Actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del cliente.

Valor Agregado Real (NVA).- Son las actividades que deben ser parte de una operación para satisfacer al cliente.

Valor Agregado del Negocio (VAN).- Son las actividades que por lo general sirven de control de los procesos y por lo tanto deben corregirse.

Para identificar en los diagramas de flujo el valor agregado de cada proceso, se deben colocar tres colores diferentes:

Color amarillo, para aquellas que generen valor para el negocio,
Color verde, a las que agregan valor al cliente, y
Color rojo para las que no agregan valor”²⁴

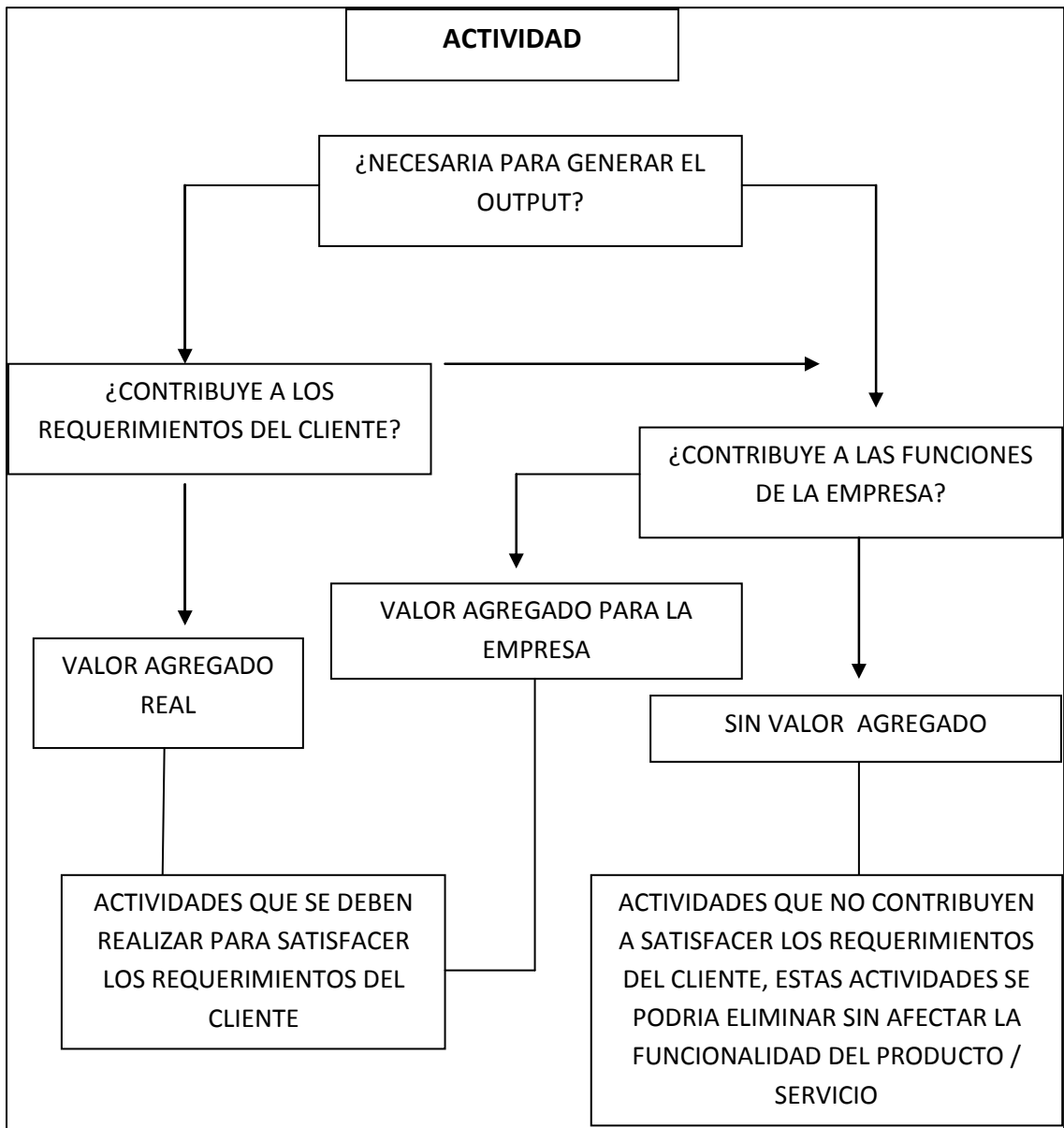
El siguiente gráfico muestra de manera detallada como se debe realizar el Análisis de Valor Agregado

²³ Op. Cit Pág. 156

²⁴ Arevalo, F. CURSO TALLER: ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS. 9no. Nivel. 2006. Quito. Pág. 90

Gráfico No.4

Análisis de Valor Agregado



Fuente: Mejoramiento de procesos en la empresa, James Harrington. Pág. 157

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

2.1.7. Manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos es un componente importante dentro del presente trabajo, debido a que nos proporcionará un control de la información detallada y ordenada, conteniendo todas las instrucciones a realizar para llevar a cabo una estandarización en los subsistemas de Recursos Humanos, lo cual aportará con el desarrollo adecuado de las actividades, generando mejores resultados en el cumplimiento de objetivos.

“Los manuales son medios de comunicación que sirven para registrar y transmitir información respecto a la organización y al funcionamiento de las distintas áreas, es decir, se entiende como manual, al documento que contiene de manera ordenada y sistemática la información e instrucciones sobre políticas y procedimientos de una organización, que se considere necesario para la mejor ejecución del trabajo. Por otra parte entendemos a procedimientos como la sucesión cronológica y secuencial de actividades concatenadas que describen la forma de realizar una función”²⁵.

Esto quiere decir que, el manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo que ayuda a dar una secuencia lógica de las actividades a realizar señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

Para recolectar la información del manual es necesario acudir a archivos documentados, entrevistas y observación de campo a los empleados, quienes puedan ayudar a la investigación donde las ejecutoras de la investigación, analicen, diseñen e implementen los procedimientos; además las áreas de trabajo nos dan una visión real de las condiciones, medios y el personal que opera los procedimientos.

A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- “Identificación
- Índice
- Introducción

²⁵ Internet. http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc.pdf. Acceso: (15 de marzo de 2010)

- Objetivo(s) del Manual
- Desarrollo de los procedimientos

Una estructura recomendada para el manual de procesos es la siguiente:

- **Título y Aprobación del Documento.**

La primera página del procedimiento o instructivo de trabajo, posee los siguientes campos: Logotipo y Nombre de la Empresa, Serial, Revisión, Páginas, Firma de la persona responsable de la revisión y de la aprobación, Nombre del Procedimiento o Instructivo de Trabajo.

- **Objetivo**

Debe describir de manera clara el "Por que" y el "Que" del procedimiento o la instrucción de trabajo, centrándose en aquellos aspectos que lo hace único. Debe ser entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.

- **Alcance**

Debe indicar tanto las áreas como las situaciones donde el procedimiento o la instrucción de trabajo debe ser usado, además de hacer sus excepciones (es decir lo que excluye). Debe ser entendido y entendible tanto por los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el procedimiento o la instrucción de trabajo.

- **Responsables**

Debe indicarse la(s) posición(es), que tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades descritas en el documento y los responsables por que se cumpla el mismo, se deberá mencionar solo cargos y nunca hacer referencia en forma personal.

- **Descripción de las Actividades**

Describe en forma detallada y en el orden cronológico las actividades que deben llevarse a cabo para el aseguramiento de la calidad de los productos y/o servicios que se esperan obtener.

- **Flujograma**

Debe indicar de una manera lógica, la secuencia como deben ser ejecutados los pasos, la posición que debe ejecutarlos y los registros que deben elaborarse para el aseguramiento de la calidad, de los productos y/o servicios que se esperan obtener con el procedimiento. Aplica sólo para los procedimientos.

- **Documentos de Referencia**

Debe mencionar todos aquellos documentos, normas, libros, artículos, etc. que se usaron para elaborar el procedimiento o la instrucción de trabajo, y además los que deben usar durante la ejecución de los pasos. Esta referencia debe indicar tipo, serial, título y página.”²⁶

2.1.8. Indicadores de gestión

Parte del desarrollo del presente trabajo es identificar indicadores que midan el resultado de los diversos procesos de Recursos Humanos, para esto definamos y entendamos que son indicadores

“**Indicador:** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido.

$$\text{INDICADOR} = \frac{a \text{ (Unidad)}}{b \text{ (Unidad)}}$$

Los Indicadores son instrumentos que analizan el desempeño de cualquiera área de la organización y que permite evaluar en qué medida se está logrando los objetivos estratégicos.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes **criterios o atributos:**

²⁶ Internet. http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc.pdf. Acceso: (15 de marzo de 2010)

- Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.²⁷

¿Qué esperar de un sistema de indicadores?

- “Que se convierta en un sistema de alertas tempranas "Pre-alarmas".
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas que permita operar procesos productivos

También se puede definir a los indicadores como:

Instrumentos de medición de las variables asociados a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de “logrado, no logrado” o sobre la base de alguna otra escala cualitativa²⁸”

“Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los índices que nos permiten administrar realmente un proceso²⁹”.

“Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero como se puede comprobar en la mayoría de organizaciones, lo más importante son los resultados de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/ o definir

²⁷ Internet . <http://www.gestiopolis.com/Canales5/ger/gksa/134.htm>. Acceso (1 de abril)

²⁸ Idrobo, P. Rueda, I. MATERIAL DE CURSO TALLER. INDICADORES DE GESTIÓN. Puce. Quito. 2007. Pág. 3

²⁹ Ibidem. Pág 4

indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los procesos:

- Para poder interpretar lo que está sucediendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar las consecuencias en el menor tiempo posible³⁰

Medición de gestión por indicadores

“Evaluar la gestión implica medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una organización y comparar dichos resultados con lo deseado o planificado, a fin de elevar su eficiencia y productividad.

La medición de la gestión global de una organización requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de viabilidad financiera (manejo adecuado de los recursos financieros), eficacia (logro de los objetivos institucionales), eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y relevancia o calidad del servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios)

Beneficios de la gestión por indicadores

Las principales ventajas son:

- Inducir a un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano.

³⁰ Ibidem. Pág. 5

- Apoyar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.
- Mejorar la información respecto del uso de los recursos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los productores del bien y/o servicio.
- Integrar en el sentido del trabajo del funcionario la satisfacción de expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual, sobre bases las objetivas”³¹.

Datos de los indicadores de gestión

- “Nombre.
- Definición.
- Forma de cálculo.
- Responsable.
- Frecuencia de levantamiento y reportaje.
- Finalidad
- Fuente de la información
- Niveles de reporte

Criterios para la selección de indicadores

- Relevancia: ¿Apoyan los indicadores a la estrategia del negocio?
- Confiabilidad: ¿Reflejan puntos fuertes o débiles de los procesos?
- Claridad: ¿Son fáciles de entender?
- Opcional: ¿Puede calcularse a partir de los datos existentes?

³¹ Ibidem. Pág. 16

- En forma global: ¿El indicador es un buen motivador e indicador de desempeño?³².

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadística, entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

2.1.9. Comunicación

Si analizamos el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial podemos decir que “la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe; así da la respuesta que provoca el mensaje en los receptores. Es importante que para que exista comunicación interna la cultura empresarial debe crear una identidad propia donde la imagen interna y externa confluya en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Por lo tanto podemos ver que la cultura y comunicación en el ámbito empresarial están estrechamente unidas³³.”

“La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Por ejemplo, cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, la comunicación esta desempeñando una función de control.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento

³² Internet. http://www.unap.el/unico/docs/manual_indica.Html. Acceso (30 de marzo)

³³ Robbins, Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Séptima edición. 1996. México. Pág.377

del comportamiento deseado: todo esto estimula la motivación y requiere de la comunicación.

La comunicación que tiene lugar dentro de los colaboradores tiene un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos.

Proporcionar la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Para que los grupos se desempeñen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones”³⁴.

Para el desarrollo de este proyecto, la comunicación se convierte en la principal herramienta que permitirá orientar la difusión de las políticas y la información generada para una clara identificación de los objetivos, estrategias, planes, programas y la gestión hacia las cuales se enfoca la misión de la Empresa y del área de Recursos Humanos específicamente.

“El proceso de comunicación está compuesto por siete partes: fuente de comunicación, la codificación, el mensaje, el Canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación. Se inicia un mensaje al codificar un pensamiento y se ha descrito condiciones que afectan el mensaje codificado: habilidad, actitudes, conocimientos y el sistema sociocultural.

El mensaje, es un producto físico real de la codificación. Lo que hablamos o escribimos es el mensaje, cuando gesticulamos, cuando movemos los brazos, lo que expresamos con nuestras caras, eso es el mensaje.

El Canal es el medio por el cual viaja el mensaje. La organización establece los Canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros.

³⁴ Ibidem Pág. 378.

El receptor es aquel a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que pueda recibir el mensaje, sus símbolos deben traducirse en una forma que sea comprensible para el receptor. Esta es la decodificación del mensaje

El último eslabón es el proceso de comunicación es un ciclo de retroalimentación, siendo esta la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir nuestro mensaje como había sido nuestra intención original. Determina si se ha logrado su comprensión.

Elección del Canal de comunicación

La selección de un Canal de preferencia a otro depende de que el mensaje sea rutinario o no. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y a tener un mínimo de ambigüedad. El segundo probablemente sea más complicado y tenga mas posibilidades de ser mal interpretado³⁵.

Las políticas de comunicación interna han sido y están siendo en los últimos años una de las grandes preocupaciones de los directivos y responsables de comunicación en la empresa, ahora toman en cuenta la rentabilidad y eficacia que tiene la comunicación en los trabajadores estando conscientes que existe una mayor participación en los procesos de gestión provocando en ello un tipo de motivación, integración y cambio de actitud en el trabajo.

El Plan de comunicación “Se define Plan al modelo sistemático que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla, siguiendo esta definición, un Plan de Comunicación viene a ser el programa de trabajo el cual trata de alcanzar los objetivos predeterminados, mediante una metodología y medios ajustados a la propia realidad y desarrollo de acuerdo con las tecnologías de la comunicación.³⁶”

Todo plan de comunicación interno viene asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir, en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación frente a los cambios del entorno. En este sentido, la

³⁵ Ibidem Pág.379.

³⁶ Bel Mallén, José Ignacio. COMUNICAR PARA CREAR VALOR. Segunda edición. Eunsa Ediciones. España. 2005

comunicación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial.

A continuación se señala un cuadro donde se podrá observar las tres principales escuelas de conducta organizativa aportada por Lucas Marín:

	ESCUELA CLÁSICA	ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS	ESCUELA SISTÉMICA
1.Importación de la comunicación	Relativamente poco importante, y bastante restringida a la comunicación descendente de los directivos.	Relativamente importante, pero principalmente limitada a la comunicación entre iguales.	Muy importante, la comunicación está considerada como el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización.
2.Propósito de la comunicación	Para retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales y para lograr obediencia y coordinación para llevar a cabo dicho trabajo.	Para satisfacer necesidades de los trabajadores para conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y para facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales	Para controlar, coordinar y para dar información a lo que toman decisiones.
3. Dirección de los flujos de la comunicación	Hacia abajo (vertical), de la dirección a los trabajadores, para persuadirlos o convencerlos para seguir las instrucciones.	Horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales; vertical entre los trabajadores y la dirección para	

		valorar las necesidades de los trabajadores, y para hacer posible la participación en la toma de decisiones.	
4.Principales problemas de comunicación	Ruptura, en comunicación debidas a saltos de nivel jerárquico y una extensión de control demasiado amplia	Rumores, que son comunicados de manera informal; una estructura de comunicación formal parcialmente inefectiva que es de ese modo suplida por comunicación informal	Sobrecarga, distorsión y omisión; irresponsabilidad hacia el feedback negativo.

Fuente: Marín, Lucas. Naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa. 1997 Pág. 66.,

Elaborado Por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

Herramientas de comunicación interna

“Actas de reunión: Se detallan los temas abordados y los acuerdos y resoluciones tomadas. Sirven de referente para el seguimiento de a actividad de la organización.

Boletín electrónico: Refleja las noticias de la organización o las que le afectan directamente.

Circulares: Comunicación que se dirige a todos los miembros de una sección de la organización. Es formal y es claro ejemplo de una comunicación descendente.

Intranet: Red interna en soporte informático a la que solo acceden los miembros de la organización. Permite desarrollar virtualmente todas las acciones de comunicación interna tradicionales: foros, debates, charlas online, buzón de sugerencias, boletín de noticias.

Videos: Es el soporte audiovisual en la promoción de la organización, de sus acciones etc.³⁷

Las herramientas de comunicación que se explican son algunas de las que van a ser utilizadas en el desarrollo del plan de comunicación para Tc Televisión.

2.1.10. Subsistemas de Recursos Humanos

Para levantar los procesos de Recursos Humanos del Canal, es importante primero definir cada uno de los subsistemas.

Selección del personal

Cuando las organizaciones buscan cubrir sus vacantes, requieren que éstas sean seleccionadas de manera adecuada, puesto que al seleccionar el personal idóneo se pueden cumplir los objetivos organizacionales.

“La selección es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.³⁸

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, empezando por el requerimiento de personal, reclutamiento, selección e inducción. La función del facilitador de Recursos Humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecúe a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Reclutamiento: Para Gary Dessler “el reclutamiento es una actividad importante debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación”.³⁹

³⁷ Tuñez, Miguel. Comunicación corporativa. Editorial universidad Técnica de Loja. 2009. Pág. 65-66-67

³⁸ Chiavenato, I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Quinta edición Mc Graw Hill. Bogota Colombia. 2000

³⁹ Dessler G. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Cuarta edición. Prentice Hall. México. 1991. Pág. 137

“Una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección es el análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir; antes que todo el reclutador debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el puesto vacante. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante.

Fuentes de reclutamiento: Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes principales: externa e interna.

Se denomina *interna* cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El reclutamiento *externo* abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

- Anuncios en la prensa: Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.
- Instituciones educativas: Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.
- Recomendaciones de empleados: La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.
- Candidatos espontáneos: Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año)⁴⁰.

Entrevistas: Con ellas se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y

⁴⁰ Ibidem. Pág. 139

calidad posible (experiencia, intereses, motivaciones, etc.). Para recabar esta información es importante diseñar un formato de entrevista que permita tener de manera física datos del candidato relevantes para la selección.

Pruebas psicométricas: Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc. Esta herramienta psicológica posee un valor de diagnóstico y predicción en la selección de candidato

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos:

- Test de Inteligencia: El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.
- Test de Aptitudes: Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

- Test de Personalidad: Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos

existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

- Test Proyectivos: Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona.

Referencias: Las referencias proporcionan información de personas que conocen bien al candidato, por lo general son los patronos anteriores. Muchos de los aspectos que son tomados en cuenta al momento de hacer referencias son sobre la personalidad como por ejemplo la honradez, capacidad para trabajar en equipo, trabajo bajo presión; el motivo de salida del candidato, y los comentarios adicionales.

Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

Se deben hacer las observaciones inmediatamente para que no se traslape ni se olvide la información. La información debe ser lo suficientemente clara y específica para que otras personas puedan darse una idea del candidato.

Luego del reporte el psicólogo elabora una terna con los candidatos que considera los más idóneos, agregando un completo y claro informe respecto de las cualidades positivas y negativas que los candidatos tienen para el desempeño del cargo.

Cabe destacar que no es función del psicólogo elegir al candidato que será contratado. Su función es solamente la de asesorar a la organización, utilizando como se ha visto sus amplios conocimientos acerca de las personas para determinar si poseen o no los requisitos necesarios para ocupar las vacantes⁴¹.

Inducción: Como nos indica Dessler, “la inducción es un procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las

⁴¹ Internet. <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper#titulo4>. Acceso. 8 de abril 2010

exigencias de la empresa. La socialización que se produce cumple con varios propósitos; reduce la ansiedad de los nuevos empleados al familiarizar a la persona con lo que se espera de ella en términos de actitudes, valores y conductas. Ayuda a asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes de acuerdo a las de la empresa, además ayuda a incrementar el compromiso de la persona con la organización y en ese sentido podría reducir la rotación del personal y producir un desempeño superior⁴².

El proceso de reclutamiento y selección es el más importante para cualquier organización, ya que con el se selecciona a personas idóneas, y a su vez cumple con los objetivos de la organización. Conjuntamente a esto; tiempo, dinero e ineficiencia al momento de prestar el servicio.

Capacitación del personal

Actualmente la competitividad empresarial es un elemento importante que define el futuro de las organizaciones, por lo tanto la utilización efectiva de políticas para la capacitación y el desarrollo del recurso humano se torna cada vez más necesaria, pues permite tener un personal más competitivo que desarrolle su potencial por medio del aprendizaje continuo y el entrenamiento en sus áreas de trabajo.

William Werther define a la capacitación como “el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal. Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.”⁴³

Para Dessler, “la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Previa a la capacitación es importante realizar una Detección de Necesidades de Capacitación; para la evaluación de las necesidades de individuos que son nuevos en sus posiciones, siendo importante determinar lo que comprende el puesto y

⁴² Ibidem. Dessler. Pág. 260.

⁴³ Werther, W. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Sexta edición. McGrawHill. México 2008. Pág. 252

dividirlo en subtarear; y también identificar las necesidades de los empleados actuales, para eso se utilizan dos técnicas: análisis de la tarea, análisis del desempeño.

El análisis de la tarea es un estudio detallado de un puesto para identificar la experiencia requerida, a fin de que pueda instituirse un programa de capacitación apropiado. Y en cambio el análisis de desempeño, identifica una deficiencia y posteriormente corregirla con un programa de capacitación”⁴⁴.

Es de vital importancia fijar los objetivos de la capacitación, los mismos que deberán ser evaluables y concretos.

“Los objetivos de la capacitación son las siguientes:

- “Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

⁴⁴ Ibidem. Pág. 268

- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa⁴⁵.

Medios para realizar el DNC:

“Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño: Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- Observación: Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.
- Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.
- Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- Reuniones ínter departamentales: Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

⁴⁵ Ibidem. Pág. 269

- Examen de empleados: Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Entrevista de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida.
- Análisis de cargos: El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos⁴⁶.

Evaluación de desempeño

El principal desafío de los representantes de Recursos Humanos es lograr el mejoramiento permanente de los colaboradores haciéndolos más eficientes y eficaces en su trabajo, estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad y para lograr esto, es necesario una evaluación en tiempos definidos que permitan mejorar resultados en beneficio de la organización

Chiavenato define la evaluación de desempeño como “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”.⁴⁷ Este proceso está destinado a comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y con esto elaborar planes de mejora.

Pasos en la evaluación de desempeño: Para Dessler, “la evaluación de desempeño comprende de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

Definir el puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en lo que se espera que este último realice y con base en qué estándares se

⁴⁶ Internet. http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal/19921. Acceso. (8 de abril de 2010)

⁴⁷ Chiavenato, I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Mc Graw Hill. Octava Edición. México. 2007. Pág 145.

evaluará el desempeño de la persona. La evaluación de desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados en el paso uno; esto generalmente requiere un tipo de calificación. Tercero, la evaluación necesita de una o más sesiones de retroalimentación, durante las que se comentan el desempeño y progresos del colaborador y en las que se elabora planes de desarrollo”⁴⁸

En conclusión se debe buscar construir una cultura que permita mirar a esta evaluación como un elemento que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento encaminados a superar las dificultades y conseguir logros. La evaluación de desempeño nos permite verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o no con respecto a los propósitos de la persona y la organización.

Nómina y Beneficios

“El procedimiento de nómina consiste en determinar el valor bruto devengado por cada empleado, efectuar las deducciones, calcular el valor neto a pagar, preparar los cheques de pago y mantener un registro individual de lo devengado por cada empleado. Además de esto, la compañía necesita un resumen de nómina para cada período y generalmente una distribución de los costos de nómina por departamento, por producto o por clasificación en función de los diferentes procesos productivos.”⁴⁹

Esta unidad debe manejar de manera estricta el área Administrativa de toda empresa, esto ayudaría a que el área de Recursos Humanos sea considerada como el componente que desarrolla, fortalece, mejora y organiza al capital humano y no como el pagador dentro de la empresa.

Comunicación Organizacional

Para Davis y Newstrom “la organización no puede existir sin comunicación. Si está no existe, los empleados no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible, la cooperación se

⁴⁸ Ibidem. Dessler. Pág. 547

⁴⁹ Internet. <http://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%B3mina>. Acceso. (7 de abril de 2010)

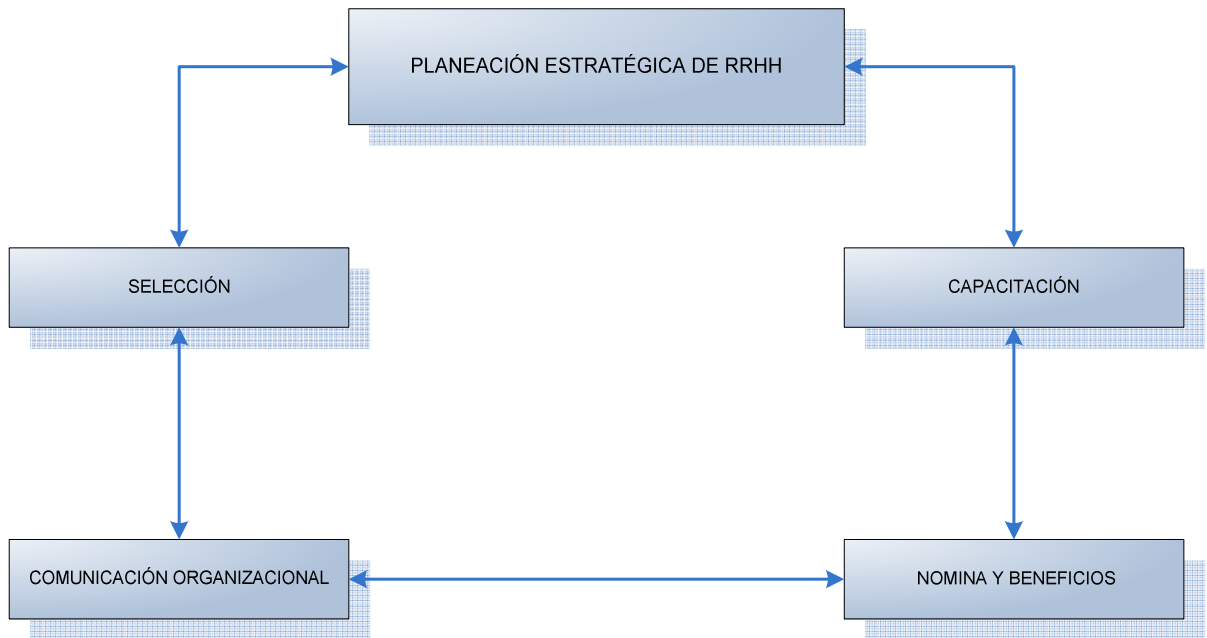
tornaría imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros”.

“Margarita Krohling, una de las principales estudiosas de la comunicación organizacional en Brasil, propone que entendamos la comunicación organizacional en un sentido más amplia: “Como una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizacional en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran”⁵⁰.

Esto quiere decir que antes la comunicación tenía una dinámica diferente, primero se creaba el producto y después se pensaba en la forma de darlo a conocer; actualmente esto debe cambiar, siendo importante incorporar a la comunicación desde el principio del proceso, de modo que, el propio producto se planifica para atender las necesidades de comunicación del público destinatario, con esto conseguimos que la comunicación sea una estrategia en la organización.

⁵⁰ Tuñez, M. COMUNICACIÓN CORPORATIVA. Editorial universidad Técnica de Loja. 2009. Pág.16

Gráfico No. 5
Subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: Área de Recursos Humanos TC Televisión.

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

2.2. Metodología

Dentro del presente capítulo se detalla la metodología del proyecto a desarrollar, dividiéndolo en tres fases.

2.2.1. Fases

FASE I: Diagnóstico de situación actual de procesos de los subsistemas de selección, capacitación y evaluación de desempeño

En la Fase 1, se realiza el diagnóstico de la situación actual del área de Recursos Humanos de Tc Televisión, lo que requiere levantar información utilizando técnicas tales como: entrevistas, observación de actividades y grupos de trabajo. Actividades que fueron realizadas por las autoras, en conjunto con los responsables de las áreas de Recursos Humanos y Administración, con el fin de recoger los datos e información

proveniente de los procesos actuales de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño.

Posterior a esta actividad, se elabora un cuadro con el inventario de formatos que se utilizan en la actualidad en cada subsistema.

Con la investigación realizada y la gran cantidad de información recopilada, se procede a diagramar los procesos de los tres subsistemas con el objetivo de tener mayor claridad en la secuencia de los acontecimientos del mismo, e inmediatamente se realiza la graficación de análisis de valor agregado para identificar que procesos generan valor al cliente, al negocio o no generan valor alguno; y posterior a ello, se elaboran gráficos estadísticos de análisis de valor agregado por subsistema.

Finalmente se presenta un cuadro de debilidades y oportunidades de mejora que se identifican durante la fase de diagnóstico.

FASE II: Creación de procesos, políticas y procedimientos en los subsistemas: selección, capacitación y evaluación de desempeño

Esta fase es considerada como una de las más relevantes dentro del estudio, debido a que una vez que se conoce la realidad de la organización, se procede a crear procesos que vayan alineados a la estrategia de negocio pero que ayuden también a estandarizar los procesos que ejecuta Recursos Humanos, siendo el producto final entregable el Manual propuesto de procesos, políticas y procedimientos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño, para lo cual previamente se realiza lo siguiente:

Elaboración del Mapeo propuesto de Procesos de Recursos Humanos Tc Televisión, tomando como referencia el mapeo actual de procesos, replanteando las áreas consideradas como de soporte y apoyo consiguiendo un cambio que generará una cadena de valor más fortalecida.

Posterior al desarrollo del manual y la diagramación de flujos, se procedió con el informe de análisis de valor agregado y finalmente se realizó un análisis comparativo entre los procesos actuales y propuestos y cómo estos generarían valor al negocio y cliente.

FASE III: Plan de comunicación. Propuesta

Básicamente es esta fase lo que se realiza es un detalle de las propuestas de campañas de comunicación a utilizar, para difundir y dar a conocer la existencia de Recursos Humanos como líder de procesos en temas de Selección (interna o externa), Capacitación y Evaluación de Desempeño.

Es decir lo que se comunicará serán los mensajes de cada proceso que se requiere sean conocidos e interiorizados por los colaboradores utilizando como herramienta de comunicación aquello que se encuentra ubicado como tal dentro de su cultura.

FASE I
DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PASOS
Levantamiento de información de procesos actuales por subsistema
Inventario de Formatos actuales de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño
Diagramación de procesos levantados por subsistema
Diagramación del valor agregado de los procesos actuales levantados por subsistemas
Análisis del valor agregado de procesos actuales
Debilidades y oportunidades de mejora
FASE II
CREACIÓN DE PROCESOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS A LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PASOS
Cuadro procesos de Recursos Humanos Tc Televisión
Mapeo de procesos propuesto de Recursos Humanos
Manual propuesto de procesos, políticas y procedimientos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño
Análisis de Valor Agregado
Análisis de Valor Agregado comparativo de procesos. Actual Vs. Propuesto
FASE III
PLAN DE COMUNICACIÓN. PROPUESTA
PASOS
Determinar las herramientas de comunicación existentes en el Canal
Desarrollo de matriz para campaña de comunicación individual pro proceso, Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño.

FASE I

3. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

3.1. Levantamiento de información de procesos actuales por subsistema

Para el levantamiento de información las responsables del presente trabajo realizaron entrevistas con los responsables del área de Recursos Humanos. Gerente de Recursos Humanos, Jefe Administrativo Financiera Quito, Coordinadoras y Asistentes en Quito y Guayaquil.

Proceso de Selección

PROCESO DE SELECCIÓN
Objetivo: No se encuentra definido el objetivo actual del proceso
Políticas Existentes: <ul style="list-style-type: none">• Todo requerimiento de personal debe ser comunicado al Jefe Administrativo Financiero en Quito y al Gerente de Recursos Humanos en Guayaquil, vía mail con copia a la Asistente de Recursos Humanos en Quito y a la Asistente de Selección de Guayaquil.• Todo personal activo de la empresa debe tener en su file personal pruebas e informe de selección.• Toda persona deberá como mínimo tener certificado de Bachiller.• Todo candidato deberá haber aprobado satisfactoriamente el proceso de selección y sus exigencias.
Responsable: Jefe Administrativo Financiero UIO/Gerente de Recursos Humanos GYE: Aprobar el requerimiento de personal Valida y aprueba el modelo de contrato aplicable al colaborador. Asistente de Recursos Humanos UIO/ Asistente de Selección GYE: Ejecuta el proceso de selección de acuerdo al perfil.

Responsable del proceso de contratación.

Organiza la información documentaria de los nuevos colaboradores.

Elabora el contrato de trabajo para el nuevo colaborador.

Coordina y facilita la inducción.

Jefe de Área Funcional:

Realiza la entrevista final y aprueba la contratación.

Proceso de Capacitación

PROCESO DE CAPACITACIÓN

Objetivo: No se encuentra definido el objetivo actual del proceso

Políticas Existentes:

- Los cursos de capacitación pueden darse entre las modalidades externas o internas. Entendiéndose por cursos internos a la actividad de capacitación realizada con instructores propios y externa a toda actividad de capacitación ejecutada con el apoyo de facilitadores externos, ajenos a la empresa. Se realizan dentro o fuera de las instalaciones de la compañía.
- Es responsabilidad de Recursos Humanos proveer de la logística necesaria para la adecuada implementación de una actividad de capacitación
- Las horas de capacitación no son consideradas horas de labor, por lo tanto no serán remuneradas.
- Es obligatoria la asistencia a los cursos cuando se envían invitaciones.
- Las faltas a cursos o entrenamientos, son consideradas faltas graves por lo que solamente se podrán justificar sólo por calamidad doméstica, salud o trabajo; para justificar estas faltas quienes se ausenten deberán llevar a Recursos Humanos una justificación por escrito.
- Los participantes podrán retirarse de la conferencia una vez que se haya analizado, salvo a excepciones autorizadas por el representante de Recursos Humanos.
- Los gastos para cursos de capacitación deberán responder a los presupuestos aprobados por la Gerencia General previa presentación del DNC de la compañía.

- Todo los colaboradores invitados a un programa de capacitación recibirán un certificado que acredite su participación en cursos sean internos o externos.
- El área de Recursos Humanos tendrá actualizado la base de datos de proveedores en diversas áreas o disciplinas con el fin de presentar una amplia oferta de este servicio a las áreas usuarias.
- En el área técnica se busca capacitadores internos cuando el curso a dictar tiene que ver con temas e instrumentos propios del Canal.
- Para contar con una base de datos adecuada para cursos de capacitación con contenido técnico, las áreas que la requieren pueden proponer entidades o facilitadores que puedan dar dichos servicios y es responsabilidad de Recursos Humanos la idoneidad de cada uno.

Responsable:

Gerente de Recursos Humanos GYE:

Elaboración del DNC junto a los Jefes departamentales para definir las capacitaciones anuales.

Gerente General:

Evalúa y aprueba los procesos de capacitación según el presupuesto.

Asistente de Recursos Humanos UIO/ Asistente de Capacitación GYE:

Definir la logística (materiales, fecha, hora y lugar de las capacitaciones) en conjunto con el proveedor del curso.

Preparación de invitación a asistentes.

Valida los contenidos de la capacitación asignada al área que lo requiere, en conjunto con el Jefe departamental.

Recibe las justificaciones de las faltas.

Apertura y cierre de las capacitaciones.

Jefe del Área Funcional:

Participa los talleres para levantar las capacitaciones a realizarse en el año.

Valida los contenidos de la capacitación asignada a su área, en conjunto con el área de Recursos Humanos.

Cumple con el cronograma de capacitación asignado al área.

Asegura la asistencia del personal.

Proceso de Evaluación de Desempeño

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Objetivo: No se encuentra definido el objetivo actual del proceso
Políticas Existentes: ✓ Al término de los 180 días se hará una evaluación de desempeño del empleado durante ese tiempo en el cual se definirá la aprobación o no de la continuación del contrato de trabajo. En cualquiera de los dos casos el colaborador será notificado.
Responsable: Jefe Administrativo Financiero UIO/Gerente de Recursos Humanos GYE: Conoce y aprueba la contratación fija del colaborador según la evaluación realizada. Asistente de Recursos Humanos: Revisión de las fechas de contrato, previo envío de la evaluación al Jefe departamental. Jefe del Área Funcional: Recibe y ejecuta la evaluación del colaborador. Retroalimentación de la evaluación de desempeño al colaborador.

Lo anteriormente detallado y gracias al trabajo de investigación realizado, se identificó que con frecuencia los procesos creados y documentados por los Directivos o miembros del equipo de Recursos Humanos de TC, no han sido realizados, debido a que por diversos motivos la empresa no se ha preocupado por difundirlos y darles seguimiento, por lo tanto los empleados dentro del área, no conocen los procedimientos a seguir y crean una manera propia de hacer las cosas, lo que quiere decir que el área cada vez se aleja más de la estandarización y la tecnicidad en los procesos, siendo estas las razones y punto partida para la implementación de mejoras.

3.2. Inventario de formatos actuales de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño.

Las reuniones mantenidas y la observación a las actividades habituales, nos permitieron tener acceso a los formatos o documentos a utilizar en un proceso de selección, capacitación y evaluación que se realiza en la culminación de contrato eventual y próxima contratación a fijo.

A continuación detallamos el cuadro que se levantó con los formatos existentes:

Gráfico No. 6
Inventario de Formatos actuales por procesos

INVENTARIO DE FORMATOS ACTUALES	
PROCESO	DOCUMENTOS
SELECCIÓN	Requerimiento del personal
	Batería de pruebas por área
	Modelo de entrevista
	Informe de selección
CAPACITACIÓN	Entrevista DNC
	Evaluación de curso
	Informe de Evaluación del curso
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	No existe documentos de este proceso

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

3.3. Diagramación de procesos levantados por subsistema

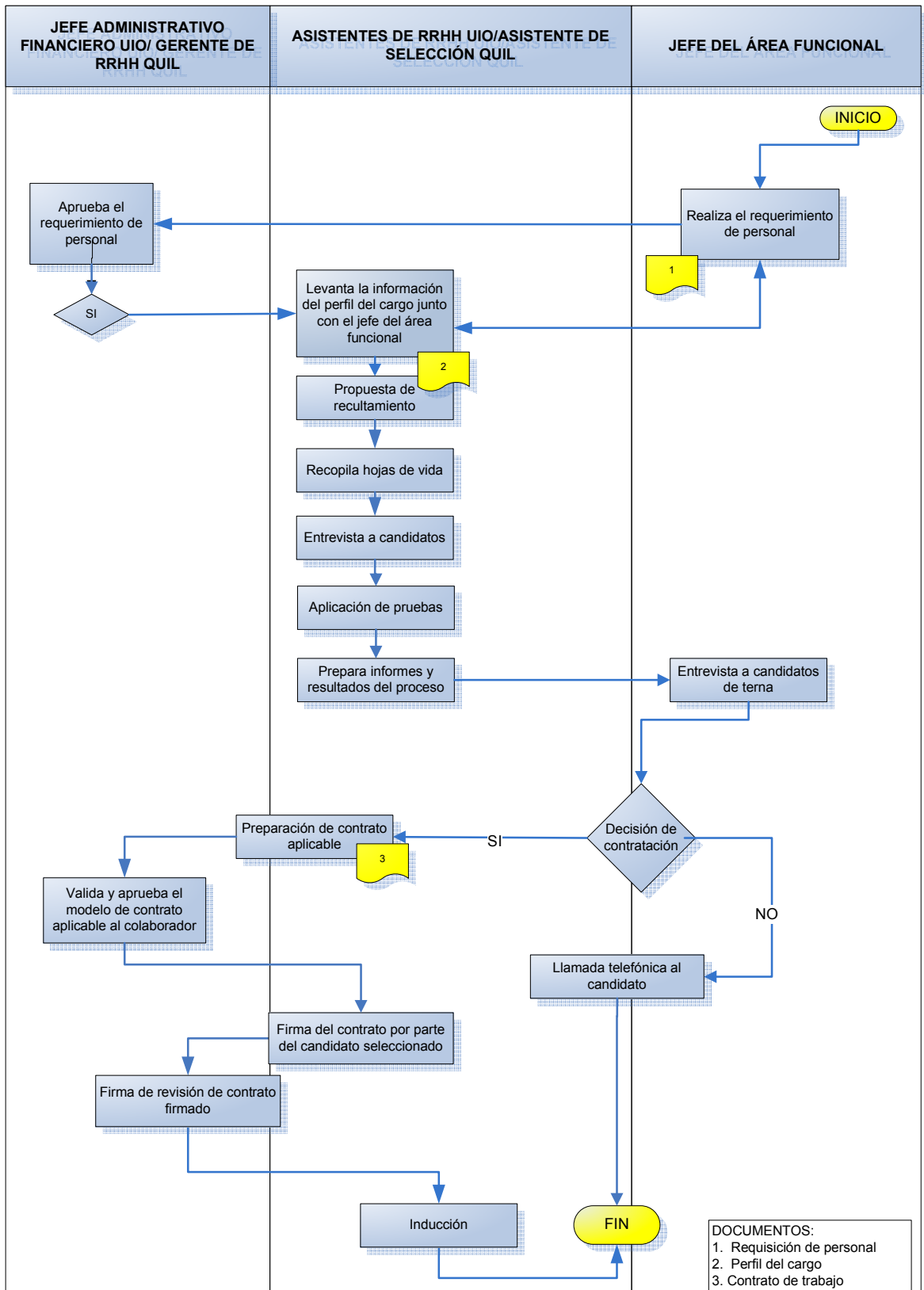
Con la información levantada y organizada en los cuadros anteriormente descritos, se procedió a diagramar cada proceso utilizando como base el “Diagrama de Flujo ANSI (American National Standards Institute), se trata del Instituto Coordinador del Sistema Estadounidense de Normalización”⁵¹; este permite tener una comprensión más clara de las actividades actualmente realizadas en los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño.

La diagramación empieza con la identificación de la entrada del proceso, además se identifican las principales actividades, puntos de decisión y los responsables en ejecutarlas, siendo este último paso en donde se evidencia la duplicidad de funciones y re procesos, y finalmente se precisan las oportunidades de mejora de cada proceso.

⁵¹ Harrington, J. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA. Mac Graw Hill. Santafé de Bogotá. Colombia 1993. Pág. 105

Gráfico Nro. 7

Flujograma Selección de personal



Fuente: Mejoramiento de procesos en la empresa, James Harrington. Pág. 105

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

3.3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

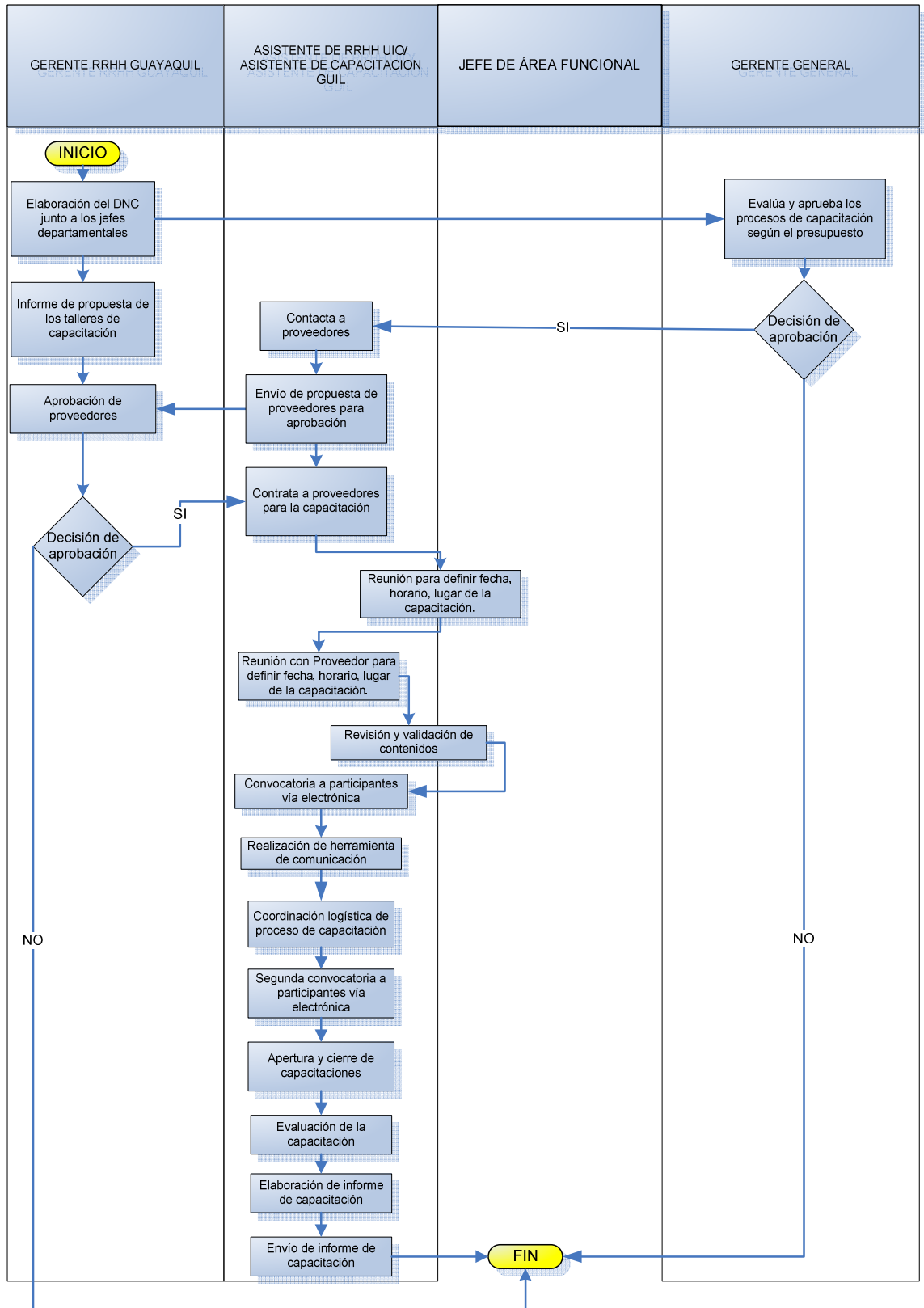
El proceso de selección empieza con la requisición del personal por parte del Jefe de área funcional, que solicita a través de mail o llamada telefónica al Jefe Administrativo Financiero UIO/Gerente de RRHH GYE y éste a su vez comunica a la persona encargada de Recursos Humanos para la búsqueda del candidato.

La Asistente de Recursos Humanos comienza el proceso, con la revisión de fuentes de reclutamiento: Portal Web y en base de datos existente. A los preseleccionados se efectúa la entrevista y pruebas psicotécnicas para luego de ello realizar un informe de cada uno y presentar al Jefe de área funcional con el objetivo de que éste pueda realizar la entrevista a los candidatos.

Finalmente, el Jefe junto con el encargado de Recursos Humanos toman la decisión de contratación y este último establece la forma contractual e inducción respectiva, previa aprobación de la Jefatura correspondiente en cada regional.

Gráfico Nro. 8

Flujograma de Capacitación



Fuente: Mejoramiento de procesos en la empresa, James Harrington. Pág. 105

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

3.3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

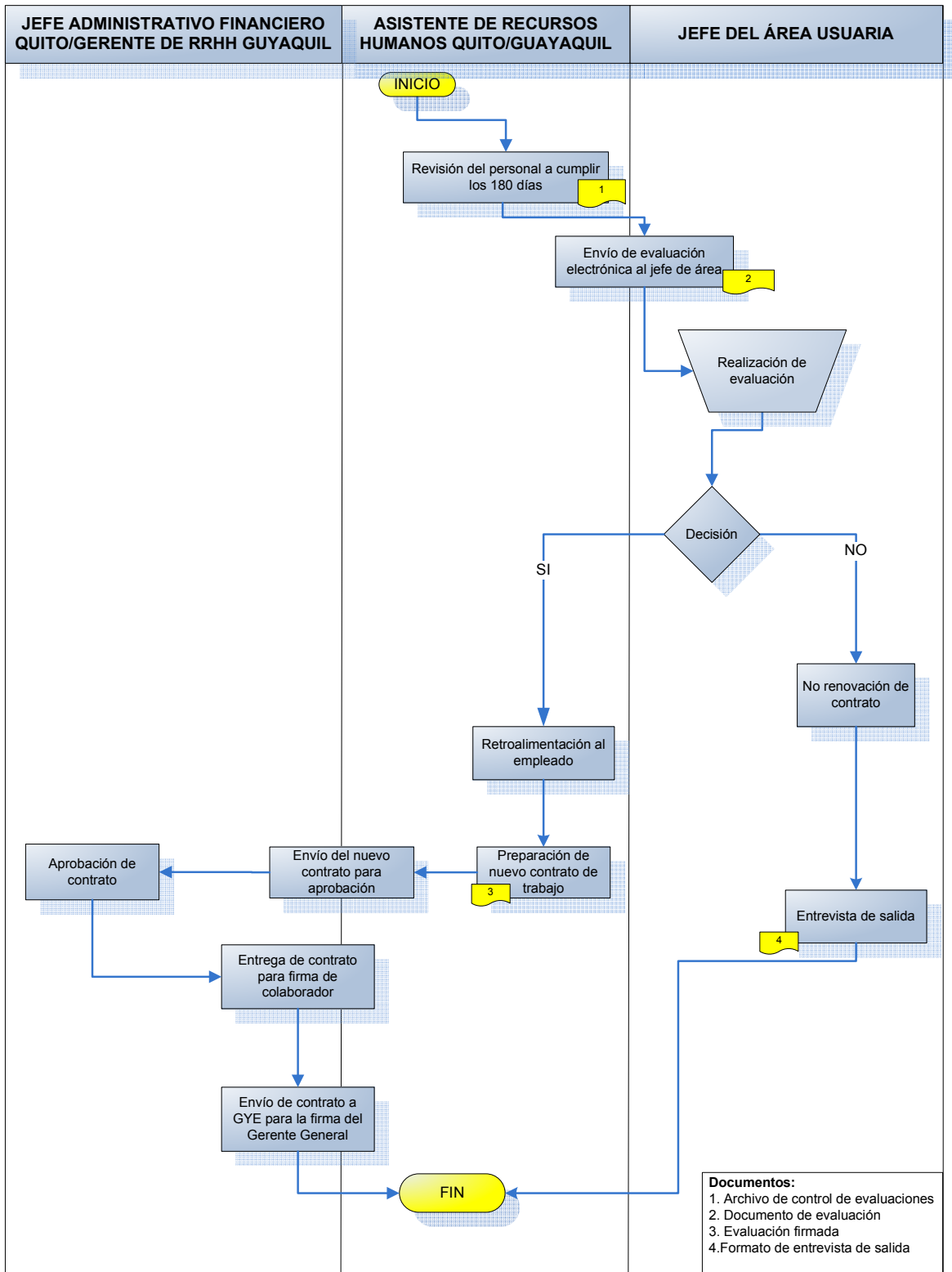
Este proceso es realizado por los encargados de Recursos Humanos Guayaquil, previa Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) con el Jefe de Noticias levanta información de los diferentes cursos o talleres a dictarse.

Luego de tener identificadas las capacitaciones a realizarse, las mismas serán comunicadas al Jefe Administrativo Financiero y Asistente de Recursos Humanos Quito para su ejecución.

Las Asistentes de Recursos Humanos contactan al proveedor y organizan la logística del evento, validan contenidos y convocan al personal a capacitar. Una vez en el taller las Asistentes realizan la apertura, cierre y evaluación de satisfacción del curso, finalizando el proceso con el informe de capacitación transmitido al Jefe Administrativo Financiero o a su vez al Gerente de Recursos Humanos Guayaquil y Jefe de área funcional.

Gráfico Nro. 9

Flujograma Evaluación de Desempeño



Fuente: Mejoramiento de procesos en la empresa, James Harrington. Pág. 105

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

3.3.3. DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

No existen datos existentes de evaluaciones de desempeño en el Canal, lo graficado corresponde a una evaluación de 180 días que no puede ser considerada un proceso de evaluación de desempeño formal si no más bien solo una parte de ello que formaliza el proceso de renovación contractual entre empleador y empleado.

3.4.Puntos a considerar sobre la investigación realizada Subsistemas de Recursos Humanos

Las actividades realizadas en el proceso de selección de Recursos Humanos de Tc Televisión en la actualidad son ejecutadas sin un formato elaborado y estandarizado previamente, un ejemplo de ello, es el requerimiento de personal elaborado por parte del Jefe de Área funcional. Este primer y fundamental paso lo realiza a través de un mail al Jefe Administrativo Financiero UIO/ Gerente de Recursos Humanos careciendo de información oportuna para la búsqueda del candidato idóneo.

En algunas actividades se determinó, que existen tiempos muertos, ya que para cualquier requerimiento, información, procedimiento, contestación entre otras, debe ser primero enviado a los Jefes de Recursos Humanos para que sean aprobados y de ahí es enviado a los responsables directos de esa actividad a realizar, esto además de generar pérdidas de tiempo, produce una inadecuada delegación de funciones.

En algunas vacantes no existe proceso de selección ya que los Jefes de Área funcional manejan el proceso, estableciendo contactos con amigos para la búsqueda de referidos, los Jefes seleccionan al candidato y luego es enviado a Recursos Humanos para ser contratado; lo cual impide que exista un proceso y conlleva a contar con información incompleta, los files del personal no contienen el informe de Selección como respaldo del proceso.

Los procesos de selección, no son llevados con la formalidad que estos requieren, debido a que los perfiles de cargo de un Canal de televisión deben ser reclutados a través de varias fuentes de reclutamiento y no limitarse a las páginas de empleo.

Según lo investigado, el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación es realizado únicamente en Guayaquil y replicado en Tc Quito, lo que genera malestar en los empleados pues los cursos a los que son convocados no se ajustan a la realidad que presentan como sucursal.

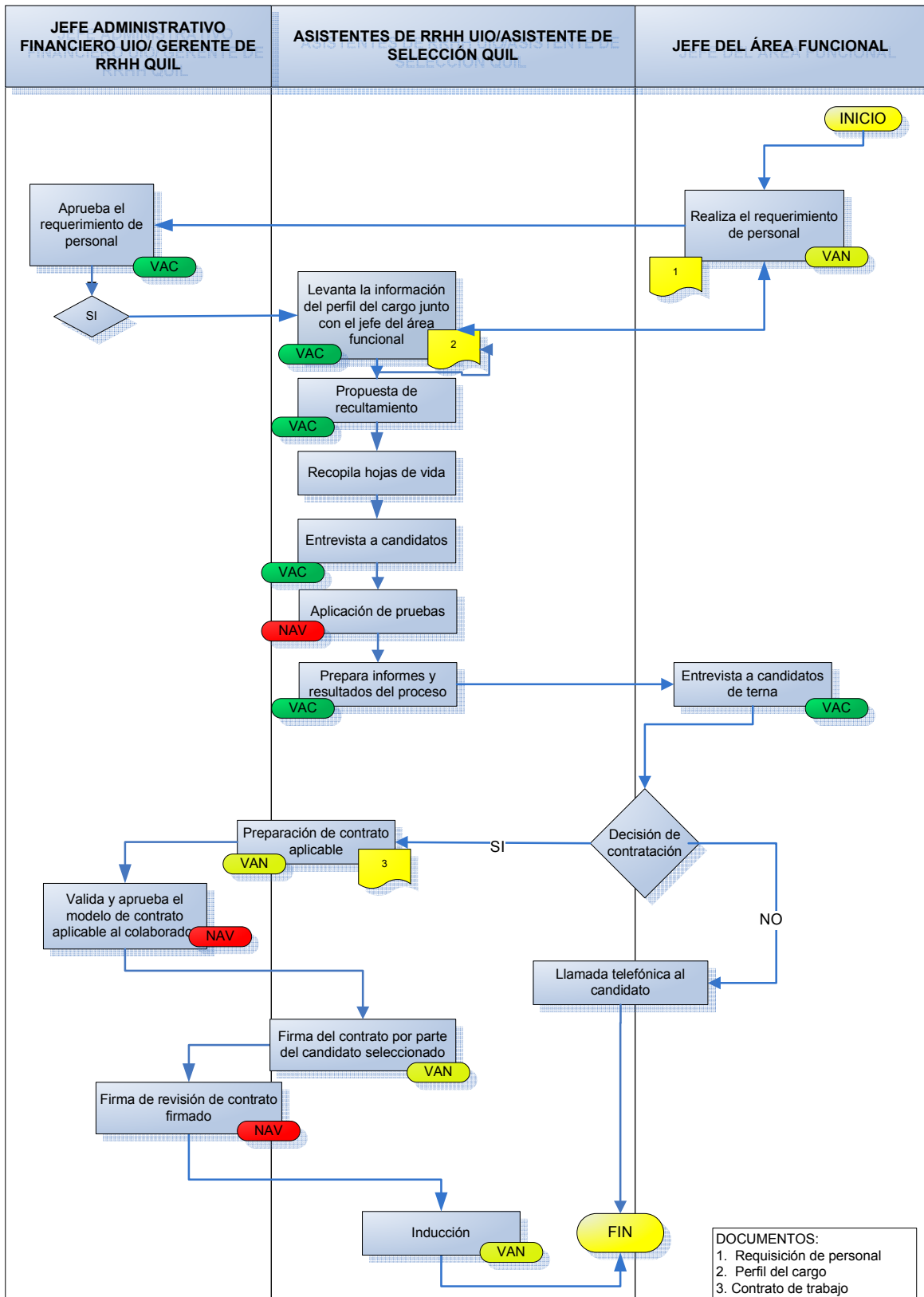
No existe un proceso de evaluación de desempeño real, las evaluaciones que se realizan son para renovar los contratos de trabajo, lo que significa que el proceso debe ser creado, creación que se realizará como parte del presente trabajo.

3.5. Diagramación del Valor Agregado de los procesos actuales levantados por subsistema.

A continuación el diagrama que permita visualizar cada actividad que se realiza en cada proceso y si la misma genera: Valor Agregado al Negocio (VAN), Valor Agregado al Cliente (VAC), o si no agrega valor (NVA).

Gráfico Nro. 10

AVA Selección del Personal



Fuente: Mejoramiento de procesos en la empresa, James Harrington. 155

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

Gráfico Nro. 11

AVA Capacitación del Personal

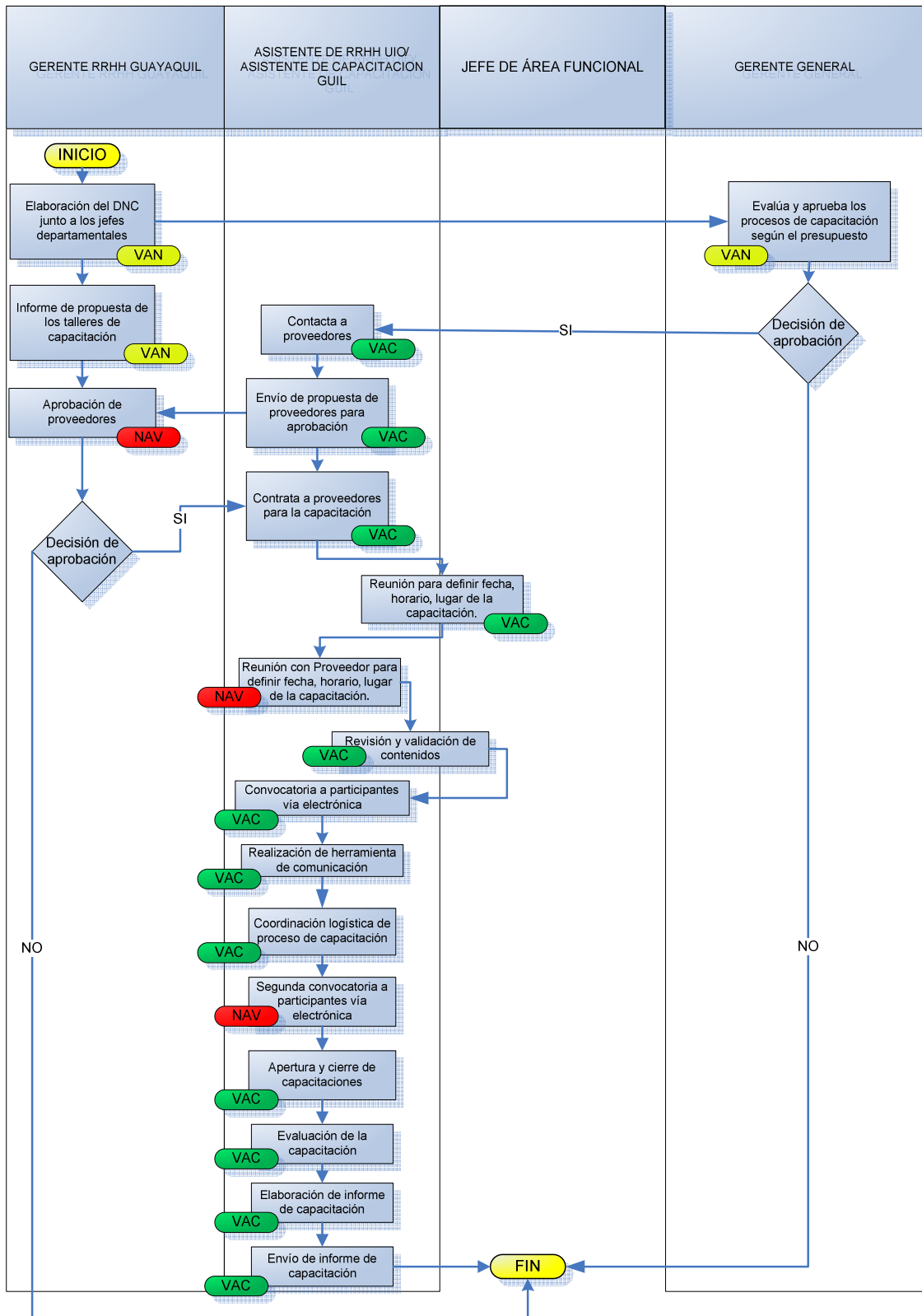
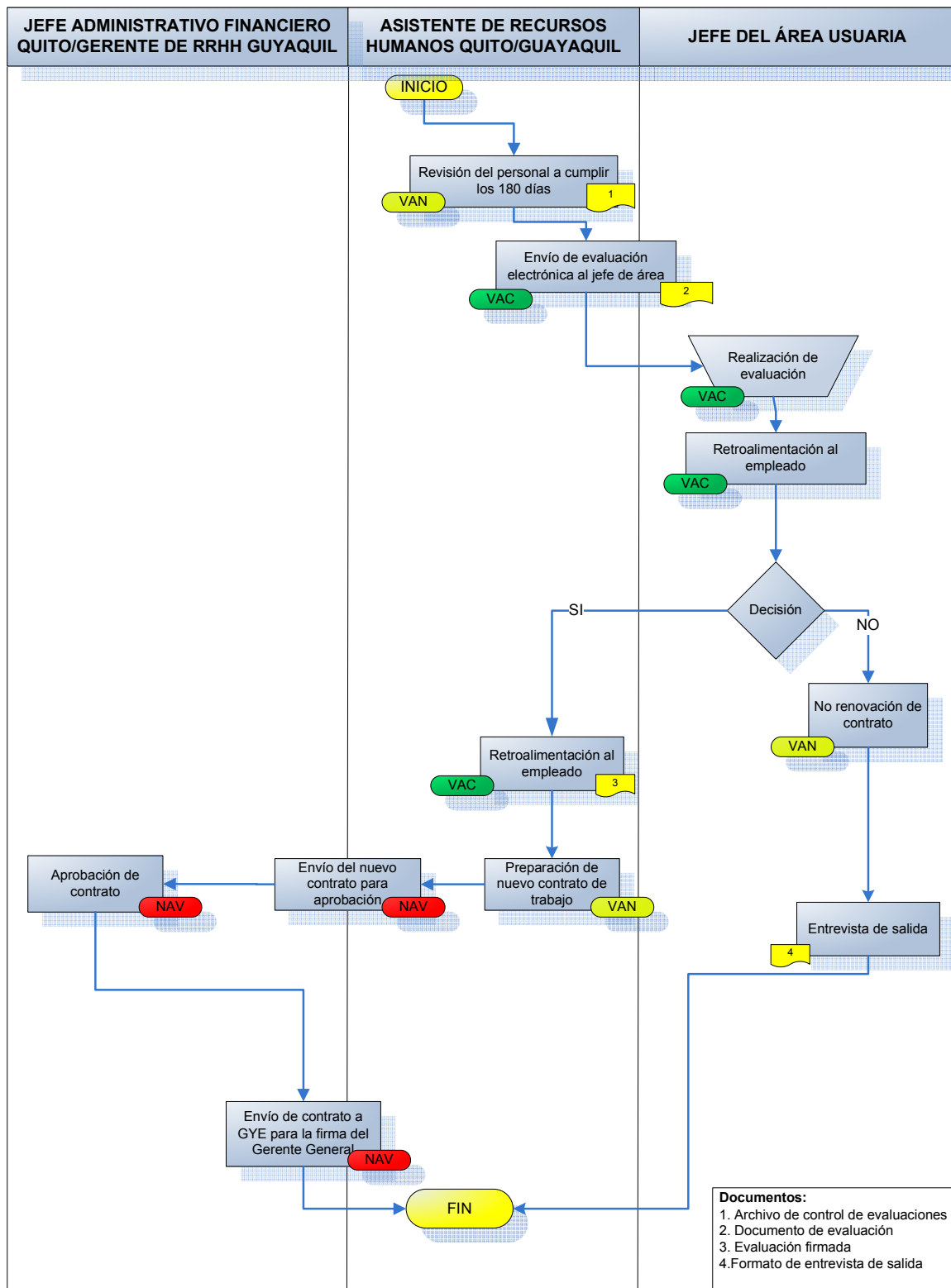


Gráfico Nro. 12

AVA Evaluación de Desempeño



Fuente: Mejoramiento de procesos en la empresa, James Harrington. Pág. 155

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

En el análisis de valor que antecede, se ha identificado 11 actividades con color rojo y son las que se sugiere sean eliminadas, modificadas o incluidas en otra tarea inmediatamente anterior o posterior a ella, con el propósito de que el proceso sea más eficiente.

3.6. Análisis del Valor Agregado de procesos actuales

Para realizar el análisis del valor agregado de cada proceso, se estudiaron las actividades que se realizan actualmente en los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño, con el fin de saber si éstas satisfacen las necesidades del cliente interno y negocio.

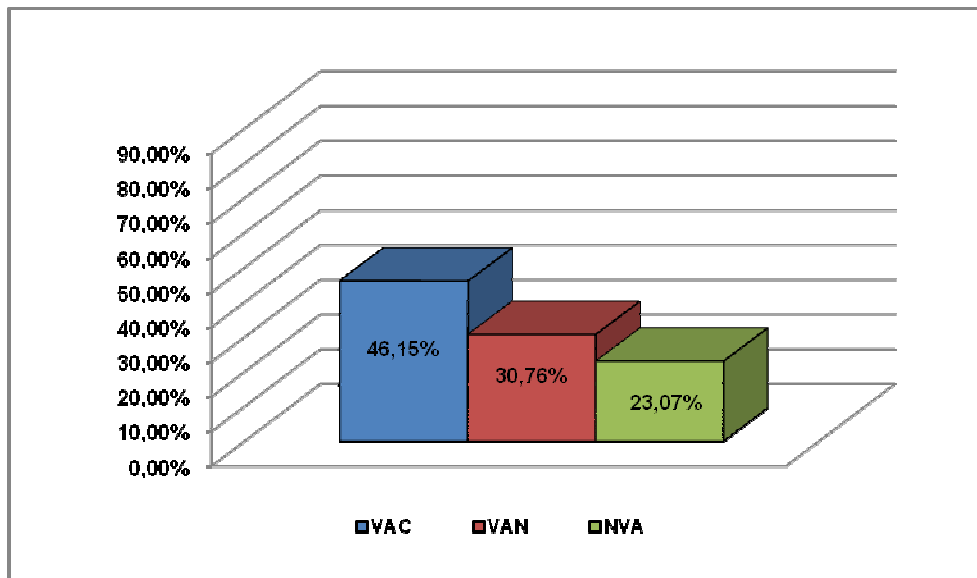
Durante el análisis se presentaron actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos y por lo tanto deben ser eliminadas o modificadas, lo cual no afecta la funcionalidad del proceso, si no por el contrario, aporta en su efectividad.

Para una mejor comprensión de lo detectado, a continuación se presentan gráficos que demuestran cuantitativamente el número de actividades que generan Valor Agregado al Negocio (VAN), Valor Agregado al Cliente (VAC) y las que no agregan valor (NVA).

Gráfico No. 13**AVA Selección del personal**

AVA ACTUAL				
RECURSOS HUMANOS				
SELECCIÓN DEL PERSONAL				
Nro.	ACTIVIDAD	VAC	VAN	NVA
1	Realizar el requerimiento de personal (Jefe de Área Funcional)		x	
2	Aprueba requerimiento de personal (Jefe Administrativo Financiero UIO/Gerente de RRHH GYE)	x		
3	Levanta la información del perfil del cargo (Asistente de RRHH UIO/Selección GYE)	x		
4	Propuesta de reclutamiento (Asistente de RRHH UIO/Selección GYE)	x		
5	Entrevista a candidatos (Asistente de RRHH UIO/Selección GYE)	x		
6	Toma de batería de pruebas a candidatos (Asistente de RRHH UIO/Selección GYE)			x
7	Preparación de informe y resultados del proceso. (Asistente de RRHH UIO/Selección GYE)	x		
8	Entrevista a candidatos de terna por parte de el Jefe de área funcional. (Jefe de Área Funcional)	x		
9	Si se decide contratación al candidato, se realiza el contrato aplicable. (Asistente de RRHH UIO/Selección GYE)		x	
10	Llamada telefónica al candidato seleccionado y los participantes (Asistente de RRHH UIO/Selección GYE)	n/a	n/a	n/a
11	Aprobación de contrato. (Jefe Administrativo)			x
12	Firma de contrato por parte del candidato. (Asistente de RRHH UIO/Selección GYE)		x	
13	Firma de revisión del contrato firmado (Jefe Administrativo Financiero UIO)			x
14	Inducción. (Asistente de RRHH UIO/Selección GYE)		x	
TOTAL		6	4	3
		46,15%	30,76%	23,07%

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AVA PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL



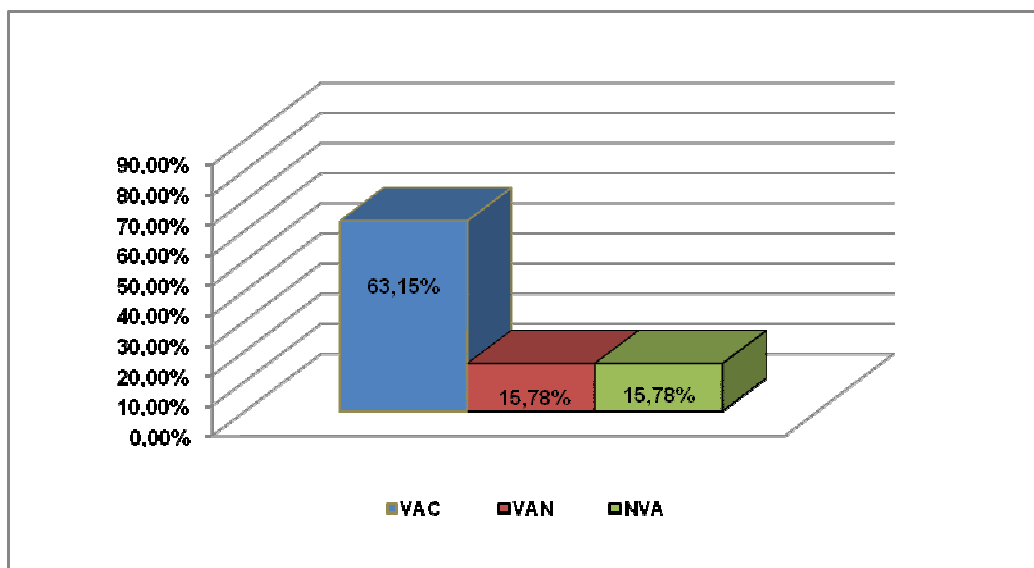
Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

Gráfico Nro. 14

AVA Capacitación del personal

AVA ACTUAL				
RECURSOS HUMANOS				
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				
Nro.	ACTIVIDAD	VAC	VAN	NVA
1	Elaboración de un DNC. (Gerente RRHH GYE y Jefes de Área Funcional)		x	
2	Informe de propuesta de los talleres de capacitación. (Gerente de RRHH GYE)		x	
3	Evaluación y aprobación del plan de capacitación según presupuesto. (Gerente General)		x	
4	Contacta proveedores de capacitación. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
5	Envío de propuesta de proveedores a Jefe Administrativo o Gerente de Recursos Humanos para su aprobación. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
6	Aprobación de proveedores de capacitación. (Gerente de RRHH)			x
7	Contrata de proveedores para la capacitación (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
8	Reunión con Jefe de área funcional para definición de fechas y horarios tentativos para capacitación. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE y Jefe de Área Funcional)	x		
9	Reunión con Proveedor para definir fecha, horario, lugar de la capacitación. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)			x
10	Revisión y validación de contenidos con el Jefe de área funcional. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
11	Convocatoria a participantes de capacitación vía electrónica. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
12	Realización de herramientas de comunicación (carteleros). (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
13	Coordinación de logística para capacitación. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
14	Segunda convocatoria a personal a capacitar vía electrónica. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)			x
15	Apertura y cierre de charlas. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
16	Entrega de evaluación de los talleres realizados. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
17	Informe de proceso de capacitación. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
18	Envío de Informe del proceso de capacitación a Jefe Administrativo o Gerente de Recursos Humanos. (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
TOTAL		12	3	3
		63,15%	15,78%	15,78%

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AVA PROCESO DE CAPACITACIÓN ACTUAL



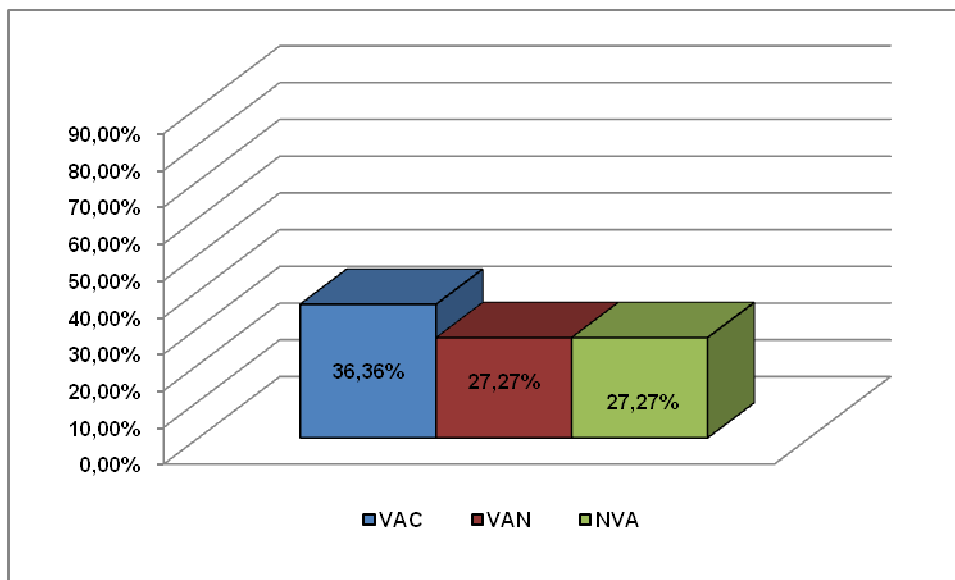
Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

Gráfico Nro. 15

AVA Evaluación del Desempeño

AVA ACTUAL				
RECURSOS HUMANOS				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Nro.	ACTIVIDAD	VAC	VAN	NVA
1	Revisión del personal a cumplir 180 días. (Asistente RRHH UIO/ GYE)		x	
2	Envío de evaluación electrónica al Jefe de área. (Asistente RRHH UIO/ GYE)	x		
3	Realización de evaluación (Jefe de área funcional)	x		
4	Retroalimentación al empleado. (Jefe de área funcional)	x		
5	Retroalimentación de evaluación al empleado. (Asistente RRHH UIO/ GYE)	x		
6	Si la evaluación es negativa, no se renueva el contrato(Asistente de Recursos Humanos)		x	
7	Si existe aprobación, se realiza la preparación de nuevo contrato al empleado. (Asistente de Recursos Humanos)		x	
8	Envío de nuevo contrato para aprobación (Asistente de Recursos Humanos)			x
9	Aprobación de contrato por parte del Jefe Administrativo(Jefe Administrativo)			x
10	Envío de contrato a GYE para la firma del Gerente General			x
TOTAL		4	3	3
		36,36%	27,27%	27,27%

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AVA PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÓ ACTUAL



Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

3.7. Debilidades y Oportunidades de Mejora por Proceso

Las oportunidades de mejora son aquellas, que pueden hacerse sobre una situación actual a fin de que con una operación se procese las entradas de manera más eficiente, se optimicen recursos físicos y humanos y se eliminen tiempos muertos o improductivos.

Con este lineamiento, a lo largo del levantamiento de información y al realizar los flujogramas, se fue determinando las oportunidades de mejora de cada proceso, mismos que se presentan a continuación y que se sugieren sean implementados con la finalidad de convertir a los proceso en más eficientes e idóneos para el negocio.

Gráfico Nro. 16

Debilidades y oportunidades de mejora por proceso

SELECCIÓN DEL PERSONAL	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Procesos burocráticos	Actualización, creación y estandarización del proceso, Además de indicadores que permitan medir la efectividad del proceso. Comunicación del mismo
No existen formatos definidos para el proceso	
No se realiza un reclutamiento interno	
Tiempo excesivo en la entrevistas de selección	
Perfil de cargo no actualizados	
Demora en proceso de inducción	
No existe comunicación ni capacitación	
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Proceso elaborado en matriz GYE	Actualización, creación y estandarización del proceso, Además de indicadores que permitan medir la efectividad del proceso. Comunicación del mismo
No existen formatos definidos para el proceso	
Falta de campaña de expectativa	
Falta de datos históricos del proceso	
DNC orientado a las necesidades inmediatas de cada área	
Falta de seguimiento en la efectividad e impacto de los cursos	
No existe una buena comunicación ni capacitación	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Proceso de recursos humanos no realizado en años anteriores	Manual de procesos, políticas y procedimientos con los respectivos indicadores que permitan medir la efectividad del proceso. Comunicación del mismo

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

Adicional se deben tomar en cuenta los siguientes comentarios que aplican de manera general para Selección y Capacitación.

- Existen tareas repetitivas, si dos actividades tienen el mismo objetivo, una de ellas debería ser eliminada, reduciendo así los costos que genera esta duplicidad de actividades.
- Cuando dos actividades se relacionan y son mutuamente incluyentes, su ejecución en secuencia debe ser expresada como un solo paso, esto eliminaría el doble trabajo.

- Reducción de tiempos y costos de supervisión, el propósito que persigue una acción debe identificarse desde el primer momento, responsabilidad y compromiso de cada individuo por la tarea asignada.

FASE II

4. CREACIÓN DE PROCESOS. SITUACIÓN PROPUESTA

Una vez realizada la investigación y estudio correspondientes, a continuación se detalla el listado de procedimientos que formarían parte del mapa de procesos del área de Recursos Humanos, lo cual sirve como punto de partida para realizar la descripción de los manuales de procedimientos de cada subsistema (Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño) incluyendo la diagramación y el informe de mejoras de cada uno, con el correspondiente análisis de valor agregado comparativo.

Gráfico Nro. 17

Procesos propuestos para el Área de Recursos Humanos

LISTADO DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS					
Nro	CODIGO	PROCESO	SE MANTIENE	SE DISEÑA	SE MODIFICA
1		PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	x		
2	MPSP-RRHH-01	SELECCIÓN DEL PERSONAL			x
3	MPCP-RRHH-02	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL			x
4	MPED-RRHH-03	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		x	
5		NOMINA	x		
6		SERVICIOS Y BENEFICIOS	x		

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

Este cuadro identifica cuáles son los procesos que se mantienen, se modifican o diseñan posterior al análisis, detallado en la primera fase del trabajo.

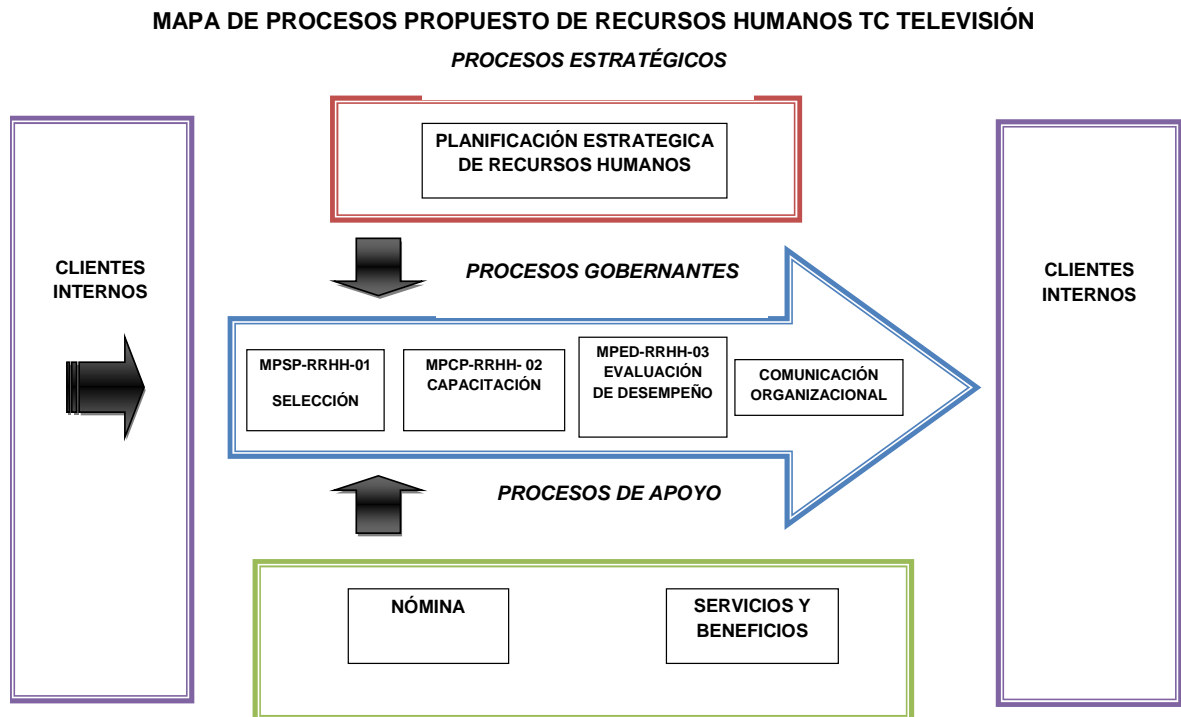
A lo largo de esta segunda fase se podrá encontrar la propuesta de procesos de la siguiente manera:

Selección y Capacitación; se mantienen como procesos de Recursos Humanos que pasarán por una fase de modificación, en donde se crearán nuevas políticas, procedimientos estandarizados, claridad en asignación de responsables del área y formatos completos que garanticen el buen manejo del proceso.

Evaluación de Desempeño; siendo un subsistema que no se ha desarrollado dentro de la empresa, se diseñará un manual de procedimientos que contendrá políticas y

formatos para lograr la ejecución del mismo, logrando que este subsistema sea considerado un proceso adicional dentro de Recursos Humanos

4.1. Mapa de procesos propuesto de Recursos Humanos de Tc Televisión.



Fuente: Gráfico tomado de Alcaldía Mayor de Bogotá⁵², información Área de Recursos Humanos TC Televisión

Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

4.2. Manual propuesto de procesos, políticas y procedimientos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño

El presente manual contiene información que servirá de guía y fuente de consulta para los usuarios directos del área de Recursos Humanos del Canal, cada vez que se inicie un proceso o se incorpore un nuevo miembro al equipo de trabajo.

⁵² Internet. www.habitatbogota.gov.co/sdht/images/stories/. Acceso 12 de abril de 2010

- **Objetivo del Manual**

El Área de Recursos Humanos, dentro de sus prioridades de gestión, ha visto la necesidad de estandarizar sus procesos macro dentro de un manual, el cual sirva de herramienta de consulta acerca del funcionamiento interno del área en lo que respecta a descripción de tareas, políticas, requerimientos y los responsables de su ejecución.

- **Utilidad**

- ✓ Resulta importante también conocer que este manual apoyará en:
- ✓ Ayudar en la inducción del puesto y capacitación del personal ya que describen en forma precisa las actividades de cada responsable.
- ✓ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos del área.
- ✓ Se convierte en la fuente de consulta dentro del área.
- ✓ Permite el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando su alteración arbitraria.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Políticas para el uso, actualización y difusión del presente manual:

Se realizará la creación, modificación o actualización de políticas o procedimientos, toda vez que se presenten cambios significativos en la organización, que generen impacto en la operatividad del área de Recursos Humanos o afecten directamente a la operación estratégica de la compañía con el fin de asegurar la eficacia de los servicios de Recursos Humanos a las áreas usuarias.

Se procederá a crear, modificar o actualizar políticas o procedimientos a través de un requerimiento vía electrónica al Gerente de Recursos Humanos, quien aprobará y a su vez Canalizará el análisis y validación del mismo al responsable de implementación del proceso en cuestión.

Será comunicada únicamente, toda política o procedimiento que haya sido validado previamente por el Gerente de Recursos Humanos quien deberá definir la estrategia comunicacional más apropiada de acuerdo a:

Público objetivo

Criticidad de la información.

Impacto esperado del proceso de difusión de acuerdo al mensaje que se requiere transmitir.

El proceso de difusión debe ser respaldado por un cronograma y el respectivo presupuesto en caso de ser necesario.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVO:

Proporcionar parámetros de selección del personal que garantice el abastecimiento oportuno e integración del recurso humano idóneo, que cumpla con el perfil del puesto y satisfaga las necesidades de las diferentes áreas de Tc Televisión.

POLÍTICAS:

Alcance:

Para todo personal interno o externo que aplique a una vacante sea por contrato eventual, fijo, indefinido, pasante o personal con discapacidad.

Todo personal que ingrese al Canal realizará el proceso de inducción.

Periodicidad:

Las condiciones de éste procedimiento y sus políticas, aplica cada vez que un candidato o colaborador participe en un proceso de selección de acuerdo a la demanda del Canal, además del presupuesto y planificación realizado por la organización.

Políticas Generales:

- TC Televisión contratará a las personas por sus habilidades, sin tomar en cuenta sus creencias o características físicas y/o personales reafirmando el principio de no discriminación por cuestiones de raza, color, género, religión, nacionalidad u orientación sexual.
- El personal con discapacidad será ingresado al Canal con un contrato fijo con noventa días de prueba.
- El Gerente de Recursos Humanos o Jefe Administrativo Financiero UIO, da su aprobación al requerimiento de personal, de forma inmediata y en un período no mayor a un día laborable
- Todo candidato a ocupar un cargo dentro de la organización debe ser evaluado en base a los lineamientos del cargo.
- La búsqueda de candidatos debe ser manejada por el Asistente de Selección GYE o Asistente de Recursos Humanos UIO mediante fuentes de reclutamiento ya establecidos:

Para reclutamiento Externo:

- Páginas web
- Universidades
- Head Hunting
- Redes de RRHH
- Páginas web interna (Intranet)
- Referidos por colaboradores.
- Aplicación directa de carpetas entregadas a la organización.

Para reclutamiento Interno:

- Usar herramientas de comunicación interna como intranet, carteleras u otros que se desarrollen en el tiempo.
 - Levantamiento de base de datos de todos los colaboradores con la información relacionada con perfiles duros, ejemplo: actualización de estudios, ocupaciones actuales Vs las que pueden ocupar alineada a su formación profesional.
 - Referidos por Jefes de área o compañeros.
 - Pasantés que aprobaron satisfactoriamente su período de entrenamiento.
- Los candidatos deberán acreditar el nivel de estudios y experiencia necesaria para el cargo a desempeñar, siendo un requisito indispensable un nivel de instrucción mínima de Bachillerato aprobado.
 - Según el acercamiento del candidato al perfil idóneo, se realizarán las pruebas psicológicas y técnicas de acuerdo al cargo. Ningún candidato puede estar exento del proceso de evaluación.
 - El Asistente de Selección GYE o Asistente de Recursos Humanos UIO deberá elaborar un Informe Psicológico donde se reflejará el análisis de pruebas psicológicas y técnicas además de una pequeña reseña profesional del candidato y las conclusiones respectivas que apunten a elegir al candidato idóneo al puesto.
 - Es obligación de cada colaborador participar del programa de inducción impartido por la organización.
 - Los eventos de inducción al puesto no deben tardar más de una semana en realizarse.
 - Es responsabilidad de los Jefes directos facilitar y asegurar la ejecución del plan de inducción de los colaboradores a su cargo.

- Caracterización de la Agenda de Inducción:

Etapa 1: Presentación de la organización

- Bienvenida.
- Explicación del manual de inducción.
- Misión, visión, valores, creencias.
- Historia de la compañía.
- Estructura organizacional.
- Descripción del área asignada y entrega del Perfil de cargo.
- Video del Canal.

Etapa 2:

- Entrega de Reglamento Interno de Trabajo y Seguridad Industrial.
- Recorrido por instalaciones y presentación a los diferentes Gerentes/Jefes y compañeros del área.
- Entrega de Uniforme (si es el caso).

Etapa 3:

- Inducción del cargo por parte del Responsable del Área funcional

Procedimientos:

1. Informar a Recursos Humanos el puesto o cargo vacante

Cuando exista la necesidad de cubrir una vacante, el Responsable del área funcional solicita a Recursos Humanos el **Formato Requerimiento de Personal SP-RRHH 002 (ANEXO 1)**, éste formulario es enviado vía mail para ser llenado. El Responsable del área funcional entrega el formulario con las firmas de autorización respectiva.

2. Receta el Requerimiento de Personal y realiza aprobación

Una vez entregado el formato por parte del Responsable del área, el Gerente de RRHH GYE/ Jefe Administrativo Financiero UIO analiza, aprueba y autoriza la solicitud para dar inicio al proceso de selección correspondiente.

3. Aprueba información relacionada con la valoración del cargo: paquete salarial y beneficios del candidato

El Gerente de RRHH GYE/ Jefe Administrativo Financiero UIO, revisan la propuesta salarial vs. el mercado y los beneficios que aplican para esa posición.

4. Archiva la Solicitud de Personal

Si el requerimiento de personal no es aprobado, se archiva la solicitud y finaliza el proceso.

5. Valida el requerimiento de personal vs. el descriptivo del cargo

Si el requerimiento de personal es aprobado por el Gerente de RRHH GYE/ Jefe Administrativo Financiero UIO; el Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, revisa y actualiza el perfil de cargo, para el cual realiza una entrevista al Responsable del área funcional, para esto se envía una circular para informa el fin de determinar las condiciones laborales, actividades y características de la persona que ejecutará el cargo, todo esto se lo revisa con el **Formato Perfil de cargo SP-RRHH 001 (ANEXO 1)**.

6. Aplica fuentes de reclutamiento interno y externo

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, informa al personal interno de Tc Televisión por medio de la intranet y carteleras ubicadas en diferentes partes del Canal, el cargo o puesto vacante con el fin de la participación de los colaboradores en el proceso. Es importante indicar al personal interno los requisitos que el cargo o puesto vacante necesita. Una vez realizado el reclutamiento interno y no exista postulantes para la vacante, se procede a realizar la búsqueda de personal externo con las fuentes de reclutamiento indicadas en el presente manual.

7. Candidatos llenan Solicitud de empleo

Los candidatos responden las preguntas del **Formato Solicitud de Referencias SP-RRH 003 (Anexo 1)**

8. Clasifica HV que llegan de las diferentes fuentes

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, recolecta los HV que llega por diferentes medios (Intranet, página Web, correo, referidos etc.) con el fin de contar con el mayor número de postulantes.

8. Entrevista telefónica a los candidatos

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, preselecciona a los candidatos idóneos para la vacante tomando en cuenta la entrevista telefónica **Formato Entrevista Telefónica SP-RRHH 004 (ANEXO 1)**, por medio del cual verifica datos como aspiración salarial o conocer si el candidato se encuentra trabajando en ese momento.

10. Aplica pruebas psicológicas y técnicas

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, procede a aplicar las pruebas psicológicas o batería de pruebas y prueba técnica en caso de cargos técnicos. Las asistentes evalúan las pruebas para determinar qué postulante pasará a la siguiente fase del proceso.

11. Entrevista profunda a candidatos que aprobaron las pruebas

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, inicia la entrevista estructurada utilizando el **Formato Entrevista de Selección SP-RRHH 005 (ANEXO 1)**, con el fin de obtener información y conocer más sobre el candidato. La entrevista a profundidad está pensada para encontrar ejemplos reales de desempeño eficiente en cada postulante.

12. Realiza Verificación de referencias

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, realiza las referencias con el **Formato Verificación de Referencias SP- RRHH 006 (ANEXO 1)** de los dos últimos trabajos del candidato, con el objetivo de conocer la opinión de Jefes sobre la labor realizada en dicho trabajo.

13. Realiza informe previa entrevista final

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, realiza el informe según el siguiente **Formato de Informe de Selección SP-RRHH 007 (ANEXO 1)**, dando un breve resumen de cada candidato; evaluaciones, entrevista y unas pequeñas conclusiones y recomendaciones.

14. Entrevista final con Gerentes dependiendo si el cargo es o no estratégico

Si la posición es estratégica, las Asistentes de Recursos Humanos envían mail indicando la fecha de la entrevista que se realizará entre el Jefe Administrativo Financiero o Gerente de RRHH GYE con el candidato, caso contrario, solo será entrevistado por el Responsable del área funcional.

15. Decisión de contratación

El Responsable del área funcional toma la decisión de contratación una vez realizadas las entrevistas y comparte decisión con Recursos Humanos.

16. Cuando la decisión es negativa

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, realiza la llamada a los otros dos miembros de la terna para comunicar la decisión de no contratación, agradecimiento por

participar en el proceso y es enviado a archivo.

17. Solicita documentos para adjuntar a su carpeta de personal

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, solicita documentos del nuevo colaborador para adjuntar a su carpeta de personal, y además la realización de exámenes pre ocupacionales.

18. Prepara el contrato aplicable

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, prepara contrato laboral aplicable a la posición, sea eventual o contrato fijo en las posiciones que son cubiertas por proceso interno.

19. Entrega oferta de empleo

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, prepara oferta laboral según el **Formato Oferta de Empleo SP-RRHH 008 (ANEXO 1)** donde se especifican las condiciones contractuales y de trabajo.

20. Coordina y ejecuta las agendas de inducción

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, coordina con el Responsable del área funcional la agenda de inducción **Formato de Agenda de Inducción SP-RRHH 010 (ANEXO1)** para el nuevo colaborador, programado a realizarse durante su semana de incorporación.

21. Entrega del manual de inducción y carta de bienvenida al nuevo colaborador.

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, entrega el **Manual de Inducción SP-RRHH 011 (ANEXO 1)**, para que el nuevo colaborador conozca la organización y sea una guía dentro de su proceso de adaptación. Además de entregar **Formato Certificado de Inducción y entrega de Reglamento Interno SP-RRHH 009 (ANEXO1)** para la aceptación del mismo. Por último se entrega la carta de bienvenida **Formato Carta de Bienvenida SP-RRHH 012 (ANEXO 1)**.

22. Envía comunicado de incorporación del nuevo colaborador, por intranet

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, envía el comunicado con los nombres, área, cargo y fotografía del colaborador que se está incorporando, vía intranet.

23. Solicita y entrega los habilitantes del cargo, según la posición a ocupar

El Asistente de Selección GYE/ Asistente de RRHH UIO, según el perfil del cargo y posterior a una validación con el Responsable del área funcional, solicita habilitantes del cargo, como correo, celular, accesos tecnológicos, vehículo, equipos, etc.

RESPONSABILIDADES GENERALES:

Gerente de RRHH/Jefe Administrativo Financiero UIO:

- Aprobar la creación de una posición, contratación o incremento del personal.
- Aprobar la información relacionada con la valoración del cargo: paquete salarial y beneficios del candidato.
- Asegurar que toda vacante sea cubierta mediante el procedimiento establecido en este documento.
- Participar en procesos de selección de niveles estratégicos o en los que sea requerido.
- Revisar informes de terna de candidatos.
- Monitorear la provisión oportuna de las posiciones vacantes a las áreas usuarias.
- Participar en procesos de inducción en cargos estratégicos.

Asistente de Selección GYE/ Asistente de Recursos Humanos UIO:

- Aplicar el proceso de selección conforme a lo establecido en este documento.
- Validar el requerimiento del personal Vs el descriptivo del cargo con el Responsable del área funcional.
- Organizar y sistematizar la información que se genera para un proceso de selección:
 - Clasificar las hojas de vida de acuerdo a los perfiles requeridos para los cargos
 - Identificación de fuentes de reclutamiento.
- Ejecutar entrevista preliminar vía telefónica. Convocar a pruebas a quienes pasaron la entrevista preliminar.
- Aplicar pruebas psicológicas y pruebas técnicas de acuerdo al cargo.
- Procesar los resultados de las pruebas en general.
- Verificar referencias de desempeño con sus anteriores empleadores (mínimo dos referencias laborales). En caso de no tener experiencia previa, verificar no se realizan las referencias.
- Realizar entrevista a profundidad a quienes aprobaron las evaluaciones. Elaborar el Informe de selección de la terna finalista. Presentar al Responsable del área funcional para la entrevista.
- Seleccionar al candidato idóneo y continuar con el proceso de contratación e

inducción.

- Solicitar los documentos para adjuntar a su carpeta personal (Copia de cédula de Identidad, papeleta de votación, record policial, 2 fotos tamaño carné, hoja de vida actualizada, partidas de matrimonio y partidas de nacimiento de los hijos y resultado de los exámenes preocupacionales)
- Elaborar contrato de trabajo y explicarle al colaborador su contenido para las firmas correspondientes.
- Elaborar oferta de empleo.
- Elaborar certificado de inducción y entrega de reglamento interno. Coordinar y ejecutar las agendas de inducción..
- Entregar manual de inducción.
- Entregar carta de bienvenida al nuevo colaborador.
- Enviar el comunicado de incorporación del nuevo colaborador por intranet.
- Solicitar y entregar los habilitantes del cargo, según la posición a ocupar.

Responsable del área funcional:

- Realizar el requerimiento de selección y enviar para ser aprobado por el Gerente de Recursos Humanos/ Jefe Administrativo Financiero UIO. Aceptar la contratación de candidatos.
- Participar en las actividades propias del proceso: actualización del perfil del cargo, entrevistas de terna finalista.
- Apoyar en el cumplimiento de la agenda de inducción asignada
- Aprobar la entrega de los habilitantes del cargo como: herramientas físicas, tecnológicas e informativas correspondientes, para que el nuevo colaborador tenga un adecuado proceso de incorporación en la posición.
- Facilitar el proceso de conocimiento y adaptación del área específica de trabajo: recorrido por lugar de trabajo y descripción detallada de las particularidades del mismo para su adecuado desempeño.

FLUJO DEL PROCESO:

Ver documento adjunto.

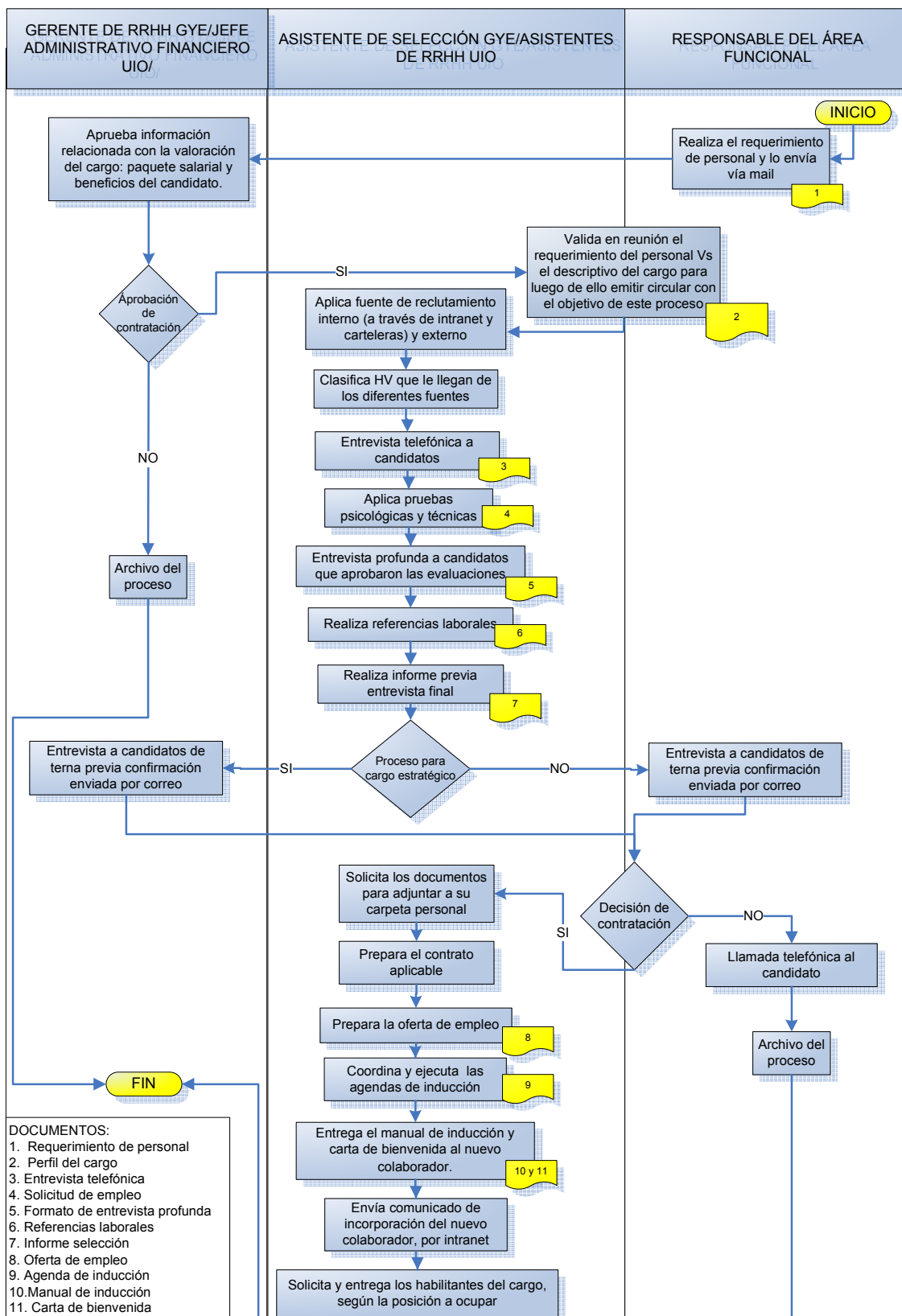
DOCUMENTOS

Nombre del Documento	Código	Archivo Activo	Archivo (Físico / Magnético)
Formato de Perfil del Cargo	SP-RRHH 001	1 año	Físico/Magnético
Formato Requerimiento de Personal	SP-RRHH 002	1 año	Físico/Magnético
Formato Entrevista Telefónica	SP-RRHH 003	1 año	Físico/Magnético
Formato Solicitud de empleo	SP-RRHH 004		
Formato Entrevista de Selección	SP-RRHH 005	1 año	Físico/Magnético
Formato Verificación de Referencias	SP-RRHH 006	1 año	Físico/Magnético
Formato de Informe de Selección	SP-RRHH 007	1 año	Físico/Magnético
Formato Oferta de empleo	SP-RRHH 008	1 año	Físico/Magnético
Formato Certificado de Inducción y entrega de Reglamento Interno	SP-RRHH 009	1 año	Físico/Magnético
Formato de Agenda de Inducción	SP-RRHH 0010	1 año	Físico/Magnético
Manual de Inducción	SP-RRHH 011	1 año	Físico/Magnético
Formato de Carta de Bienvenida al colaborador	SP-RRHH 012	1 año	Físico/Magnético

INDICADORES

No	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
1	Efectividad de las fuentes de reclutamiento	Número de personas reclutadas por cada fuente/total de colaboradores contratados por cada fuente *100	Mensual	Gerente de RRHH en colaboración con el Jefe Administrativo Financiero en Quito
2	Tiempo promedio de selección	Tiempo total(días) destinado para selección/Número de selecciones realizadas	Semestral	Gerente de RRHH en colaboración con el Jefe Administrativo Financiero en Quito
3	Aprobación contrato 180 días	Número de personas contratadas por contrato 180 días/ Número de personas que aprueban	Mensual con cada proceso de selección	Gerente de RRHH en colaboración con el Jefe Administrativo Financiero en Quito

Fecha Elaboración		Abril	2010	Número de Revisión	
	DÍA	MES	AÑO		1
Elaborador por:	Andrea Flores e Ivonati Ruiz				
Revisado por:	Gerente de Recursos Humanos/ Jefe Administrativo Financiero UIO				
Aprobador por:	Gerente de Recursos Humanos/ Jefe Administrativo Financiero UIO				



CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVO:

Definir un procedimiento que permita diseñar, desarrollar y evaluar programas de capacitación del personal orientados a satisfacer las necesidades específicas del empleado en relación con las actividades del cargo o puesto, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes; fomentando así el desarrollo integral del mismo.

POLÍTICAS:

Definiciones:

Formación: Conjunto de conocimientos a transmitir a un colaborador para impulsar su desarrollo laboral y profesional.

Entrenamiento: Conjunto de habilidades y destrezas a desarrollar en un colaborador para desempeñar un cargo o posición dentro de la organización.

Alcance: Aplica a todo el personal del Canal que tenga contrato eventual, fijo e indefinido; con el fin de lograr:

- El desarrollo de habilidades individuales o de equipos.
- Conocimiento técnico.
- Enfrentar cambios de procesos, tecnologías, herramientas, documentos u otras necesidades emergentes.
- Enfrentar cambios en roles o responsabilidades.
- Cumplir con leyes y regulaciones locales aplicables al negocio y vigentes en el país.

Políticas Generales:

- El presupuesto para capacitación se definirá de acuerdo a la Planificación Estratégica de la Gerencia de Recursos Humanos y será presentado por el mismo a Directivos del Canal, presupuesto que es definido a finales de cada año y tiene una revisión mensual.
- La identificación y caracterización de necesidades de capacitación se realizará anualmente considerando los resultados de mediciones de evaluación del

desempeño y de igual manera analizará los requerimientos técnicos mínimos esperados para el óptimo desempeño de cada una de las áreas funcionales.

- La planificación semestral o anual de formación o entrenamiento debe ser difundida a todos los colaboradores a través de las diferentes herramientas de comunicación con las que cuenta la organización. (intranet, carteleras, invitaciones por correo)
- Todo colaborador podrá acceder a cursos de capacitación a partir del tercer mes de permanencia en la Organización.
- Es de responsabilidad del área de Recursos Humanos realizar conjuntamente con los Responsables de las áreas funcionales un Plan anual de Capacitación, a través del DNC.
- Los cursos de capacitación pueden darse dentro de las modalidades: externa o interna. Entiéndase por cursos internos a la actividad de capacitación realizada con instructores propios y externa a toda actividad de capacitación ejecutada con el apoyo de facilitadores externos, ajenos a la empresa.
- La participación de los colaboradores en cursos o eventos de capacitación externa deberán responder a las necesidades de entrenamiento identificadas en el DNC, los cuales deben haber sido considerados previamente en el presupuesto de capacitación asignado al área solicitante.
- Todo facilitador interno que tenga bajo su responsabilidad directa programas de capacitación, deberá presentar una propuesta de capacitación al área de Recursos Humanos en el que se indique los objetivos del curso, metodología, contenidos y aspectos logísticos.

Políticas Específicas para Cursos Externos:

- El área de Recursos Humanos coordinará la inscripción y el pago de factura.
- Los colaboradores que asistan a cursos externos se comprometerán a replicar el mismo curso en los 30 días siguientes a la finalización del mismo a los demás colaboradores de la empresa que requieren dicho conocimiento.
- Todo colaborador que asista a un curso externo financiado por el Canal deberá proporcionar el certificado de participación para adjuntarlo a su carpeta personal.
- No serán considerados como cursos externos, las carreras universitarias con modalidad formal de enseñanza y programas de postgrado.

Políticas de asistencia y participación en procesos de Capacitación:

- Las horas de capacitación no son consideradas horas de labor; por lo tanto, no serán remuneradas.
- Es obligatoria la asistencia a los cursos cuando se envían invitaciones.
- A efectos de cumplir con los cronogramas; se establece que un participante podrá ingresar solo hasta 15 minutos después de la hora fijada para el inicio del curso.
- El registro de asistencia solo podrá ser llenado por el Colaborador.
- Las faltas a cursos son consideradas faltas graves por lo que solamente se podrán justificar por razones de calamidad domestica, salud o trabajo. Para justificar estas faltas la persona deberá enviar a Recursos Humanos una justificación por escrito.
- En el caso de ausencias no justificadas se procederá a descontar el costo de curso o evento.
- Los participantes podrán retirarse de la conferencia una vez que haya finalizado, salvo excepciones y previa comunicación escrita por parte del colaborador y autorizada por el representante de Recursos Humanos.

Políticas de Detección de Necesidades de Capacitación:

- El proceso de DNC, contribuirá a la identificación de requerimientos de capacitación técnica o de habilidades de las diferentes áreas de la organización.
- Cada año, posterior a la realización de la Planificación Estratégica Anual del Canal, el Gerente de Recursos Humanos prepara y entrega la metodología de DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) a la Asistente de Capacitación GYE o Asistente de Recursos Humanos UIO quienes coordinarán los grupos para levantar la información, en conjunto con los Responsables de las áreas funcionales.
- Éste proceso se llevará a cabo anualmente liderado por el área de Recursos Humanos en conjunto con los Responsable de área funcional.

Políticas de Manejo de Proveedores de Capacitación

- Recursos Humanos mantendrá actualizada la base de datos de proveedores en diversas áreas o disciplinas previamente identificados, con el fin de presentar una amplia oferta de éste servicio a las áreas usuarias.
- La calificación de proveedores se realizará de acuerdo a los parámetros y

requerimientos específicos definidos por el área de Recursos Humanos.

- Se recurre a la búsqueda de proveedores externos cuando no se cuente internamente con los recursos, facilitadores o conocimiento técnico adecuado para capacitar al personal en temas específicos.
- Todo curso o plan de capacitación requerido externamente debe estar considerado dentro del plan de capacitación con el respectivo presupuesto asignado.
- Todo proveedor externo tendrá en cuenta para la presentación de su propuesta, las Mallas Curriculares de Capacitación, que incluye la descripción de temas generales y contenidos específicos.
- Para contar con una base de datos adecuada para cursos o planes de capacitación con contenido técnico o altamente especializado, las áreas que lo requieren pueden proponer compañías, entidades o facilitadores que pueden prestar dichos servicios y es responsabilidad de Recursos Humanos verificar la idoneidad de los facilitadores que prestarán el servicio.

Aplicación:

- Toda capacitación que sea requerida o ejecutada debe haber sido planificada y presupuestada.
- Una vez realizado el proceso DNC y generado el Plan Anual de capacitación de la empresa, se validarán todos los programas que requieren ser contratados a través de proveedores externos.
- Se recurrirá a la base datos de proveedores disponibles en el sistema para preseleccionar las compañías que pueden prestar el servicio de capacitación.
- El área de Recursos Humanos elaborará un cronograma semestral partiendo del Plan Anual de capacitación aprobado, distribuyendo la ejecución del plan en cuatro frentes: Administración, Noticias, Producción y Técnica. Esto se enviará a Asistente de Recursos Humanos UIO para su réplica.
- El área de Recursos Humanos debe solicitar al proveedor seleccionado previamente, el detalle de los contenidos y las evaluaciones a realizar al final de la respectiva sesión de capacitación.

Procedimientos:

1. Metodología de DNC

El Gerente de RRHH diseña metodología de DNC (entrevistas o encuestas), junto con Asistente de Capacitación GYE/ Asistente de RRHH UIO.

2. Gestiona la aprobación de DNC frente al presupuesto para su implementación

El Gerente de RRHH GYE a través del presupuesto asignado a inicio del año se reúne con Gerente General para la explicación de metodología.

3. Elaboración de DNC

El Asistente de Capacitación GYE/ Asistente de RRHH UIO realiza el DNC con los responsables del área funcional con el ***Formato Plan Anual de Capacitación CP-RRHH 001 (ANEXO 2)***. Luego el Gerente de Recursos Humanos mediante un mail convoca a Asistentes para dar a conocer los lineamientos sobre la ejecución de plan establecido.

4. Realiza gestiones con la CNCF

El Asistente de Capacitación GYE/ Asistente de RRHH UIO realiza gestiones con la CNCF para poder aplicar al convenio que esta institución ofrece.

5. Realiza planificación semestral de capacitación

El Asistente de Capacitación GYE/ Asistente de RRHH UIO, una vez terminado el Plan anual de capacitación, procede a consolidar la información y realiza un cronograma de las capacitaciones que se realizará, para luego enviar por mail a los Responsables del área funcional para su revisión.

6. Clasifica cursos internos y externos

El Asistente de Capacitación GYE/ Asistente de RRHH UIO, procede al momento de la consolidación de la información a clasificar los cursos en: internos y externos, para según ello poder realizar una planificación con los capacitadores y buscar proveedores de capacitación.

7. Contacta a proveedores

El Asistente de Capacitación GYE/ Asistente de RRHH UIO, se pone en contacto con los proveedores de capacitación y se reúne para la revisión de planes, programas, y cronogramas.

8. Reunión con proveedores y análisis de propuesta

El Gerente de RRHH en conjunto con el Asistente de Capacitación GYE y Asistente de RRHH UIO, se reúnen con los proveedores con el objetivo de revisar los temas y recibir las propuestas para la licitación de cada uno. Terminada de licitación, es escogido el proveedor a impartir la capacitación.

9. Contrata a proveedores para la capacitación

El Asistente de Capacitación GYE y Asistente de RRHH UIO, firma contrato de capacitación con proveedores, en donde se hace legal la contratación del servicio de capacitación.

10. Coordina la logística del proceso de capacitación

El Gerente de RRHH en conjunto con el Asistente de Capacitación GYE y Asistente de RRHH UIO de manera independiente, una vez que se confirme la capacitación con cada proveedor, se procede a afinar detalles de contenidos, duración del curso, fechas y lugar donde se realizara curso.

11. Revisa y valida los contenidos

El Asistente de Capacitación GYE y Asistente de RRHH UIO mantiene reuniones con el Responsable del área funcional para revisar los contenidos de la capacitación que va a ser impartida por el facilitador tomando como referencia el material entregado.

12. Convoca a participantes vía electrónica

El Asistente de Capacitación GYE y Asistente de RRHH UIO, con dos semana de anticipación procede a elaborar los grupos de capacitación y envía las invitaciones vía electrónica a cada uno de los convocados con copia a su jefe directo para su conocimiento.

13. Asegura la participación del personal a capacitarse

El Responsable del área funcional, una vez que recibe el correo de invitación al curso, envía comunicados a su equipo de trabajo para asegurar la asistencia. Además coordina con los participantes las actividades a realizar en dichos días de capacitación con el fin de evitar inconvenientes en su trabajo.

14. Apertura y cierre de capacitaciones

El Asistente de Capacitación GYE/Asistente de RRHH UIO, una vez que estén los

participantes y el capacitador, entrega a participantes el listado de asistencia **Formato Listado de Asistencia a Cursos CP-RRHH 004 (ANEXO 2)**, realiza una breve introducción acerca del objetivo e importancia del curso, después presenta al facilitador e inspecciona logística y manejo del taller. Al final de cada curso las asistentes de Recursos Humanos dan el cierre con palabras de agradecimiento y entrega de diplomas a cada participante.

15. Entrega de evaluación de la capacitación

Parte del proceso de cierre del curso, la Asistente de Capacitación GYE/Asistente de RRHH UIO entregan la evaluación del curso **Formato Evaluación de Satisfacción del Curso CP-RRHH 002 (ANEXO 2)** a los participantes, con el fin de recoger información acerca del desarrollo del curso.

16. Elabora informe de capacitación

El Asistente de Capacitación GYE/Asistente de RRHH UIO recibe las evaluaciones y consolida la información. Envía por mail el Informe al Gerente de RRHH GYE/ Jefe Administrativo Financiero en el **Formato Informe de Satisfacción del Curso CP-RRHH 003 (ANEXO 2)**.

17. Planifica réplica del curso 30 días posteriores a la capacitación y se mide la efectividad del mismo

El Asistente de Capacitación GYE/Asistente de RRHH UIO, realiza un cronograma para que los participantes del curso puedan replicar el conocimiento obtenido durante la capacitación a los demás miembros del equipo, esto lo deben hacer mínimo 30 días después de recibido el curso según se fija en la política. Para todo curso ejecutado se realizará un seguimiento para medir la efectividad del mismo, para esto se puede efectuar evaluaciones de clima laboral, observación por parte del Jefe y evaluaciones con preguntas referentes al contenido, con el objetivo de medir el impacto y aplicabilidad del mismo.

18. Sugiere mejoras del proceso

El Responsable del área funcional, en conjunto con el Asistente de Capacitación GYE/Asistente de RRHH UIO se reúne para realizar una revisión del proceso y retroalimentación sobre el mismo.

RESPONSABILIDADES GENERALES

Gerente de Recursos Humanos:

- Evaluar el plan de capacitación y su respectivo presupuesto.
- Gestionar la aprobación del plan y presupuesto para su implementación.
- Aprobar mejoras y ajustes en programas internos o ejecución de Plan Anual de Capacitación.
- Monitorear la eficiencia en la ejecución del Plan.
- Transmitir la metodología para DNC a la Asistente de Capacitación GYE o Asistente de Recursos Humanos UIO para el levantamiento de necesidades de capacitación de la organización.
- Responsable del cumplimiento de políticas y procedimientos detallados en el presente manual.
- Aprobar proveedores de capacitación.
- Administrar el presupuesto con CNCF si es el caso.
- Analizar semestralmente los resultados del reporte de cumplimiento del cronograma y observaciones para tomar acciones correctivas o preventivas en caso de ser necesarias.

Asistente de Capacitación GYE/ Asistente de Recursos Humanos UIO

- Realizar planificación semestral de capacitación.
- Realizar gestiones con CNCF.
- Realizar la detección de Necesidades de Capacitación complementándola con experiencias actuales, o requerimientos específicos de áreas para presentación al Gerente de Recursos Humanos.
- Realizar el seguimiento sobre la ejecución del plan de capacitación.
- Clasificar el tipo de capacitación requerida: para cobertura interna (con facilitadores de la compañía) ó externa (con facilitadores ajenos a la compañía).
- Coordinar reuniones con proveedores.
- Realizar la actualización de base de datos de proveedores.
- Validar conjuntamente con el área usuaria los contenidos del proveedor y solicitar al facilitador las evaluaciones de conocimiento aplicables al final de cada taller.

- Realizar y validar reportes de evaluaciones de satisfacción.
- Elaborar y entregar reporte de satisfacción de curso al Gerente de Recursos Humanos y Jefe Administrativo Financiero UIO.
- Administrar salas, materiales y equipos de capacitación.
- Coordinar logística por evento de capacitación.
- Asegurar la entrega de kit de materiales a facilitador previo evento.
- Encargado de la apertura y cierre de cursos.
- Entregar el diploma de participación.
- Tabular y elaborar reporte de asistencia.
- Enviar invitaciones a los participantes del curso con copia al Jefe inmediato.
- Comunicar vía intranet, boletín o carteleras las capacitaciones a realizarse.

Responsable de área funcional:

- Cumplir con las políticas y procedimientos antes descritos.
- Proveer información de necesidades de capacitación del personal a su cargo al Asistente de Capacitación GYE o Asistente de Recursos Humanos UIO.
- Validar contenidos, profundidad e intensidad horaria de los programas requeridos.
- Sugerir proveedores para capacitación técnica o especializada.
- Asegurar la asistencia del personal previsto para cada evento de capacitación
- Retroalimentar al área con sugerencias para mejora continua de planes definidos.

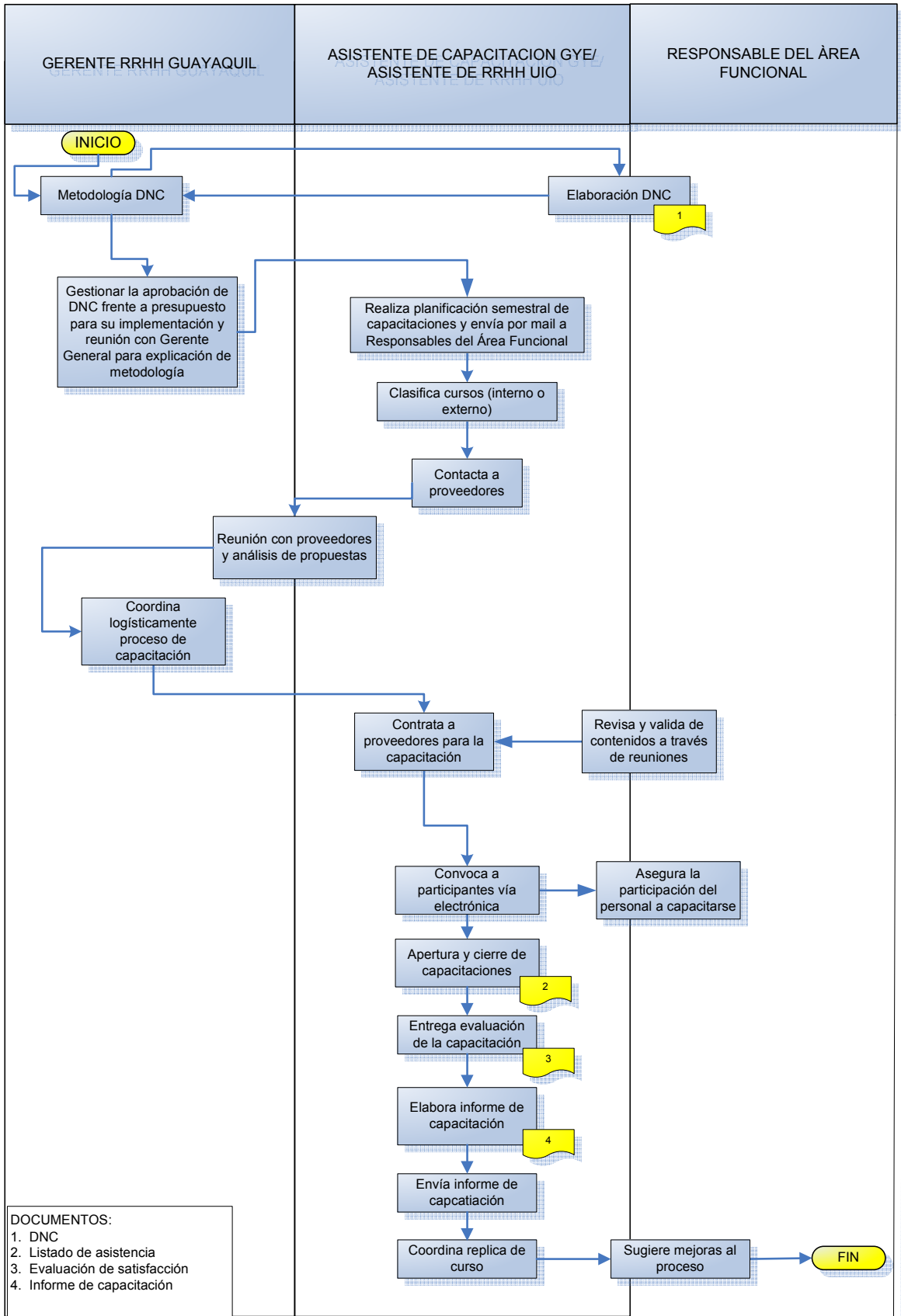
FLUJO DEL PROCESO			
Ver documento adjunto			
DOCUMENTOS			
Nombre del Documento	Código	Archivo Activo	Archivo (Físico/Magnético)
Formato Plan Anual de capacitación	CP-RRHH 001	1 año	Físico/Magnético
Formato Evaluación de Satisfacción de curso	CP-RRHH 002	1 año	Físico/Magnético
Formato de Informe de	CP-RRHH 003	1 año	Físico/Magnético

Satisfacción de curso			
Formato de Listado de Asistencia a cursos	CP-RRHH 004	1 año	Físico/Magnético

INDICADORES

No	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
1	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	Programas ejecutados/programas planificados en cronograma*100	Mensual	Gerente de RRHH
2	Porcentaje de satisfacción del servicio de capacitación	Tabulación de resultados de encuesta de satisfacción	Cada capacitación	Gerente de RRHH
3	Calificaciones obtenidas por los colaboradores posterior a la aplicación de pruebas	Resultados de las evaluaciones	Cada vez que se realice una capacitación	Gerente de RRHH

Fecha Elaboración		Abril	2010	Número de Revisión	1
	DÍA	MES	AÑO		
Elaborador por:	Andrea Flores e Ivonati Ruiz				
Revisado por:	Gerente de Recursos Humanos/ Jefe Administrativo Financiero				
Aprobador por:	Gerente de Recursos Humanos/ Jefe Administrativo Financiero				



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVO:

Contar con un sistema de monitoreo permanente a la gestión desarrollada por todos los colaboradores del Canal, que genere información válida para la toma de decisiones en cuanto a capacitación, desarrollo y planificación de carrera.

POLÍTICAS:

Objetivo: Contar con políticas y lineamientos para las diferentes fases del proceso de evaluación de desempeño.

Alcance: Incluye a todos los colaboradores del Canal, con excepción de aquellos que tengan un contrato de tipo temporal o presten servicio al Canal.

Periodicidad:

La orientación del programa de evaluación de desempeño se alinearán con las políticas y objetivos estratégicos de la Organización; por lo tanto, las herramientas, criterios y métodos de evaluación deberán ser revisados anualmente.

El Canal ha definido dos tipos de herramientas para evaluar el desempeño:

- Evaluación por contrato eventual: se la realiza a los 180 días de contratado el colaborador.
- Evaluación anual de Desempeño: se la realiza una vez al año, comenzando en el mes de Octubre.

Políticas Generales:

El proceso de evaluación de desempeño en el primer año de aplicación considerará únicamente la opinión del nivel inmediato superior del evaluado, en el segundo año el proceso se aplicará la herramienta de evaluación de desempeño 180 grados, es decir esto implica una autoevaluación más la evaluación del jefe inmediato.

Aplicación:

- El proceso de evaluación de desempeño es de carácter universal y obligatorio para todos los colaboradores del Canal.

- El proceso de evaluación de desempeño deberá ser administrado con justicia, objetividad y transparencia. Es decir:
 - Justicia: Se deberá calificar el comportamiento del evaluado, haciendo referencia a todo su período de trabajo (un año) y no solamente los últimos meses o días;
 - Objetividad: Los evaluadores deberán emitir puntajes y acotaciones fuera de cualquier percepción personal, es decir basada en un análisis focalizado en el comportamiento específicamente profesional del evaluado;
 - Transparencia: Los evaluadores deberán calificar honestamente sin juicios de valor, hacia los evaluados.

- La información proporcionada en los formularios de Evaluación de desempeño, será de carácter reservado de uso de evaluadores, evaluados, personal de Recursos Humanos, para los fines propuestos en el proceso de evaluación.

- En caso de traslados de área o de ciudad, el ejercicio lo realizará tanto el nivel de supervisión anterior como el nuevo, siempre y cuando el evaluado tenga por lo menos tres meses en la nueva posición.

- Recursos Humanos proveerá del entrenamiento necesario a evaluadores y evaluados, para realizar el proceso de valuación y retroalimentación de la manera más efectiva y eficiente.

- Será obligación de los evaluadores (inmediatos superiores) realizar una sesión de retroalimentación con el evaluado en la que se presentarán los resultados y se elaborará un Plan Individual de Desarrollo.

- Recursos Humanos proveerá de la información necesaria para la realización del proceso de retroalimentación a través de los sistemas que haya diseñado e implementado para éste fin.

- El Plan Individual de Desarrollo (PID), debe contener actividades de mejora, necesidades de capacitación, objetivos de desarrollo y firmas de compromiso tanto del evaluado como del evaluador.

- El control de las reuniones de retroalimentación las llevará el área de Recursos Humanos, con el fin de que orienten, acompañen y monitoreen el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y desarrollo de los mismos.
- Las reuniones de retroalimentación tendrán como principal objetivo la revisión de los resultados de la evaluación de desempeño y definición de compromisos de mejora.
- Los resultados de la evaluación de desempeño de ninguna manera influyen en la remuneración del colaborador.

Procedimientos:

1. Diseña la herramienta y metodología del proceso

El Gerente de RRHH GYE analizar la herramienta **Formato Evaluación de Desempeño ED-RRHH 001 (ANEXO 3)** y la metodología que se va a utilizar (cargar el formato de evaluación en la plataforma de intranet) para realizar el proceso, y luego reunirse con los Responsables del área funcional para comunicar el proceso y la validación del mismo.

2. Capacita a responsables de Recursos Humanos en la utilización de la herramienta

El Gerente de RRHH GYE capacita a la Asistente de RRHH GYE y UIO en la utilización y manejo del instrumento y a su vez capaciten a los evaluadores. También se define la herramienta de comunicación, ejemplo se realiza Comunicaciones por Intranet, se utiliza cartelera para difundir la información de cronogramas, se envían mail a los correos internos.

3. Capacita a evaluadores

El Asistente de RRHH GYE y UIO, realizan una carta de comunicación a Jefes o evaluadores para dar a conocer los objetivos, lineamientos y pasos de la metodología de la evaluación de desempeño a realizarse. Además se mantienen reuniones para capacitar a los evaluadores sobre el instrumento de evaluación y responder dudas o inquietudes que se presenten.

4. Envía formato de evaluación por intranet

El Asistente de RRHH GYE y UIO carga la herramienta a través de intranet y les envía a los

evaluadores. **Formato Evaluación de Desempeño ED-RRHH 002 (ANEXO 3).**

5. Realiza la evaluación

El responsable del área funcional realiza la evaluación de desempeño por intranet y le envía de regreso al Asistente de RRHH GYE / UIO.

6. Supervisa el cumplimiento de cronogramas y plazos del proceso de gestión del desempeño

El Asistente de RRHH GYE / UIO realiza un cronograma de trabajo en donde fija un período para que los Responsables de área realicen la evaluación, para ello baja reportes diarios de quienes ya la han realizado.

7. Genera reportes por área de los resultados de las evaluaciones realizadas

El Asistente de RRHH GYE / UIO una vez que se haya asegurado de tener todas las evaluaciones llenas, saca un reporte con los resultados individuales de cada uno para conocer el porcentaje alcanzado por los mismos y a partir de ello realizar las cartas personalizadas para informar los resultados obtenidos y programar sesiones de retroalimentación Jefe-empleado.

8. Realiza cronogramas para sesión de retroalimentación

El Asistente de RRHH GYE / UIO planifica un cronograma en el que se realicen las retroalimentaciones y se elaboren los PID con cada colaborador evaluado, este cronograma una vez elaborado se lo envía a los Responsables del área funcional para que lo conozcan y lo aprueben.

9. Realiza y entrega cartas de los resultados del proceso a los Responsables de cada área

Hasta esperar la aprobación de los cronogramas, el Asistente de RRHH GYE / UIO elabora las cartas para entregar a cada Responsable de área para que pueda respaldarse en esa información en la sesión de retroalimentación, dicha carta debe ser entregada de igual manera al evaluado una vez terminada la sesión. **Formato Carta de Gestión de Desempeño ED-RRHH 003 (ANEXO 3).**

10. Capacita para sesiones de retroalimentación

El Asistente de RRHH GYE / UIO capacita a todos los evaluadores, en una reunión, sobre lo que significa retroalimentar, cuáles son los tips para poder hacerlo, y como generar un

Plan Individual de Desarrollo (PID) con el **Formato Plan Individual de Desarrollo ED-RRHH 002 (ANEXO 3)** con el objetivo de asegurar el éxito en el desarrollo de la actividad.

11. Retroalimentación al empleado

El Responsable de área funcional se reúne con su evaluado directo para revisar fortalezas y oportunidades de mejora entorno a lo evaluado.

12. Genera Plan Individual de Desarrollo PID

El Responsable de área funcional en la sesión de retroalimentación genera Plan Individual de Desarrollo PID, creando un compromiso mutuo de poder realizar un seguimiento trimestral del desarrollo de ese PID.

13. Da seguimiento al cumplimiento de las reuniones de retroalimentación y generación de planes individuales de desarrollo.

El Asistente de RRHH GYE / UIO, realiza seguimiento constante de los cumplimientos de fecha del cronograma de retroalimentación, acompaña en algunas sesiones para la retroalimentación y solventa inquietudes del proceso mientras se lo está llevando a cabo.

14. Revisa los resultados de evaluación de desempeño y de PID planteados.

El Asistente de RRHH GYE / UIO en conjunto con el Responsable del área funcional, después de 90 días, realizan un revisión de resultados de las evaluaciones y el PID para poder detectar necesidades puntuales de capacitación.

15. Desarrollo de plan de reconocimiento para mejores colaboradores

El Gerente de RRHH GYE en conjunto con las Asistente de RRHH GYE / UIO, revisan la consolidación de resultados obtenidos para la evaluación de desempeño, y proponen a Gerencia General un programa de reconocimiento formal (entrega de premio en ceremonia e incentivo económico) a los mejores colaboradores del proceso de evaluación, con el objetivo de incentivar y premiar el buen desempeño de los empleados, todo este proyecto de reconocimiento será difundido a través de una fuerte campaña de comunicación.

16. Revisión y feedback de proceso

El Gerente de RRHH GYE en conjunto con las Asistente de RRHH GYE / UIO y Responsables de área funcional, se reúnen para poder revisar mejoras del proceso de evaluación de desempeño para evaluar la posibilidad de poder implementar una evaluación

de 180 grados en Octubre del siguiente año, y de esta manera hacer cumplir la política establecida en el presente manual.

RESPONSABILIDADES GENERALES

Gerente de Recursos Humanos:

- Aprobar la metodología y herramientas a utilizar en el proceso en validación con otras gerencias.
- Revisar presupuesto requerido para el diseño e implementación del mismo.
- Capacitar a los responsables de Recursos Humanos en la utilización de la herramienta, uso de formularios y realización de reuniones de retroalimentación.

Asistente de Recursos Humanos GYE/UIO:

- Diseñar herramientas y metodología del proceso y validar con otras gerencias.
- Definir los planes y cronogramas de aplicación.
- Capacitar a evaluadores y evaluados sobre la herramienta.
- Supervisar el cumplimiento de cronogramas y plazos del proceso de gestión del desempeño.
- Enviar evaluaciones de desempeño en plazos establecidos. Generar reportes e informes por área, de los resultados de las evaluaciones realizadas.
- Realizar cronogramas de retroalimentación.
- Capacitar a retroalimentadores.
- Enviar y dar seguimiento al cumplimiento de las reuniones de retroalimentación Colaborador-Jefe para generación de planes individuales de desarrollo. Enviar a colaboradores carta de gestión del desempeño donde se dará una conclusión del proceso.
- Generar planes de acción para la mejora en la gestión del desempeño.
- Revisar los resultados de la evaluación de desempeño para detectar necesidades de desarrollo y capacitación.

Responsable de área funcional:

- Realizar proceso de evaluación de colaboradores a cargo.
- Realizar proceso de retroalimentación de colaboradores a cargo y generar el PID por cada colaborador.
- Identificar en conjunto con el Asistente de Recursos Humanos GYE/UIO, las

necesidades de desarrollo y capacitación.

FLUJO DEL PROCESO

Ver documento adjunto

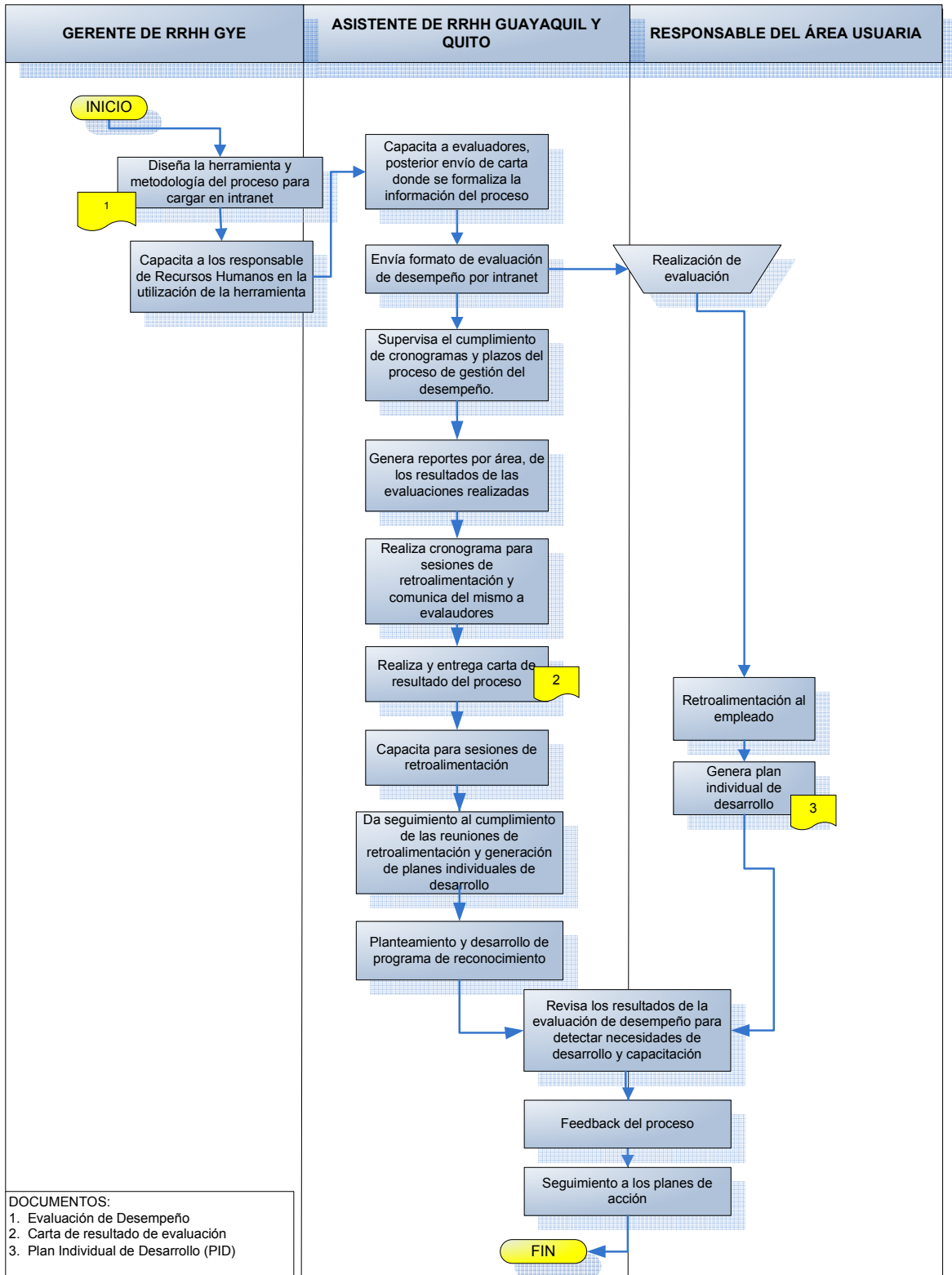
DOCUMENTOS

Nombre del Documento	Código	Archivo Activo	Archivo (Físico/ Magnético)
Formato Evaluación de desempeño	ED-RRHH 001	2 años	Físico/ Magnético
Formato Plan Individual de Desarrollo	ED-RRHH 002	2 años	Físico/ Magnético
Formato Carta de Gestión del desempeño	ED-RRHH 003	1 año	Físico/ Magnético

INDICADORES

No	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
1	Porcentaje de evaluaciones de desempeño	Evaluaciones realizadas/ evaluaciones planificadas)*100	Anual	Gerente de RRHH
2	Cumplimiento del plan de acción	Actividades realizadas/ actividades planificadas	Mensual	Gerente de RRHH
3	Plan de reconocimiento implementado	Total de colaboradores participantes en el programa	Cada vez que se realice la evaluación de desempeño	Gerente de RRHH

Fecha Elaboración		Abril	2010	Número de Revisión	1
	DÍA	MES	AÑO		
Elaborador por:	Andrea Flores e Ivonati Ruiz				
Revisado por:	Gerente de Recursos Humanos/ Jefe Administrativo Financiero				
Aprobador por:	Gerente de Recursos Humanos/ Jefe Administrativo Financiero				



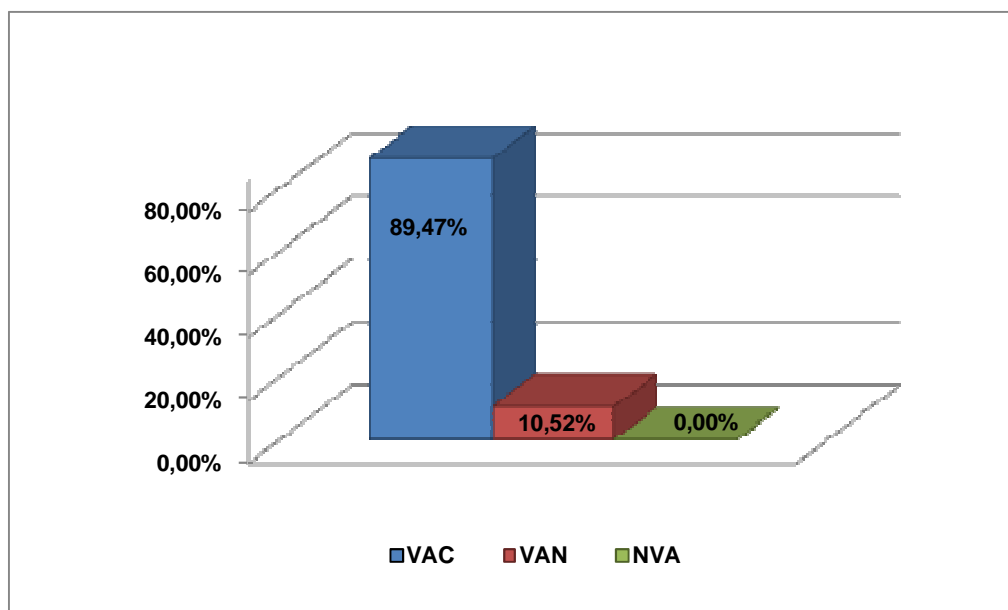
4.2. Informe de mejora por proceso. Análisis de Valor Agregado de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño.

Gráfico Nro. 18

AVA Propuesto Selección del Personal

AVA PROPUESTO				
RECURSOS HUMANOS				
SELECCIÓN DEL PERSONAL				
Nro.	ACTIVIDAD	VAC	VAN	NVA
1	Realiza el requerimiento de personal (Responsable de Área Funcional)		x	
2	Aprueba requerimiento de personal (Gerente de RRHH GYE/Jefe Administrativo Financiero UIO)	x		
3	Valida la información del requerimiento del cargo Vs el perfil del cargo (Asistente de selección GYE/RRHH UIO y Responsable de área funcional)	x		
4	Aplica fuente de reclutamiento para proceso interno o externo (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
5	Clasifica HV que llegan por la diferentes fuentes (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
6	Entrevista telefónica a candidatos (Asistente de selección GYE/RRHH UIO E)	x		
7	Aplicación de pruebas psicológicas y técnicas (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
8	Entrevista profunda a candidatos que aprobaron las evaluaciones (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
9	Realización de referencias laborales (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
10	Realización de informe previa entrevista final (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
11	Entrevista a candidatos de terna en puestos estratégicos (Gerente de RRHH GYE/Jefe Administrativo Financiero UIO/Responsable de Área Funcional)	x		
12	Solicita documentos para adjuntar a su carpeta personal (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
13	Aprueba la información relacionada con la valoración del cargo (Gerente de RRHH GYE/Jefe Administrativo Financiero UIO)		x	
14	Preparación de contrato aplicable (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
15	Preparación de oferta de empleo (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
16	Coordina y ejecuta la agenda de inducción (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
17	Entrega el manual de inducción y carta de bienvenida al nuevo colaborador (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
18	Envía el comunicado de incorporación del nuevo colaborador por intranet (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
19	Solicita y entrega los habilitantes del cargo, según la posición a ocupar (Asistente de selección GYE/RRHH UIO)	x		
TOTAL		17	2	0
		89,47%	10,52%	0,00%

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AVA PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO



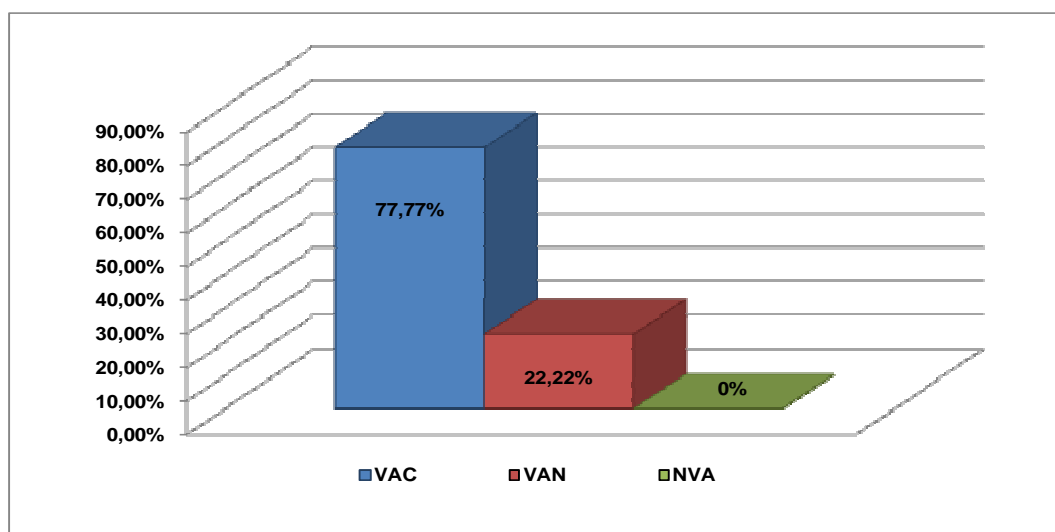
Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz

Gráfico Nro. 19

AVA Propuesto Capacitación del Personal

AVA PROPUESTO				
RECURSOS HUMANOS				
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				
Nro.	ACTIVIDAD	VAC	VAN	NVA
1	Diseña la herramienta y metodología del proceso (Gerente de RRHH GYE)		x	
2	Elaboración de DNC (Asistente de capacitación GYE/RRHH UIO/Responsable de área funcional)		x	
3	Gestionar la aprobación de DNC frente a presupuesto para su implementación (Gerente RRHH)		x	
4	Realiza gestiones con CNCF (Asistente de capacitación GYE/RRHH UIO)		x	
5	Realizar planificación semestral de capacitaciones (Asistente de capacitación GYE/RRHH UIO)			
6	Clasificación de cursos interno o externo. (Asistente de capacitación GYE/RRHH UIO)			
7	Contacta a proveedores para la capacitación (Asistente de capacitación GYE/RRHH UIO)	x		
8	Reunión con proveedores y análisis de propuestas (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
9	Contrata a proveedores para la capacitación (Asistente de capacitación GYE/RRHH UIO/Gerente de RRHH GYE)			
10	Revisión y validación de contenidos (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE/Responsable de área funcional)	x		
11	Coordinación logística de procesos de capacitación (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
12	Convocatoria participantes vía electrónica (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
13	Asegura la participación del personal a capacitarse (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE/Responsable de área funcional)	x		
14	Apertura y cierre de capacitaciones (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
15	Evaluación de la capacitación (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
16	Elaboración de informe de capacitación (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
17	Envío de informe de capacitación (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE)	x		
18	Sugiere mejoras del proceso (Asistente RRHH UIO/ Asistente de Capacitación GYE/Responsable de área funcional)	x		
TOTAL		14	4	0
		77,77%	22,22%	0%

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AVA PROCESO DE CAPACITACIÓN PROPUESTO



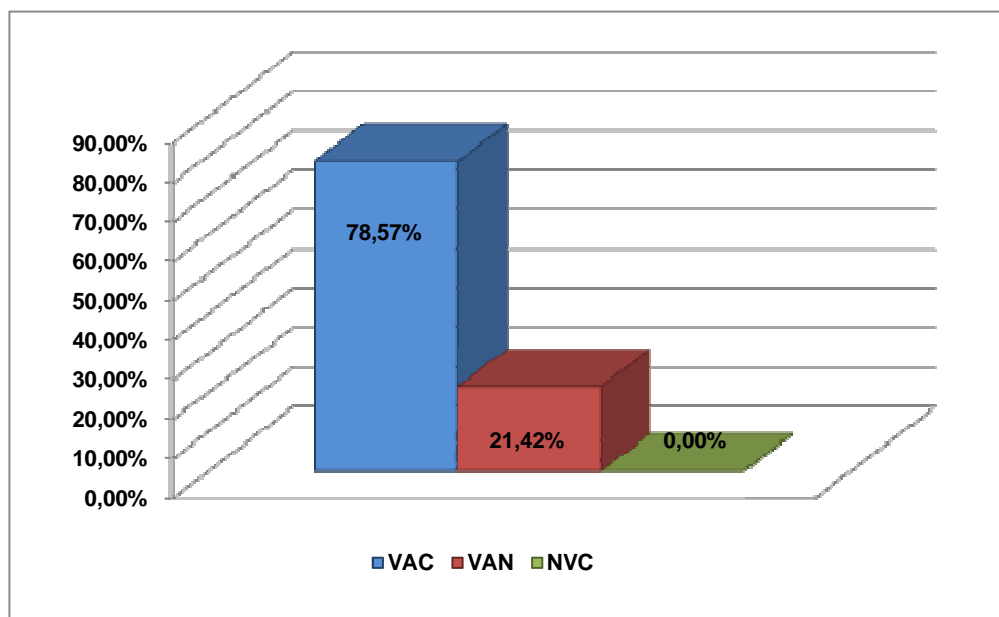
Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

Gráfico Nro. 20

AVA Propuesto Evaluación de desempeño

AVA PROPUESTO				
RECURSOS HUMANOS				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Nro.	ACTIVIDAD	VAC	VAN	NVA
1	Diseño de herramienta y metodología del proceso (Gerente RRHH GYE)	X		
2	Capacitar a los responsables de RRHH en la utilización de la herramienta (Gerente RRHH GYE)	X		
3	Capacitar a evaluadores (Asistente RRHH UIO/ GYE)	X		
4	Enviar el formato de evaluación del desempeño (Asistente RRHH UIO/ GYE)	X		
5	Realización de la evaluación (Responsable de Área funcional)		x	
6	Supervisar el cumplimiento de cronogramas y plazos del proceso (Asistente RRHH UIO/ GYE)	X		
7	Generar reportes de los resultados de las evaluaciones realizadas (Asistente RRHH UIO/ GYE)	X		
8	Realiza cronogramas para sesiones de retroalimentación (Asistente RRHH UIO/ GYE)	X		
9	Elaboración y entrega carta con los resultados de la evaluación (Asistente RRHH UIO/ GYE)	X		
10	Capacitar para sesiones de retroalimentación al empleado (Asistente RRHH UIO/ GYE)	X		
11	Retroalimentación al empleado (Responsable de Área funcional)		x	
12	Dar seguimiento al cumplimiento de las reuniones de retroalimentación y generación de PID (Asistente RRHH UIO/ GYE)	X		
13	Generación de PID (Responsable de Área funcional)		x	
14	Revisar los resultados de la evaluación de desempeño para detectar necesidades de desarrollo y capacitación (Asistente RRHH UIO/ GYE/ Responsable de Área funcional)	X		
TOTAL		11	3	0
		78,57%	21,42%	0,00%

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AVA PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÓ PROPUESTO

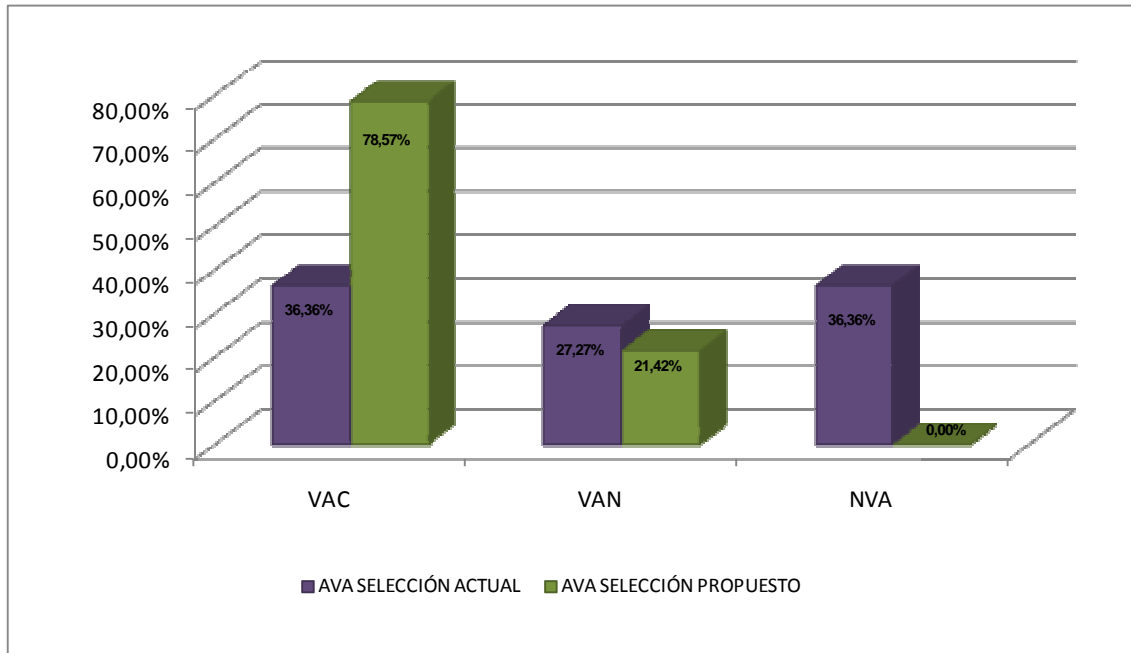


Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

4.3. Análisis de Valor Agregado Comparativo de procesos Actual Vs Propuesto

AVA ACTUAL VS. AVA PROPUESTO			
RECURSOS HUMANOS			
SELECCIÓN DE PERSONAL			
ESTADO	VAC	VAN	NVA
ACTUAL	46,15%	30,76%	23,07%
PROPUESTO	89,47%	10,52%	0,00%

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AVA ACTUAL VS. PROPUESTO SELECCION



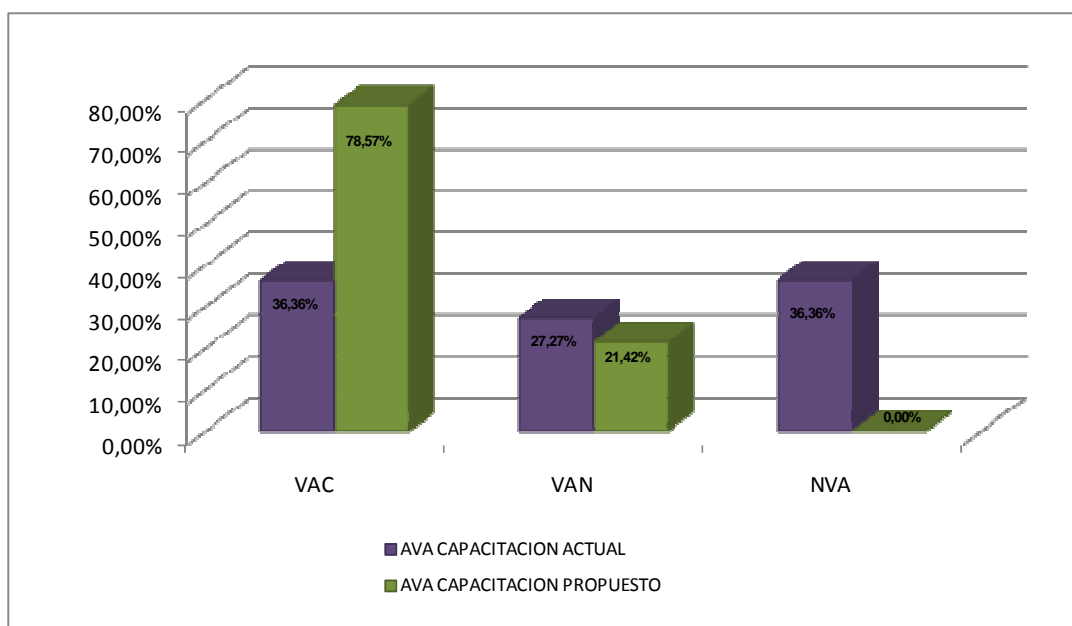
Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

Gráfico Nro. 22

Análisis de Valor Agregado comparativo Capacitación del personal

AVA ACTUAL VS. AVA PROPUESTO			
RECURSOS HUMANOS			
CAPACITACION			
ESTADO	VAC	VAN	NVA
ACTUAL	63,15%	15,78%	21,05%
PROPUESTO	77,77%	22,22%	0,00%

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AVA ACTUAL VS. PROPUESTO CAPACITACION



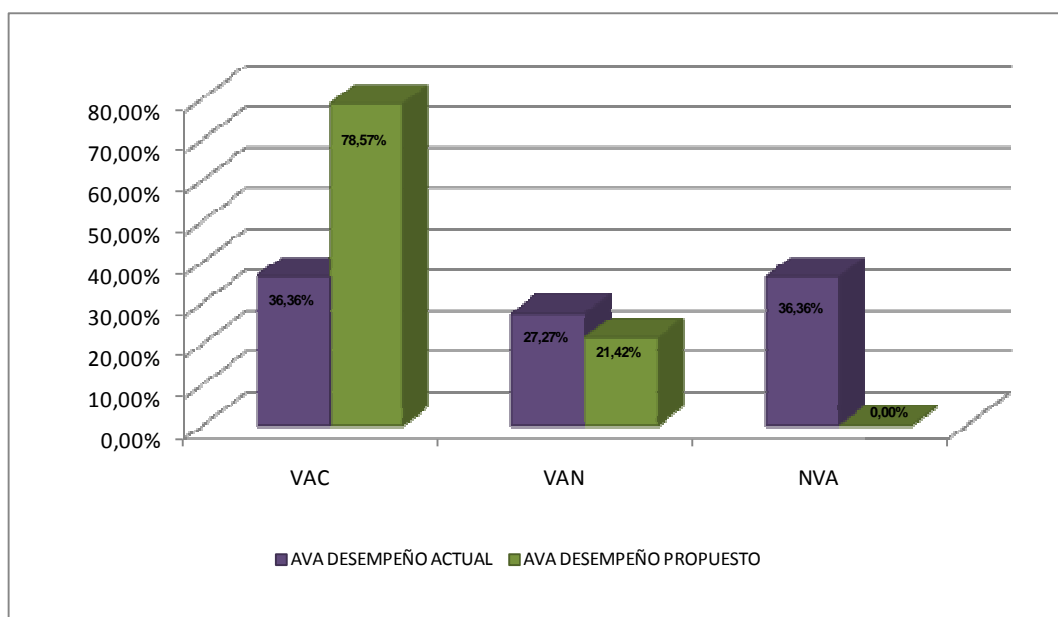
Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

Gráfico Nro. 23

Análisis de Valor Agregado comparativo Evaluación de desempeño

AVA ACTUAL VS. AVA PROPUESTO			
RECURSOS HUMANOS			
EVALUACION DE DESEMPEÑO			
ESTADO	VAC	VAN	NVA
ACTUAL	36,36%	27,27%	36,36%
PROPUESTO	78,57%	21,42%	0,00%

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AVA ACTUAL VS. PROPUESTO EVALUACION DE DESEMPEÑO



Elaborado por: Andrea Flores e Ivonati Ruiz.

Con lo anteriormente graficado, podemos concluir que las mejoras propuestas impactan en los resultados de los procesos, puesto que más del cincuenta por ciento de ellos, están aportando con valor agregado a favor del cliente, quienes son los directamente beneficiados con el servicio que brinda el área.

FASE III

5. PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN

Cuando existen procesos de cambio dentro de las organizacionales, es importante que éste venga acompañado de un plan de comunicación adecuado con el objetivo de que el proceso no genere incertidumbre laboral sino más bien sea difundido de una manera positiva a nivel general y mucho más cuando el cambio se origina en un departamento como Recursos Humanos.

Con lo anteriormente expuesto, se pretende entonces que la implementación del plan de comunicación se inserte en la cultura del Canal con el fin de evitar rumores, incertidumbres, especulaciones, supuestos e información distorsionada.

Por lo tanto las autoras del presente proyecto a través de esta propuesta de comunicación, buscan dar a conocer los planes e iniciativas de Recursos Humanos a través de medios de comunicación tomando en cuenta ciertos aspectos:

- Tener un compromiso con la alta dirección de la organización, de comunicar a través de una campaña planificada los cambios o nuevas propuestas del área, a fin de que no se preste a malas interpretaciones que generen resistencia en el personal y no cause el efecto motivante.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de comunicación existente en TC Televisión, para esto se identificará donde se producen los problemas de comunicación.
- Definir una estrategia de sensibilización que ayude a los empleados a tener predisposición y compromiso en la difusión del proyecto.

Las herramientas de comunicación disponibles para el efecto son:

- Carta al personal: Los encargados de Recursos Humanos pueden utilizarlo para difundir información, como: bienvenidas al personal, cronograma de capacitación, reconocimiento de los mejores colaboradores, etc.

- **Carteleras:** En cada área de Tc Televisión existen carteleras donde se colocan la información referente a: cumpleaños, cronogramas de capacitación, cambios en la organización, campañas, normativas entre otras. Lo importante es mantener estas carteleras en un lugar de tránsito como comedores o pasillos. Se recomienda establecer plazos a nivel nacional para actualizar y cambiar la información con el objetivo de que todo el personal este alineado a la misma información. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura.
- **Reuniones:** Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc, lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación, pues una de las recomendaciones a implementar es genera una cultura de puertas abierta y a tevés las reuniones esto se convierte en más viable, lo que permitirá una comunicación abierta, efectiva y recíproca entre todos los niveles de la organización.
- **Medios electrónicos:** Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

E-mail: “sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red”⁵³.

⁵³Internet. <http://www.elblogderrhh.com/2007/03/plan-de-comunicacin.html>. Acceso.(11 de abril de 2010)

CAMPAÑA DE SELECCIÓN

“ÚNETE AL MEJOR EQUIPO”

Proyecto:

Plan de comunicación de procesos, políticas y procedimientos.

Objetivo General:

Comunicar a gerencias y colaboradores las nuevas políticas y procedimientos a realizar para cada proceso de selección en el Canal.

Objetivos Específicos:

- Brindar el conocimiento y la claridad sobre la ejecución del proceso a los Responsables del área Funcional, una vez se presente la vacante.

Público estratégico:

Gerencias del Canal

Jefes de áreas

Colaboradores

Mensajes establecidos:

Slogan: “Únete al mejor equipo”

Contenidos a desarrollar: Información referente a Selección interna y externa.

Herramientas: Carteleras, intranet, correo.

PÚBLICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	CRONOGRAMA				HERRAMIENTAS	ALCANCE	PRESUPUESTO
				Semana	Mensual	Semestral	Anual			
Gerencias	Claridad en el proceso interno de selección	Apertura de crecimiento del personal	Mediante reuniones, invitaciones formales y folleto			x		Computadora, impresora, papel bond	Nacional	200
	Conocimiento de los procedimientos a realizar frente a una vacante	Procedimientos bien ejecutados	Mediante reuniones y Material informativo			x		Computadora, impresora, papel bond	Nacional	200
	Compromete a Jefes la ejecución oportuna del proceso de selección	Sensibilizar a Jefes sobre la importancia de estandarizar el proceso	Talleres de sensibilización, mailing			x		Computadora	Nacional	N/A
Colaboradores	Promover la participación de colaboradores en selección interna	Comunicar la recepción de carpetas ante una vacante	Correos, cartelera, intranet		x			Computadora, impresora, papel bond	Nacional	N/A
	Mejorar la comunicación de personal nuevo	La Bienvenida oportuna del nuevo colaborador	Correo		x			Computadora	Nacional	N/A

CAMPAÑA DE CAPACITACIÓN

“EL DESARROLLO DEPENDE DE TI”

Proyecto:

Plan de comunicación de procesos, políticas y procedimientos.

Objetivo General:

Comunicar a gerencias y colaboradores las nuevas políticas y procedimientos a realizar para las diferentes capacitaciones realizadas anualmente.

Objetivos Específicos:

- Proveer del conocimiento a los responsables departamentales, de la manera de ejecutar de una capacitación.
- Demostrar que un Plan anual de capacitación parte de un DNC departamental.
- Lograr la participación de todos los colaboradores.

Público estratégico:

Gerencias del Canal

Jefes de área

Colaboradores

Mensajes establecidos:

Slogan: “El desarrollo depende de ti”

Contenidos a desarrollar: Información minuciosa de Capacitación

Herramientas: Intranet, Carteleras, afiches, mailing, invitaciones, correo.

PÚBLICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	CRONOGRAMA				HERRAMIENTAS	ALCANCE	PRESUPUESTO
				Semanal	Mensual	Semestral	Anual			
Gerentes, Jefes	Compromiso de buscar el desarrollo de su equipo	Delegar en las Gerencias el seguimiento de capacitación	Charlas de sensibilización			x		Computadora	N/A	
	Involucrarse en el desarrollo profesional y personal de su equipo									
Colaboradores	Retorno de inversión de la capacitación	Crear expectativa en los participantes	Afiches, correo, material informativo			x		Computadora, impresora	300	
	Personal polifuncional	Los colaboradores sean facilitadores internos	Talleres de capacitación por parte del facilitador interno (cartelera, invitaciones, correo)				x	Computadora, infocus, impresora	N/A	
	Fomentar una cultura de desarrollo profesional	Colaboradores motivados a realizar las capacitaciones	Videos de capacitaciones					Computadora, video camara, infocus	900	

CAMPAÑA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
“GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, UN PASO IMPORTANTE HACIA EL
CAMBIO”

Proyecto:

Plan de comunicación de procesos, políticas y procedimientos.

Objetivo General:

Comunicar a gerencias y colaboradores las nuevas políticas y procedimientos a realizar en la evaluación de desempeño.

Objetivos Específicos:

- Generar claridad del uso de la herramienta de medición.
- Comunicar el fin primordial de evaluación.
- Generar apertura por parte de los colaboradores a la evaluación

Público estratégico:

Gerencias del Canal

Jefes de área

Colaboradores

Mensajes establecidos:

Slogan: “Gestión del Desempeño, un paso importante hacia el cambio”

Contenidos a desarrollar: Información básica del proceso

Herramientas: Intranet, Carteleras, afiches, mailing, invitaciones, correo. Circulares

PÚBLICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	CRONOGRAMA				HERRAMIENTAS	ALCANCE	PRESUPUESTO
				Semanal	Mensual	Semestral	Anual			
Gerencias	Retroalimentar a los colaboradores de evaluación	Sensibilizar sobre la importancia del proceso de evaluación para la empresa y los colaboradores	Taller práctico sobre la ejecución de la retroalimentación					Invitación, presentación power point	Nacional	100
	Generar planes de acción						x			
Colaboradores	Acepten la retroalimentación	Colaboradores muestren aceptación e interés por mejorar su trabajo	Charlas de desempeño						Nacional	300
	Apertura al cambio	Dar lineamientos de trabajo por objetivos	Taller práctico					Invitación, presentación power point	Nacional	500
	Conocimiento de la evaluación de desempeño	Los colaboradores se sientan tranquilos ante el proceso	Talleres utilizando folletos, material didáctico y ejemplos práctico					Coputadora, infocus, papel bond	Nacional	800

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El Área de Recursos Humanos de Tc Televisión es un departamento que a través de los diferentes subsistemas (Selección, Capacitación, Evaluación de desempeño, Nómina, Servicios y Beneficios y Comunicación), presta servicios a un aproximado de 400 colaboradores a nivel nacional.
- Tc Televisión en los últimos años sufrió una intervención del Estado lo que provocó un cambio organizacional, afectando a todas las estructuras de la organización en especial en los planes de gestión de Recursos Humanos.
- El Área de Recursos Humanos no cuenta con perfiles técnicos en la rama de Psicología Industrial lo que ha dificultado la estandarización de procesos y la implementación de proyectos que tengan impacto organizacional.
- El análisis FODA indica que las debilidades del Canal tienen que ver con escasa participación de los colaboradores en las decisiones y actividades del Canal, además de la informalidad en sus procesos.
- El mismo análisis indica que su principal fortaleza está centrada en la variedad de programación nacional.
- El análisis del valor agregado permitió determinar, en cada proceso, aquellas actividades que deben mantenerse, cambiarse o eliminarse con la finalidad de optimizar la operación de toda el Área de Recursos Humanos.
- Era necesario un levantamiento de procesos en los subsistemas de selección, capacitación y evaluación de desempeño, puesto que muchas de las actividades generaban re procesos y no aportaban con un valor agregado en el área, lo que llevó a redefinir también el proceso de evaluación de desempeño.
- Se diseñaron los manuales de procesos, políticas y procedimientos de selección, capacitación y evaluación con el fin de normar el desarrollo e implementación de los mismos.

- El manual unificado será entregado a la Gerencia General y de Recursos Humanos, a fin de que sea fuente de consulta para los colaboradores.
- El proceso de comunicación organizacional es prioritario para la difusión de las estrategias dentro del área y el posicionamiento de los nuevos procesos.

6.2. Recomendaciones

- Incentivar la integración de todos los miembros del Área de Recursos Humanos a nivel nacional, para mejorar los niveles de comunicación y contribuir con la estandarización en la ejecución de trabajo.
- El presente manual de políticas y procedimientos debe convertirse en la fuente de consulta cada vez que se inicie un proceso o se incorpore un integrante al equipo de trabajo,
- Los Indicadores de Gestión propuesto por las autoras del presente trabajo, están sujetos a revisiones y/o modificaciones según la realidad en la que se encuentre el Canal.
- Promocionar y recomendar el uso de los medios de comunicación que existe en el Canal.
- Mantener actualizados los manuales de procedimientos e ir incorporando de manera paulatina la misma metodología para la estandarización de los demás procesos faltantes del área (nómina, servicios y beneficios).

7. BIBLIOGRAFÍA

- Arevalo, F. CURSO TALLER: *ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS*. 9no. Nivel. Quito. 2006.
- Bel Mallén, José Ignacio. *COMUNICAR PARA CREAR VALOR*. Segunda edición. Eunsa Ediciones. España. 2005.
- Chiavenato, Idalberto. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Quinta edición Mc Graw Hill. Bogota Colombia. 2000.
- Dessler, Gary. *ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL*. México, Printice Hall, Cuarta edición. 1991.
- Harrington, James. *MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA*. Santafé de Bogotá- Colombia, Mac Graw Hill. 1993.
- Idrobo, P. Rueda, I. *MATERIAL DE CURSO TALLER. INDICADORES DE GESTIÓN*. Puce. Quito. 2007. Pág. 3.
- Keith, Davis, Nexstrom, John. *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. México, Mc Graw Hill. Octava edición. 1991.
- Marín, Lucas Antonio. *LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LAS ORGANIZACIONES*. Barcelona- España. 1997.
- Robbins, Stephen. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. México, Prentice Hall, Séptima edición. 1996.
- Robbins, Stephen. *DIPLOMADO SUPERIOR EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. México, Prentice Hall, Cuarta edición. 1994
- Tuñez, Miguel. *COMUNICACIÓN CORPORATIVA*. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja- Ecuador. 2009.
- Werther, W. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México, Mc Graw Hill, Sexta edición. 2008.

Tesis

Diseño de un sistema de gestión monitoreado por indicadores de gestión para la facultad de psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Alexandra Patricia Picerno Criollo.

Internet

Internet: es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO. Acceso: 28 de enero del 2010.

Internet: Cfr. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. Dirección de Planeación y Organización: Metodología para el Análisis FODA. Quito, 2002. Acceso: 2 de febrero

Internet: Planificación y Gestión Integral.

<http://www.postitulooperiodismo.com.ar/blogs/wp6/?p=36>. Acceso: (15 de Febrero del 2010)

Internet: Tc Televisión. ¿Quiénes somos?. Internet.

www.tctelevision.com/webpages/empresa.php, Acceso: 31 de octubre del 2009.

Internet. www.gestiopolis.com. Acceso: 1 de abril de 20020

Internet. <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/mapeoca>. Acceso: 1 de abril del 2010.

Internet. www.habitatbogota.gov.co/sdht/images/stories/. Acceso 12 de abril del 2010.

Internet. http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc.pdf. Acceso: 15 de marzo del 2010.

Internet. http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc.pdf. Acceso: 15 del marzo de 2010.

Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/134.htm>. Acceso: 3 de marzo del 2010)

Internet. http://www.unap.el/unico/docs/manual_indica. Html. Acceso: 22 de marzo del 2010.

Internet. <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper#titulo4>. Acceso. 8 de abril del 2010