



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO – ESPE

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS:
MENCIÓN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PROMOCIÓN I

TESIS DE GRADO
(PROYECTO II)

“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA BYCACE S.A. EN LA
CIUDAD DE LATACUNGA”

ING. EDISON LIZANDRO VEINTIMILLA HERRERA
ING. ANA CRISTINA VINUEZA GARZON

SEPTIEMBRE - 2007.

CERTIFICACIÓN.

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que el Señor Ing. Edison Lizandro Veintimilla Herrera, y la Señorita Ing. Ana Cristina Vinueza Garzón han desarrollado el proyecto de grado titulado: “DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA BYCACE S.A. EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”, observando disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica y declaramos que la presente investigación fue revisada y autorizada para su presentación, siendo su contenido original en su totalidad.

Atentamente,

Ing. Álvaro Carrillo, MBA

DIRECTOR

Ing. Galo Vásquez, MSc.

CO-DIRECTOR

ÍNDICE

	Contenido	Página
	INTRODUCCIÓN	I
	CAPÍTULO I	
1	ANTECEDENTES	1
1.1	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	2
1.2	OBJETIVOS	4
1.2.1	Objetivos Generales	4
1.2.2	Objetivos Específicos	4
1.3	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	5
	CAPÍTULO II	
2	FUNDAMENTOS TEORICOS	7
2.1	ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	7
2.1.1	Definición del Talento Humano	7
2.1.2	Gestión del Talento Humano	8
2.1.3	Importancia de la Gestión del Talento Humano	8
2.2	MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	8
2.2.1	Competencia	8
2.2.2	Modelo de Competencias	10
2.2.3	Procesos de Gestión del Talento Humano por Competencias	10
2.2.4	Particularidades del Proceso de Gestión del Talento Humano por Competencias	16
2.2.4.1	Selección de Personal	16
2.2.4.2	Uso del Modelo de Competencias en Evaluación del Desempeño	18
2.2.4.3	Uso del Modelo de Competencias en Compensación o Remuneración	20
2.2.4.4	Gestión de Competencias en Desarrollo y Entrenamiento	21
	CAPÍTULO III	
3	MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA BYCACE S.A.	25
3.1	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	
3.1.1.	Análisis FODA	25
3.1.2	Diagnóstico Gestión del Talento Humano	27
3.2	MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	30
3.2.1	Reclutamiento	32
3.2.2	Selección	36
3.2.3	Contratación	40
3.2.3.1	Inducción	44
3.2.4	Gestión de Competencias	47
3.2.5	Clima Organizacional	51

3.2.6	Servicio al Cliente	55
3.2.7	Remuneración Integral	59
3.2.8	Desarrollo y Plan de Carrera	66
3.2.9	Evaluación del desempeño	71
3.2.10	Capacitación	76
3.2.11	Mejora Continua	81
3.3	PERFIL POR COMPETENCIA PARA BYCACE S.A.	85
3.3.1	Levantamiento de Perfiles por Competencia	85
3.3.2	Reclutamiento, Selección r Inducción de Personas	124
3.3.3	Valorador de Cargos	180
3.3.4	Remuneración Integral	238
3.3.5	Evaluación del Desempeño	240
	 CAPÍTULO IV	
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	243
4.1	Conclusiones	243
4.2	Recomendaciones	245
	Anexos	246
	Diccionario de Competencias	246
	Bibliografía	249

I INTRODUCCIÓN

En el presente entorno empresarial el cambio es la única variable constante, donde las empresas se enfrentan a una economía de globalización; y a la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos y de gestión de las organizaciones, que a su vez exigen cambios estructurales internos y a la evolución de los puestos de trabajo que hace imposible mantener una estabilidad.

Por tanto esta nueva realidad hace que las relaciones entre las organizaciones y sus miembros cambien continuamente buscando el desarrollo profesional y la máxima potencialización de las competencias del talento humano.

Como propuesta a estos retos muchas empresas están aplicando sistemas de gestión de talento humano por competencias como la alternativa más viable para impulsar el equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros con el propósito de maximizar el valor agregado a la empresa.

El concepto de competencias en el ámbito empresarial es utilizado para designar un conjunto de elementos o factores, asociados a los desempeños superiores de las personas. Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras lo que les hace eficaz es en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997).

Por consiguiente, la gestión de Talento Humano por Competencias es un enfoque de direccionamiento estratégico que tiene por propósito fundamental el maximizar el valor

agregado de una organización por intermedio de una eficiente administración del talento humano.

La gestión del talento humano es aplicable no solo a las grandes empresas sino también es un concepto que ayuda mucho al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, así como Bycace S.A., no es la excepción, por lo tanto se ha sugerido aplicar estos conceptos. Para lo cual, en el primer capítulo encontraremos una breve descripción de la empresa Bycace S.A. que nos permitirá conocer sus características fundamentales como su misión, visión, tipo de compañía, número de colaboradores. En el segundo capítulo se reseña los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano por competencia que es un enfoque estratégico de la gerencia que conduce a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. El tercer capítulo se muestra el manual de gestión de talento humano por competencia, al igual que los perfiles del puesto, la valoración de cargos y los indicadores de desempeño para la empresa Bycace S.A. Y para finalizar exponemos las conclusiones y recomendaciones de la aplicación de este modelo.

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones.

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

La gestión del Talento Humano, en la actualidad exige que se trate desde una visión netamente estratégica, permitiendo que las actividades tradicionales, como es el diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo etc. no se miren de manera independiente (como si no existiera entre ellos interrelación), sino por el contrario se concibe la Gestión del Talento Humano como un subsistema que interactúa como los demás subsistemas de la organización.

Las organizaciones actuales trabajan coordinadamente con la Gestión del Talento Humano, para el cumplimiento de las metas de toda la organización, a través de los diferentes procesos que esta maneja, como son entre otros: Diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, etc.

La actual globalización y la competitividad que ello implica requiere que las organizaciones implementen el modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, modelo que ha comprobado por innumerables ejemplos ser muy efectivo para lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales, por lo que BYCASE S.A. no puede dejar de tomar en cuenta este aspecto.

1.1 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

La empresa BYCACE tiene relación laboral con dieciocho empleados, no existe un departamento de recursos humanos y peor aún, no posee un manual de selección, reclutamiento y contratación de personal, por esta razón es indispensable crear un modelo gestión del talento humano por competencias que ayude al gerente general tomar decisiones oportunas y adecuadas.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivos Generales

- Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa BYCACE S.A. en la ciudad de Latacunga”

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnostico situacional de la Empresa BYCACE S.A. para identificar los cargos existentes en la empresa.
- Describir los fundamentos teóricos de la administración del talento humano por competencias que permitirán diseñar un modelo de gestión del talento humano para BYCACE S.A.
- Identificar los elementos claves para integrar los procesos de gestión de talento humano, como son entre otros: el diseño de cargos, la selección, la capacitación y el desarrollo, así como la gestión del desempeño, todo centrado en el modelo de competencias.

1.3 Descripción de la Empresa

La empresa BYRON CARDENAS CERDA “BYCACE SA.”, es una sociedad anónima, conformada por dos socios.

Los socios que conforman esta sociedad, con su respectiva participación

Cuadro No. 1.1 Socios Accionistas de BYCACE SA.

Socio	Participación
Dr. Byron Cardenas Cerda	95%
Ing Luis Lema Cerda	5%
Total	100%
Elaborado: Autores del proyecto	
Fuente Archivos BYCACE S. A	

La empresa se encuentra dirigida por el Dr. Byron Cárdenas Cerda en calidad de Gerente General, y desempeñándose en el cargo de Presidente se encuentra el Ing. Luís Lema Cerda, la empresa tiene un número de 200 acciones de 4ç cada una. Para todos los fines legales, la empresa BYCACE se encuentra domiciliada en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi y tiene relación laboral con dieciocho personas.

La empresa fue inscrita en el registro mercantil del cantón Latacunga con la partida # 97 a fojas 83 a 89 vuelta, de fecha 19 de octubre de 1999, y de igual manera inscritos los nombramientos tanto de Presidente como de Gerente General. Además bajo resolución de la Superintendencia de Compañías .11.100780, con fecha 31 de mayo de 1999.

En sí, y de acuerdo a la legislación ecuatoriana según su Ley de Compañías, la empresa BYCACE S.A. se encuentra respaldada por su capital dividido en acciones negociables y se encuentra constituida mediante Escritura Pública y que previo al mandato de la Superintendencia de Compañías fue inscrita en el Registro Mercantil con el número expuesto anteriormente, y en donde se respeta la normativa para los contratos de fundación.

- **Misión**

Somos una empresa comercializadora de materiales para la construcción, repuestos automotrices, aceites, lubricantes y afines, líder en la región central del Ecuador, promotor permanente para el mejoramiento continuo de los productos y servicios, que satisfagan las expectativas de los clientes, y, constante generador de oportunidades de negocios en el marco de la Globalización.

- **Visión**

En el 2008, formaremos el grupo económico líder en comercialización y servicios con tecnología de punta, atención personalizada, enmarcándose en una red de Calidad Total, con una organización participativa basada en gente excelente y apoyada en procesos ágiles y flexibles, con lineamientos claros y conocidos, en un ambiente de trabajo confortable dentro de un entorno abierto y competitivo.

CAPÍTULO II

2 FUNDAMENTOS TEÒRICOS

2.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1.1 Definición del Talento Humanos

“No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc”¹.

La palabra TALENTO, significa La Capacidad de una persona para hacer muy bien cualquier actividad específica y que se destaca naturalmente. HUMANO es un ser que tiene la capacidad de pensar, sentir y actuar.

Es la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas al logro de los objetivos organizacionales.

¹ www.monografias.com Aspectos básicos en la gestión del talento humano trabajo enviado por Juan Carlos Cerna, juancernasal@yahoo.com

2.1.2 Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

2.1.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado.

Gestionar el talento humano es el reto principal que tienen que afrontar las empresas, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores para conseguir los mejores resultados.

2.2 MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

2.2.1 Competencia

Las competencias son características que tienen determinados individuos que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial y social en el que se desenvuelve. En otras palabras, las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces y/o superiores en un trabajo o situación específica.

Según Dalziel, Cubeiro & Fernández, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.

Las competencias están constituidas por tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El saber actuar se refiere a la preparación técnica del individuo, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades asignadas. Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Este componente es el que más se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia. Se refiere no sólo al factor de motivación de logro personal, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Es el tener sentido, imagen de sí mismo, reconocimiento y confianza.

El poder actuar en muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.

Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Las organizaciones deben establecer sus competencias específicas, es necesario que cada una identifique un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos "deseados" y probadamente exitosos y que contribuya a la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las "competencias" requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto.

2.2.2 Modelo de Competencias

Un "modelo de competencias" es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados. Según la Comisión de la función pública del Canadá. 1999.

2.2.3 Procesos de Gestión del Talento Humano por Competencias

La gestión del talento humano por competencias es un modelo de dirección que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Se puede decir que la Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas (remuneración), evaluación del desempeño, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Lo esencial de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Los procesos de gestión del talento humano se detallan a continuación:

Reclutamiento y selección de personas

Es el proceso de invitación de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

- a) Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- b) Terciarizadoras
- c) Contactos con universidades y colegios profesionales.
- d) Carteles en sitios visibles.
- e) Presentación de candidatos por recomendación de empleados, la principal ventaja son sus bajos costos, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.

- f) Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tomados en cuenta en reclutamientos anteriores.

La selección de personas es un filtro que permite que sólo algunas personas ingresen en la organización y esta son las que presentan características deseadas. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más idóneo para ocupar el cargo de la empresa, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Las Técnicas de Selección más utilizadas son:

- *Entrevista de selección*: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- *Pruebas de conocimiento y capacidades*: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- *Pruebas sicométricas*: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- *Pruebas de personalidad*: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- *Técnicas de simulación*: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

Descripción y análisis de cargos

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de

manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido.

El análisis de cargo busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

Métodos de recolección de datos sobre cargos

- *Método de la entrevista:* Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.
- *Método del cuestionario:* Es eficiente cuando se trata, de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.
- *Método de observación:* Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

La descripción y el análisis de cargos facilitan al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planificación de la fuerza laboral, al establecimiento de políticas salariales, y a la evaluación del desempeño de la fuerza laboral.

Inducción y entrenamiento de personal

En este proceso, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones a desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición

actual y futura, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a comprender las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir en la motivación e incrementar el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Proceso de capacitación

La capacitación permite actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe

complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas.

Las etapas de la capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

La capacitación permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo del talento humano disponible.

Proceso de compensación o remuneración

La compensación se refiere al pago total que hacen las empresas al empleador por la labor contratada, que también incluye beneficios sociales de ley e incentivos por rendimiento. Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

Proceso de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de talento humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo, producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En

síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

2.2.4 Particularidades del Procesos de Gestión del Talento Humano por Competencias

2.2.4.1 Selección de Personal

Los sistemas de reclutamiento y selección basados en competencias usualmente se orientan hacia métodos de filtrado que clasifican rápidamente un pequeño número de candidatos fuertes de entre un gran número de aspirantes.

Los sistemas de reclutamiento basados en competencias hacen hincapié en la identificación de unas cuantas competencias básicas, de tres a cinco, que satisfacen los siguientes criterios:

- Competencias que los aspirantes han tenido la oportunidad de demostrar durante su vida hasta el presente, por ejemplo, la iniciativa.
- Competencias que probablemente predigan el éxito en una carrera larga de los candidatos y que sean difíciles de desarrollar a través de entrenamiento dado por el patrono o a través de la experiencia en el puesto. Estas incluyen competencias dominantes tales como "Orientación al logro" o "Interés por la influencia y el impacto", las cuales son más convenientes de seleccionar que de

desarrollar. Por ejemplo una empresa que desea contratar colaboradores individuales técnicos, tal vez le convenga reclutar un 10% las nuevas contrataciones que tengan competencia de influencia e impacto.

- Competencias que puedan ser evaluadas confiablemente utilizando una entrevista corta y objetiva de Eventos Conductuales (EECs) desarrollada para este propósito. Por ejemplo si la competencia deseada es el "Liderazgo de colaboración de equipo", se les podría preguntar a los entrevistados, "cuénteme a cerca de alguna vez en que haya logrado que un grupo haga algo". Sus respuestas luego son codificadas por creación de consensos versus conductas contrarias.

Los pasos que se deben seguir para completar este proceso son los siguientes:

1. Identificar las necesidades de personal.
2. Definir el perfil requerido para el puesto.
3. Reclutar candidatos que se acerquen al perfil requerido mediante los diversos medios existentes para este fin.
4. Seleccionar las carpetas de las personas que se acercan en mayor medida al perfil requerido.
5. Aplicar instrumentos, entrevistas, pruebas técnicas, pruebas psicológicas, etc. a los candidatos preseleccionados.
6. Definir la terna o a los cuatro candidatos con los mejores resultados en los instrumentos aplicados.
7. Efectuar una entrevista final a los elegidos.
8. Seleccionar al candidato que satisfaga en mayor medida las necesidades de la organización y el cargo.

Selección de Personal Basada en Competencias

El éxito de la selección de personal basada en competencias depende de:

- Una adecuada evaluación de las competencias individuales.
- El modelo de competencias levantado para la posición.

- El método para evaluar la brecha existente entre el perfil requerido por el modelo y el perfil demostrado por el sujeto.

2.2.4.2 Uso del Modelo de Competencias en Evaluación del Desempeño

La evaluación del rendimiento es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, elaborar planes de mejora vía acciones de mejor impacto.

La medición del desempeño debe orientar a las personas al cumplimiento eficaz de proyectos de solución de problemas y debe promocionar la creatividad como principio. El uso como un medio de retroinformación y la capacidad de manifestar desacuerdos con los resultados de la evaluación hace que sea dinámico, y que mejore la comunicación. Por ello es recomendable que no esté directamente ligado a remuneración o a incentivos del tipo premio o castigo.

Administración del Desempeño Basada en Competencias:

Actualmente muchas organizaciones se han interesado en la administración del desempeño mediante competencias, utilizándolas para el logro de resultados productivos dentro de las mismas.

Algunos de los problemas que indican la necesidad de desarrollar un sistema de competencias como soporte de la evaluación del desempeño son:

- Los estándares de desempeño y los criterios de evaluación han sido vistos dentro de la organización como desiguales o injustos.
- La evaluación del desempeño es vista por empleados y gerentes como un "papel de trabajo" no tomado seriamente debido al bajo impacto que tiene sobre el desempeño o desarrollo del evaluado y del evaluador.

- Los trabajadores no ven los beneficios del sistema de evaluación del desempeño, ya que las personas que lo miden no los conducen hacia el desarrollo de habilidades o a un avance en su carrera.
- El sistema de administración del desempeño no ayuda a los gerentes a realizar mejor su trabajo y/o a desempeñar un papel adecuado en el desarrollo de sus subordinados.
- El sistema de administración del desempeño que utiliza la organización no refleja su estrategia, ya que se centra en el comportamiento del empleado y no en las prioridades estratégicas como la calidad o el servicio.
- Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño dentro de la organización están sobredimensionados.

Los pasos para desarrollar un sistema de administración del desempeño basado en competencias son los siguientes:

- a) Identificar las competencias requeridas para un desempeño superior en las distintas posiciones.
- b) Desarrollar un "modelo mixto" de administración del desempeño, para evaluar los resultados de desempeño, así como los indicadores de comportamiento de las competencias que predicen un desempeño adecuado en la posición.
- c) Entrenar a todos los funcionarios de la organización en el sistema de administración del desempeño, lo que incluye entrenamiento en "asesoría del desempeño".
- d) Acuerdo entre el jefe y el subordinado sobre sus niveles actuales de competencia. Estos niveles pueden ser medidos con mayor facilidad mediante una "evaluación de 360°" es decir, un cuestionario acerca del

desempeño del empleado que debe ser contestado por el jefe, sus pares, sus subordinados y clientes internos que conoce bien su trabajo, el promedio obtenido de todos estos resultados se compara con la autoevaluación del empleado.

- e) El empleado debe identificar los niveles de competencia que desea desarrollar con el fin de fijar su propio desempeño y los objetivos de avance en su carrera o plan de desarrollo personal.
- f) Finalmente el sistema debe exigir un acuerdo entre los jefes y sus subordinados sobre los objetivos de desarrollo de competencias y los pasos a seguir para conseguirlos; y el soporte que el jefe brindara para conseguir los resultados esperados, todo confirmado a través de sus firmas en los formularios de evaluación.

2.2.4.3 Uso del Modelo de Competencias en Compensación o Remuneración

Sistema de Remuneración basada en Competencias

El propósito de construir un sistema de remuneración basado en competencias es el reconocimiento de las características y habilidades individuales.

Los siguientes indicadores señalan la necesidad de construir este sistema:

- Falta de capacidad de la organización para contratar y mantener empleados de desempeño superior.
- La percepción de que los empleados que tienen las competencias necesarias para desempeñar su posición agregan más valor a la organización que aquellos que no las tienen.
- La percepción de que los sistemas de pago utilizados son inadecuados para cambios organizacionales rápidos.

- La necesidad de compensar el conocimiento de empleados que no manejan mucha gente ni presupuestos elevados.
- La presencia de sistemas de compensación caros difíciles de mantener y desarrollar.
- La percepción de que el sistema de remuneración existente promueve la burocracia.
- La percepción de que el sistema de remuneración no valora las diferencias individuales, la iniciativa, la creatividad y la inteligencia.

Se deben seguir dos pasos para implementar un sistema de remuneración basado en competencias:

1. Identificar los factores clave:

Se determinara los requerimientos del puesto, las remuneraciones requeridas para un desempeño superior y los resultados esperados en la posición con el fin de establecer las remuneraciones en base a las características individuales, al potencial de desarrollo de cada empleado y al valor que puede agregar a la organización.

2. Determinar porcentajes relativos:

Se establece los porcentajes fijos y variables de la remuneración de acuerdo a las competencias demostradas, las competencias adquiridas y los resultados alcanzados individualmente o en equipo.

2.2.4.4 Gestión de competencias en Desarrollo y Entrenamiento

Desarrollo y entrenamiento basado en competencias

El desarrollo y entrenamiento involucra la identificación de las destrezas, habilidades, conocimientos, entre otros, que se requieren para desempeñar óptimamente en un cargo determinado con el propósito de establecer planes de capacitación para los ocupantes del mismo.

Varios estudios, demuestran que las competencias se pueden enseñar y desarrollar. Según Spencer & Spencer, existen cuatro teorías para el efecto:

- a) Educación Experimental en el adulto.
- b) Adquisición de Motivación.
- c) Aprendizaje Social.
- d) Cambio Autodirigido.

Como en los casos anteriores, se indican a continuación síntomas que señalan la necesidad de construir un sistema de desarrollo y entrenamiento basado en competencias:

- Una necesidad significativa de mejorar el desempeño de los miembros de la organización.
- El deseo de reducir el tiempo de la curva de aprendizaje para alcanzar la máxima productividad.
- La necesidad de comunicar, enseñar y reforzar las habilidades para la implementación de una nueva visión, estrategia o filosofía de la organización.
- Proveer a los empleados de la retroalimentación necesaria para su desarrollo dentro de la organización.

Las etapas que se deben cumplir para el desarrollo de este sistema son las siguientes:

1. Desarrollar el Modelo de Competencias que debe ser lo más específico posible para este fin.
2. Identificar la competencia cuyo costo de entrenamiento es menor que el de seleccionar una persona que posea estas competencias: Existe la posibilidad de desarrollar competencias requeridas para un desempeño superior en los diversos puestos de la organización, pero es necesario analizar el costo de hacerlo, ya que muchas veces es menos costoso contratar una persona que ya tiene esas competencias requeridas.
3. Selección de las mejores opciones de desarrollo (menos costosas): Según Spencer&Spencer se puede seleccionar entre las siguientes opciones de desarrollo de competencias:
 - Programas de entrenamiento formal basados en competencias (diseñados para la enseñanza formal de competencias mediante lecturas, demostraciones prácticas, videos, simulaciones y ejercicios de autoevaluación).
 - Centros de desarrollo, centros de evaluación, cuyo propósito es el entrenamiento de los participantes en competencias. Se aplica varios ejercicios como: presentaciones, grupos de discusión sin líder, simulaciones de negociación, etc. y posteriormente se brinda retroalimentación de las competencias demostradas por los participantes.
 - Guías de autodesarrollo (leer libros, tomar cursos, involucrarse en actividades, desempeñarse en puestos que beneficien al desarrollo de competencias específicas).
 - Entrenamiento mediante computadora y vídeo interactivo.
 - Asignaciones de un puesto para Desarrollo (designar al trabajador en un puesto que beneficie al desarrollo de una competencia determinada).
 - Mentores (se asigna un mentor experto en las competencias que se desea desarrollar).
 - Actividades de Desarrollo Externo (los aprendices pueden desarrollar sus competencias, desempeñándose voluntariamente en puestos externos

a la organización).

- Intervenciones en la estructura, los procesos y la cultura organizacional mismos que pueden ser diseñados para favorecer el desarrollo de competencias en todos los empleados.

4. Desarrollo de métodos de evaluación y plan de entrenamiento: Se evalúa a los ocupantes del puesto en sus competencias, se detecta cuales deben ser desarrolladas y cuando es posible, se establece el respectivo plan de entrenamiento.
5. Capacitar a los capacitadores (sí es necesario).
6. Capacitar a todos los aprendices.
7. Hacer evaluaciones de los resultados de las capacitaciones: Una vez que ha concluido el período de entrenamiento, se debe evaluar si el comportamiento de los participantes en su puesto ha cambiado y si han mejorado sus resultados.

CAPITULO III

3 MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA BYCACE S.A.

3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1.1 Análisis FODA

La situación de la empresa Bycace se resume en el siguiente matriz FODA:

Cuadro No. 3.1 **Matriz FODA**
Empresa BYCACE S.A.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Amplia cartera de proveedores• Convenio Institucionales• Variedad de Productos y Servicios• Especialización en la actividad comercial• Posicionamiento de la empresa en el mercado laboral• Fidelidad del Talento Humano• Garantía de los productos	<ul style="list-style-type: none">• Amplio mercado laboral calificado• Auge de planes de vivienda• Demanda local del mercado laboral• Apertura de créditos hipotecarios y quirografarios por el IESS• Alianza Credi YA• Mejoramiento de infraestructura para el servicio

<ul style="list-style-type: none"> • Stock variado de productos • Importación directa de varios productos 	<p>social por parte del gobierno central</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de clientes potenciales • Apoyo gubernamental e internacional a las organizaciones sociales.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia del departamento de recursos humanos • Falta de manual de procedimientos • Concentración de funciones en el Gerente • No cuenta con bases de datos de personal • Carencia de un sistema de comunicación • No existe Gestión del Talento Humano • Falencia del control de inventarios • Falencias de las políticas de crédito. • Desorden, optimización del espacio. • Bajo poder de negociación con los proveedores para definir el cumplimiento de metas. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de Política Salarial • Proliferación de la competencia. • Inestabilidad política social • Incremento del índice riesgo país
<p>Elaborado: Autores del proyecto</p>	
<p>Fuente: Estudio de Campo</p>	

3.1.2 Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano en Bycace S.A.

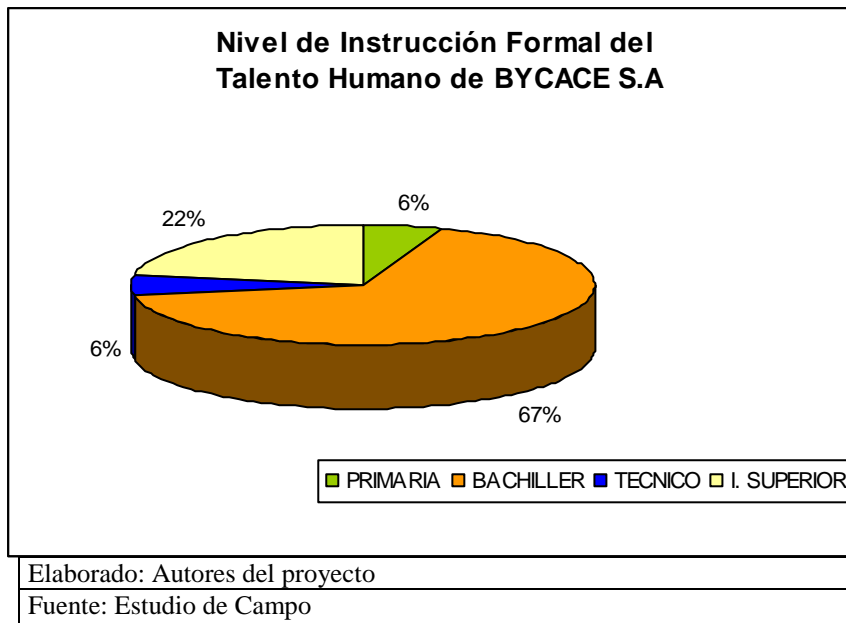
Bycace cuenta con dieciocho colaboradores que impulsan las operaciones del negocio, los contratos laborales son de plazo fijo.

A continuación se presenta la nómina de los empleados que laboran en la organización.

Cuadro No. 3.1 Personal de BYCACE S.A.

No.	NOMBRES	NIVEL ACADEMICO	CARGO
1	Barba María	Bachiller	Cajera
2	Bravo José	Bachiller	Bodeguero
3	Betancourt Santiago	Bachiller	Chofer
4	Cárdenas Byron	Dr. Adm. Emp.	Gerente General
5	Granja Mayra	Bachiller	Auxiliar Contable
6	Guerra Marco	Tecnólogo	Vendedor
7	Lema Cerda Luís	Ingeniero	Jefe Ventas
8	Herrera Javier	Ingeniero	Gerente Almacén
9	Martínez Santiago	Bachiller	Vendedor
10	Mullo José	Bachiller	Chofer
11	Sánchez María	Bachiller	Asistente Administrativa
12	Sarabia Guillermo	Primaria	Bodeguero
13	Segovia Mario	Bachiller	Bodeguero
14	Tituaña Ramiro	Bachiller	Bodeguero
15	Toaquiza Freddy	Bachiller	Bodeguero
16	Toaquiza Pablo	Bachiller	Bodeguero
17	Vaca Joselito	Bachiller	Chofer
18	Villarreal Galo	Licenciado	Contador
Elaborado: Autores del proyecto			
Fuente: Estudio de Campo			

Grafico No.3.1



El talento humano de Bycace no cuenta con un nivel académico alto ya que el 67% tienen solo estudios de bachillerato y las funciones que desarrolla son de tipo operativo, el 22% de los empleados tienen un título de tercer nivel y las funciones que desempeñan son de alta gerencia.

Para determinar la situación de la gestión del talento humano en Bycace tomamos como herramienta una encuesta basada en los ítems de la norma europea de la calidad. Donde los participantes deben dar una valoración a las preguntas en una escala que se detalla a continuación.

Descriptor	Puntaje
No se hace, por tanto, no hay documentación ni se ha pensado en mejorarlo	1
Se hace pero no está documentado ni ha recibido mejoras	5
Se hace, esta debidamente documentado y ha recibido un ciclo de mejoramiento	10

**Cuadro No. 3.2 ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN BYCACE S.A.**

RECURSOS HUMANOS		PUNTOS
1	¿Consideran al Recurso Humano como el elemento fundamental del éxito corporativo?	10
2	¿Todos los empleados, ejecutivos y colaboradores tienen suficiente motivación? ¿Cómo lo demuestran?	5
3	¿Disponen de un presupuesto anual para capacitación acorde al tamaño de la empresa?	5
4	¿Sus principales ejecutivos asisten más de cuatro veces por año a seminarios?	5
5	¿Se desarrolla al máximo todo el potencial de todo el personal?	5
6	¿Se estimula el auto mejora del personal?	10
7	¿El ambiente de trabajo en todas las áreas es excelente?	5
8	¿Entrenan un día a todos sus colaboradores antes de su primer día de trabajo	5
9	¿Entrena durante ese día a su personal en sus valores y la filosofía de la empresa?	5
10	¿Las funciones y la correspondiente asignación de responsabilidades están especificadas por escrito?	1
11	¿Los encargados de cada puesto tienen pleno conocimiento de sus funciones y las de los demás?	1
12	¿Existe personal responsable de las descripciones y clasificaciones?	1
13	¿Posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de los cargos	1
14	¿La selección se realiza de acuerdo a una metodología con base a los requisitos de los cargos?	1
15	¿La empresa posee información sobre las clasificaciones de cargos en otras empresas similares y su situación relativa?	1
16	¿Existe un sistema de evaluación periódica del trabajador para fines de ascenso y aumento?	5
17	¿Otorga incentivos o estímulos por producción, asistencia al trabajo, sugerencias para mejoras?	5
18	¿Los incentivos de producción se fijan con base a estudios técnicos de productividad?	1
19	¿Conoce las políticas salariales de otras empresas del ramo?	10
20	¿Para los cargos conexos relacionados, o de una misma área se han identificado los diferentes niveles de forma que el trabajador pueda conocer sus posibilidades de ascensos en la empresa? Plan de carrera	5
21	¿La ocupación de cargos vacantes se da con promociones internas?	10
22	¿Su personal tiene un bajo stress durante la mayor parte del año?	5
23	¿Sus ejecutivos y el personal en general consideran ser bien pagados?	5
24	¿El índice de rotación del personal es inferior al 5%?	10
TOTAL		117
PORCENTAJE		48.75
Elaborado: Autores del proyecto		
Fuente: Estudio de Campo		

Resultados de la aplicación de la encuesta

El 48.75% de esta evaluación nos indica que en Bycace no existe un adecuado manejo del Talento Humano puesto que no dispone de un departamento especializado en el tema.

Bycace no dispone de un manual de gestión de talento humano, documento base que ayude a tener un proceso de cómo manejar el personal de la empresa.

Bycace aplica programas de motivación, capacitación, de ambientación, de entrenamiento, de evaluación y de incentivos además de un plan de carrera pero que no están documentados

Bycace al menos reconoce que el talento humano es fundamental para alcanzar el éxito corporativo, por lo que estimula el auto mejora del personal y la promoción interna del mismo.

3.2 MANUAL DE PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

El propósito de este manual es documentar las actividades que se tienen que desarrollar en la Gestión de Talento Humano para asegurar excelencia en los procesos de captación. Gestión y Desarrollo.

**MACROPROCESO
GESTION DEL TALENTO HUMANO**

CAPTACIÓN

**GESTIÓN DEL
TAENTO HUMANO**

DESARROLLO HUMANO

RECLUTAMIENTO

SELECCION

CONTRA TACION
E INDUCCION

GESTION DE
COMPETENCIAS

GESTION DE
CULTURA
ORGANIZACIONAL

REMUNERA
CION
INTEGRAL

SERVICIO AL
CLIENTE
INTERNO

DESARROLLO
Y PLAN DE
CARRERA

ANALISI S
INTEGRAL DEL
DESEMPEÑO

CAPACITACION

MEJORA
CONTINUA

BYCACE S. A.

El presente documento detalla los procesos que se efectuarán en la empresa, luego de su implementación.

3.2.1 RECLUTAMIENTO (GTH 1.1.1)

CARACTERIZACION

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: CAPTACIÓN (GTH.1.1)

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO (GTH.1.1.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal Bycace	Mercado Laboral	Planificación del Talento Humano por cada área. Requisición de personal para cobertura de vacante. Fuentes internas de provisión de candidatos Candidatos mercado laboral.	Ingresar información suficiente de candidatos idóneos para el proceso de Selección del Talento Humano de modo que se cumplan los perfiles establecidos y se promuevan y mantenga la nueva filosofía organizacional	Carpetas, Información y documentos debidamente llenos para la selección del Talento Humano	GTH 1.1.2	

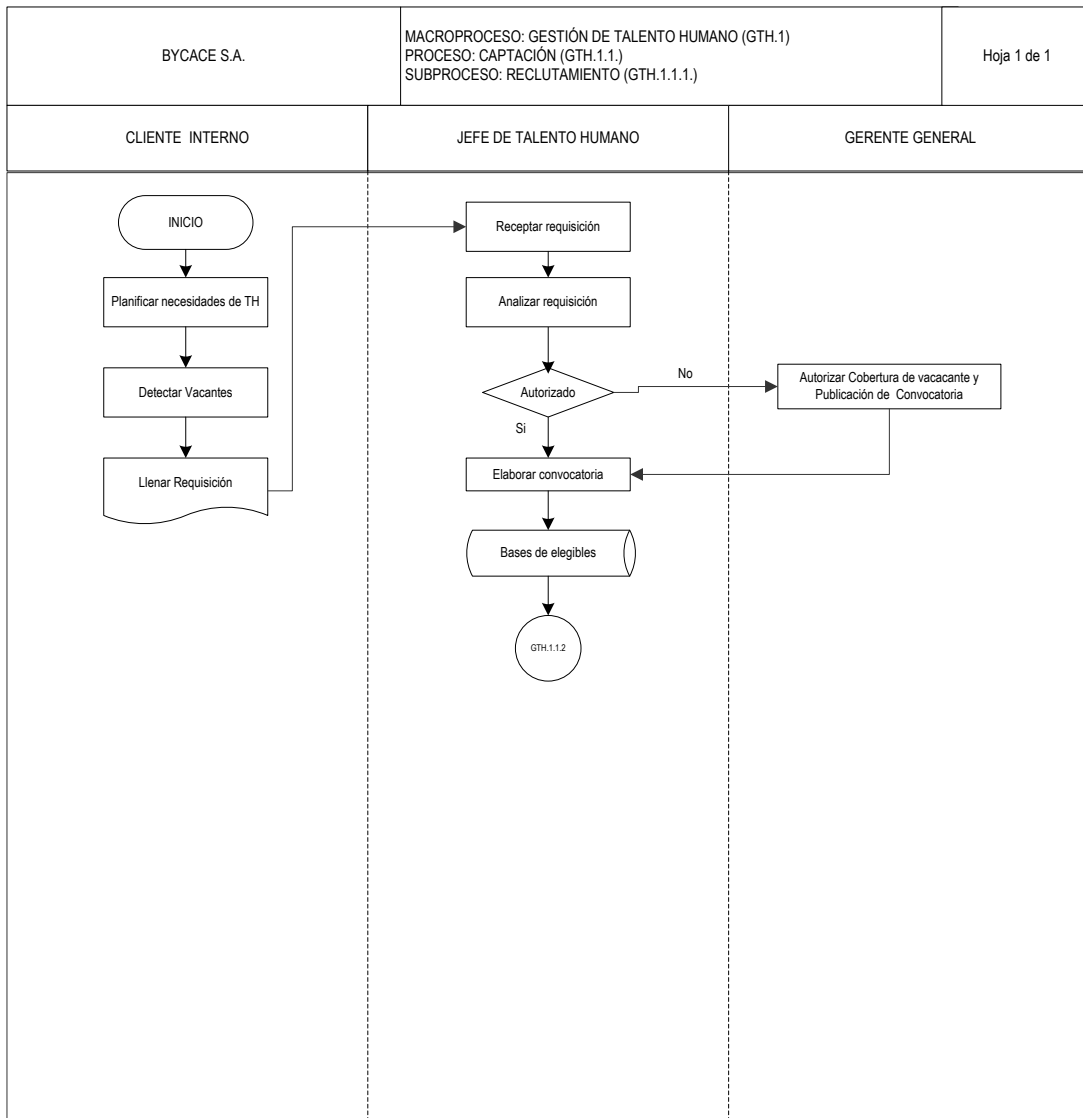
CADENA DE VALOR

RECLUTAMIENTO

REQUERIMIENTO	RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Definir competencias para el éxito Establecer requerimientos del Talento Humano Identificación/asignación a proceso y unidad Determinar perfil mínimo	Verificar existencia en nómina de candidato interno Calificación de candidato Constatación/verificación cumplimiento perfil mínimo	Constatación de no existencia en nomina. Convocatoria externa

DESCRIPCION DEL PROCESO**MACROPROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO****PROCESO: CAPTACION (GTH.1.1)****SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO (GTH.1.1.1)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
1	Planificar necesidades del Talento Humano	Personal de Bycace	Recabar los requerimientos de los departamentos de la empresa y provisionar las contrataciones necesarias
2	Detectar vacantes	Personal de Bycace	Prever las necesidades del Talento Humano o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados al departamento.
3	Llenar requisición del Talento Humano	Personal de Bycace	Completar todos los datos requeridos en el formato de Requisición del Talento Humano
4	Receptar requisición	Personal de Bycace	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple las necesidades de información
5	Analizar requisición	Jefe Del Talento Humano	Verifica la información enviada, sobre todo la disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, hecho por el departamento solicitante y pedir los correctivos en caso de ser necesario
6	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria	Gerente General	Implica la solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda del Talento Humano como de la publicación de la convocatoria correspondiente
7	Elaborar convocatoria estándar	Jefe Del Talento Humano	Disponer de una convocatoria modelo para todos los requerimientos de modo que el costo de la publicación no sea oneroso



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.2 SELECCIÓN

CARACTERIZACION

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.1.1)

SUBPROCESO: Selección (GTH.1.1.2)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal de Bycace	Mercado Laboral	Carpeteo Calificación de carpetas	De la información obtenida se procede a filtrar a las personas para preseleccionar en una terna a los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes.	Terna de preseleccionados debidamente calificada y preparada para selección de un contratado	GTH 1.1.3	

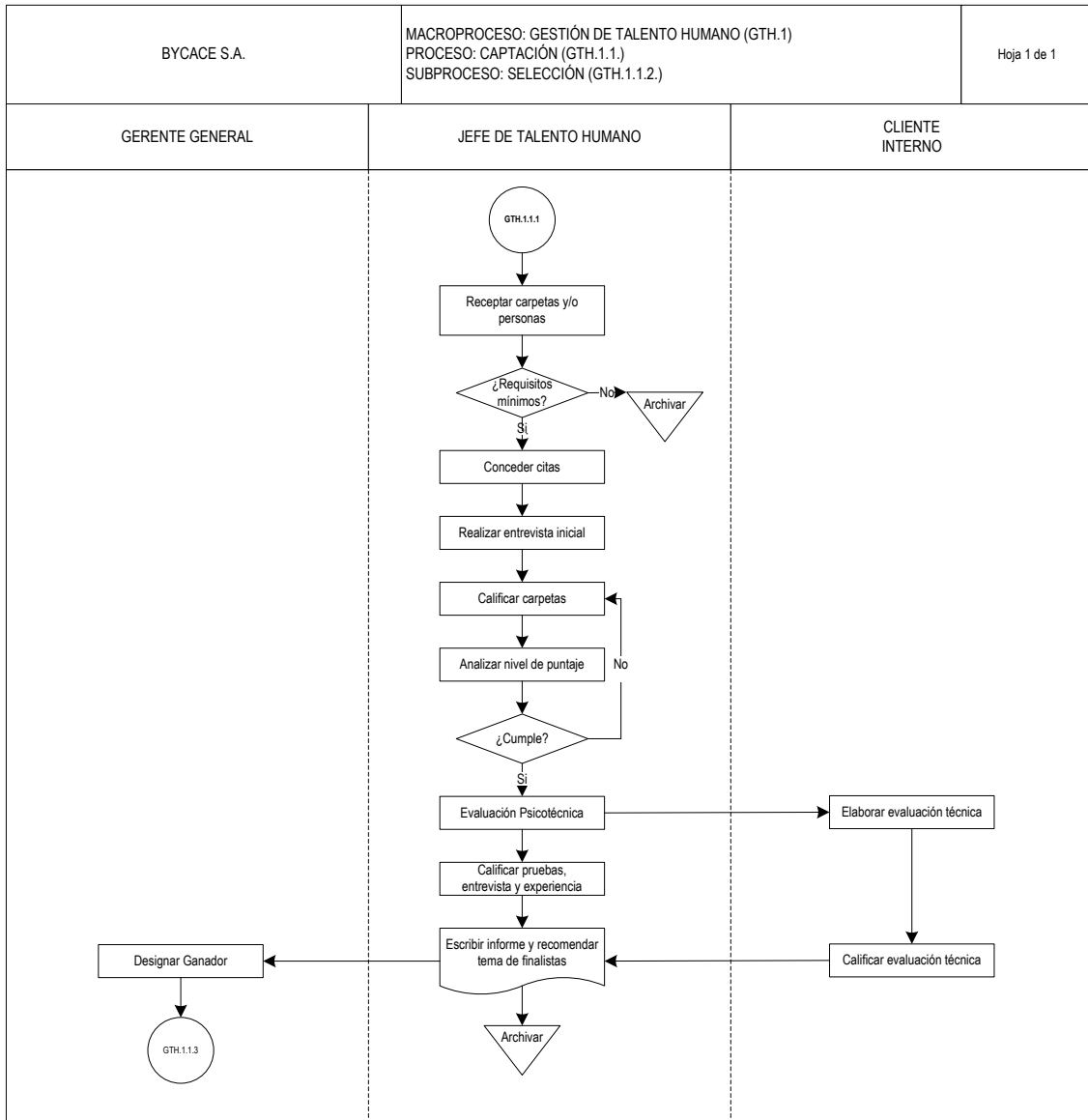
CADENA DE VALOR
SELECCION



Definición de aspirantes por calificación. Entrevista Pruebas psicotécnicas y de especialidad Evaluación de competencias Preselección Terna Informe	Entrevista final de la terna Informe de la entrevista final Evaluación de informes Calificación final Selección final Informe final	Comunicación a la persona seleccionada Negociación con el aspirante Registro en la base de datos de la empresa
---	--	--

DESCRIPCION DEL PROCESO**MACROPROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO****PROCESO: CAPTACION (GTH.1.1)****SUBPROCESO: SELECCIÓN (GTH.1.1.2)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
1	Receptar carpetas	Jefe del Talento Humano	Recibir las carpetas de los candidatos interesados para cubrir las vacantes
2	Analizar las carpetas de los aspirantes	Jefe del Talento Humano	Revisar requisitos mínimos y la presunción de las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas
3	Convocar a entrevista preliminar	Jefe del Talento Humano	Asignar citas y organizar el trabajo de la entrevista preliminar o inicial
4	Realizar entrevista inicial	Jefe del Talento Humano	Efectuar la entrevista a los candidatos preseleccionados para predecir su ajuste al clima organizacional y al tipo de trabajo
5	Calificar carpetas	Jefe del Talento Humano	Reunir a los involucrados y responsables del proceso de selección para calificar meritos y requisitos de los oferentes
6	Analizar nivel de puntaje	Jefe del Talento Humano	Adjudicar el puntaje y elegir a aquellos que cumplan los puntajes mínimos exigidos
7	Evaluación Psicotécnica	Jefe del Talento Humano	Aplicar pruebas psicológicas de personalidad, actitud, aptitud y motivacional conforme los requerimientos de los Perfiles de Competencias y generar así "Criterios de Selección"
8	Elaborar Prueba / entrevista técnica	Personal de Bycace	Elaborar la prueba o el esquema de la entrevista y su sistema de calificación por parte del responsable del departamento en la que se encuentra la vacante
9	Calificar Prueba / entrevista técnica	Personal de Bycace	Calificar los resultados de cada candidato para jerarquizar las notas obtenidas
10	Concentrar las calificaciones de las pruebas, entrevistas y experiencia	Jefe Del Talento Humano	Sumar todas las evaluaciones y ponderar respecto de un ciento por ciento, asignando pesos por prioridad del tipo de evaluaciones aplicadas
11	Escribir informe y recomendar terna de finalistas	Jefe Del Talento Humano	Elaborar el informe y presentar al Gerente General la o las ternas de finalistas para su designación
12	Designar Ganador	Gerente General	Obtener las puntuaciones finales y construir la terna de los candidatos con los puntajes superiores



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.3 CONTRATACIÓN

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.1.1)

SUBPROCESO: Contratación (GTH.1.1.3)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
GTH 1.1.2		Terna de candidatos idóneos debidamente evaluados	Convierte al candidato en empleado y lo introduce en la cultura organizacional y el cargo	Contrato sujeto a la legislación vigente. Persona empleada e inducida	GTH 1.1.3	

**CADENA DE VALOR
CONTRATACIÓN**

REQUERIMIENTO	ENROLAMIENTO	FIRMA CONTRATO	LEGISLACION	INDUCCION
<p>Documento de Condiciones Contractuales Aprobación</p>	<p>Solicitud de documentos de Soporte y Requisitos al Seleccionado Aprobación Examen Médico Informe</p>	<p>Tramitar el contrato Análisis Crítico Firma</p>	<p>Legislación contrato Aviso de entrada Identificación Registro</p>	<p>Dar a conocer la historia de la organización y su cultura organizacional. Ponerle al tanto de las funciones y actividades más relevantes del cargo.</p>

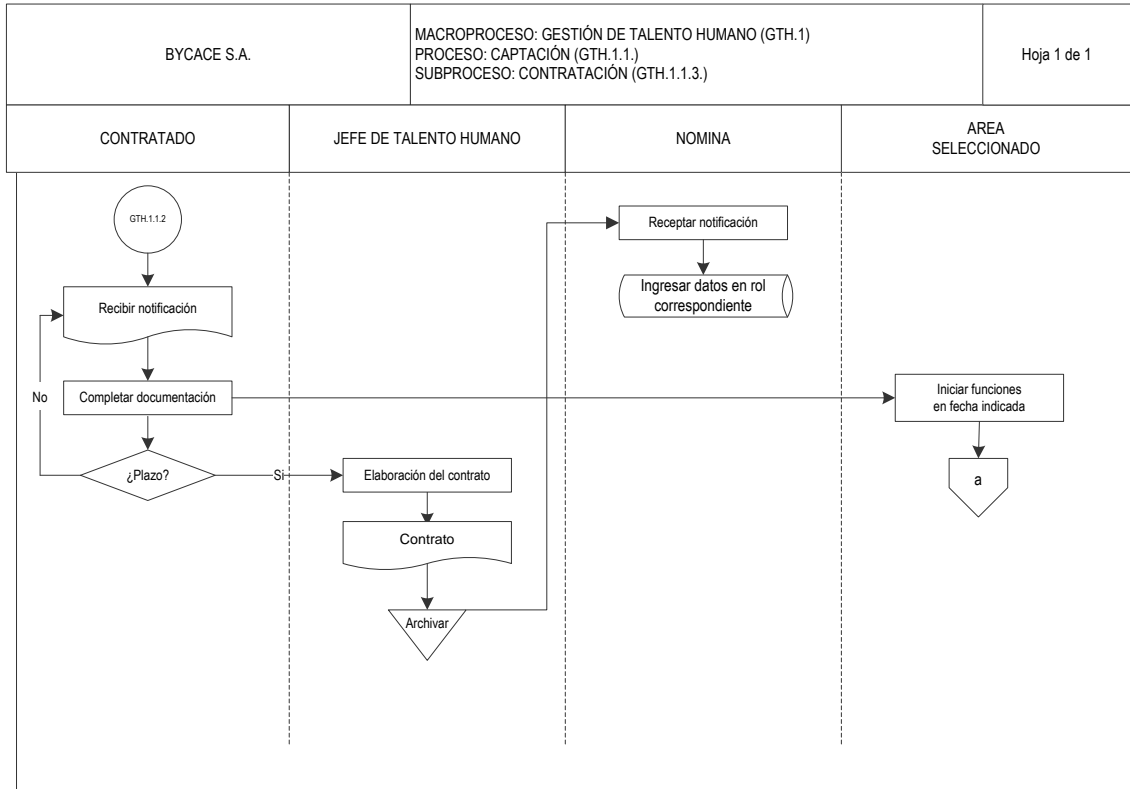
DESCRIPCION DEL PROCESO

MACROPROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACION (GTH.1.1)

SUBPROCESO: CONTRATACION (GTH.1.1.3)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
1	Recibir notificación	Contratado	Se comunica al candidato designado como ganador notificándole fecha y hora de presentación para inicio de actividades
2	Completar documentación	Contratado	Entregar la documentación que faltare conforme a los requerimientos de la jefatura de talento humano
3	Recibir nueva notificación	Contratado	Se comunica al candidato designado el vencimiento del plazo de presentación por lo que se procederá a notificar al segundo candidato.
4	Elaborar Contrato	Jefe del Talento Humano	Elabora, registra y firman el contrato (original y dos copias):En Departamento de Talento Humano, en Inspectoría de Trabajo y al contratado
5	Ingresar al rol correspondiente	Jefe del Talento Humano	Registrar información concerniente al sueldo, cargo, beneficios, etc. Propias de la relación contractual establecida
6	Iniciar inducción del contratado	Jefe del Talento Humano	El nuevo empleado inicia el proceso de inducción.
7	Iniciar funciones	Jefe del Talento Humano	Iniciar la inducción del contratado en las funciones a desempeñar



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.3.1 CONTRATACIÓN – INDUCCIÓN (GTH.1.3)

CARACTERIZACION

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación

SUBPROCESO: Contratación – inducción (GTH.1.1.3)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
GTH1.1.2		Empleado recién contratado. Manual de inducción	Se busca inducir en la cultura organizacional y evitar errores en la ejecución de tareas y responsabilidades	Resultados positivos de la gestión del nuevo empleado	GTH1.1.3	

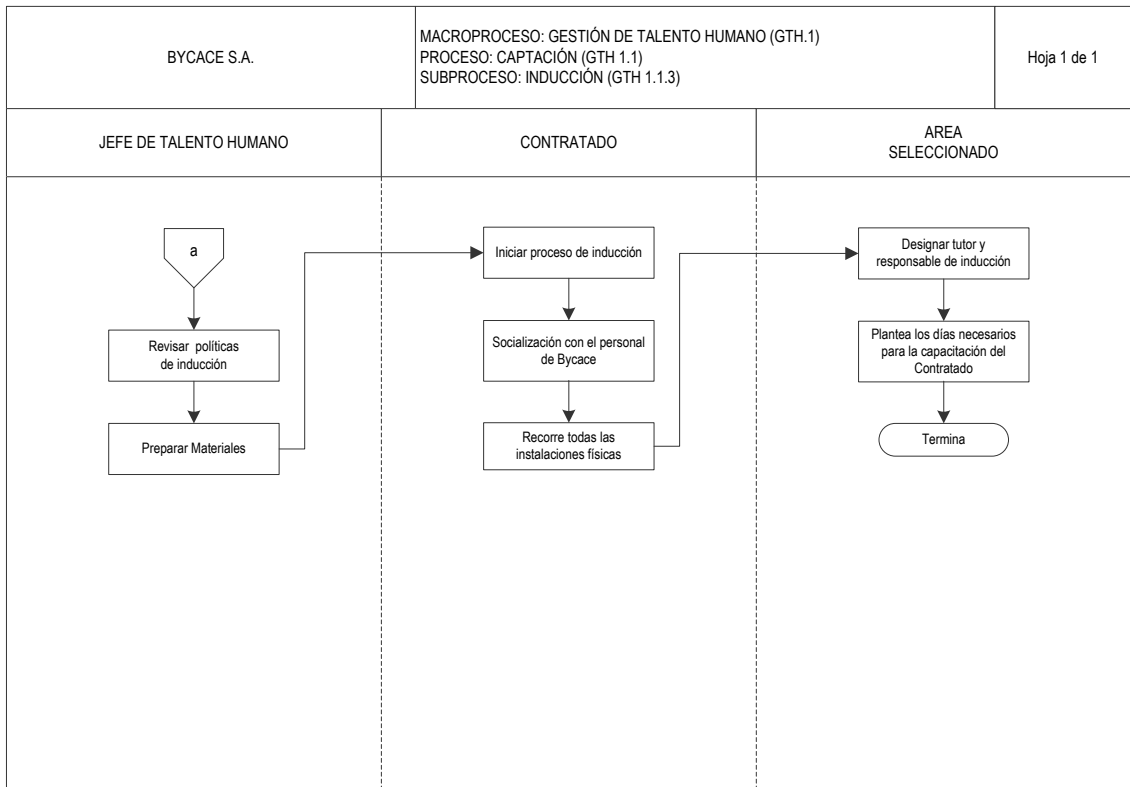
DESCRIPCION DEL PROCESO

MACROPROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACION (G.1.1)

SUBPROCESO: INDUCCION (G.1.1.3)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
1	Revisar políticas de inducción	Jefe del Talento Humano	Definir propósito de la política
2	Preparar los materiales e información para la inducción	Jefe del Talento Humano	Diseñar tríptico con información organizada de la estructura Organizacional y Normativas generales
3	Primer día de trabajo recibe inducción toda la jornada	Contratado	Acudir a las instalaciones del almacén para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción
4	Es presentado al Jefe Inmediato, Directores, Compañeros y Subordinados	Contratado	De conformidad con el proceso el seleccionado será presentado con sus compañeros de trabajo, jefe inmediato, y subordinados
5	Recorre todas las instalaciones físicas	Contratado	Será guiado en un recorrido por las instalaciones físicas de la organización recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ellas se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.
6	Designar guía responsable de inducción	Jefe del Talento Humano	Determinar la persona responsable de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado.
7	Plantea los días necesarios para la capacitación del Contratado	Jefe del Talento Humano	Establecer el tiempo requerido para desarrollar la capacitación de las actividades que estarán a cargo del Seleccionado
8	Segundo día de trabajo recibe especificaciones de cargo detalle del como hacer las actividades relevantes	Contratado	Recibirá capacitación e instrucción referentes al cargo, a las actividades relevantes que desarrollara recibiendo detalles de como hacerles, periodicidad y responsabilidad



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.4 GESTIÓN DE COMPETENCIAS (GTH 1.2.1)

CARACTERIZACIÓN

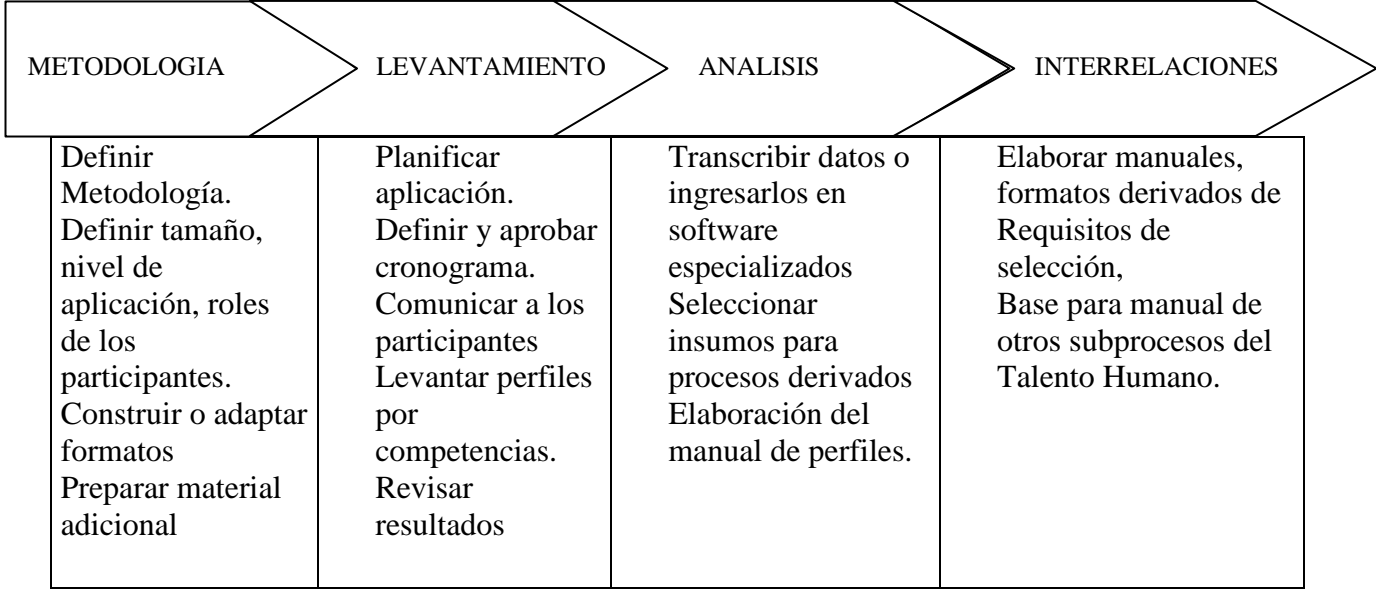
MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH 1)

PROCESO: Gestión Humana (GTH 1.2)

SUBPROCESO: Gestión de Competencias (GTH 1.2.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
GTH 1.1.3		Empleado nuevo. Manual de perfiles por competencias	Ingresa información y personas, Determinar su gestión al aprovechamiento de sus competencias según las orientaciones del manual de perfiles	Gestión de las actividades aprovechando características de excelencia de las personas	Todos los departamentos.	

CADENA DE VALOR
GESTIÓN DE COMPETENCIAS



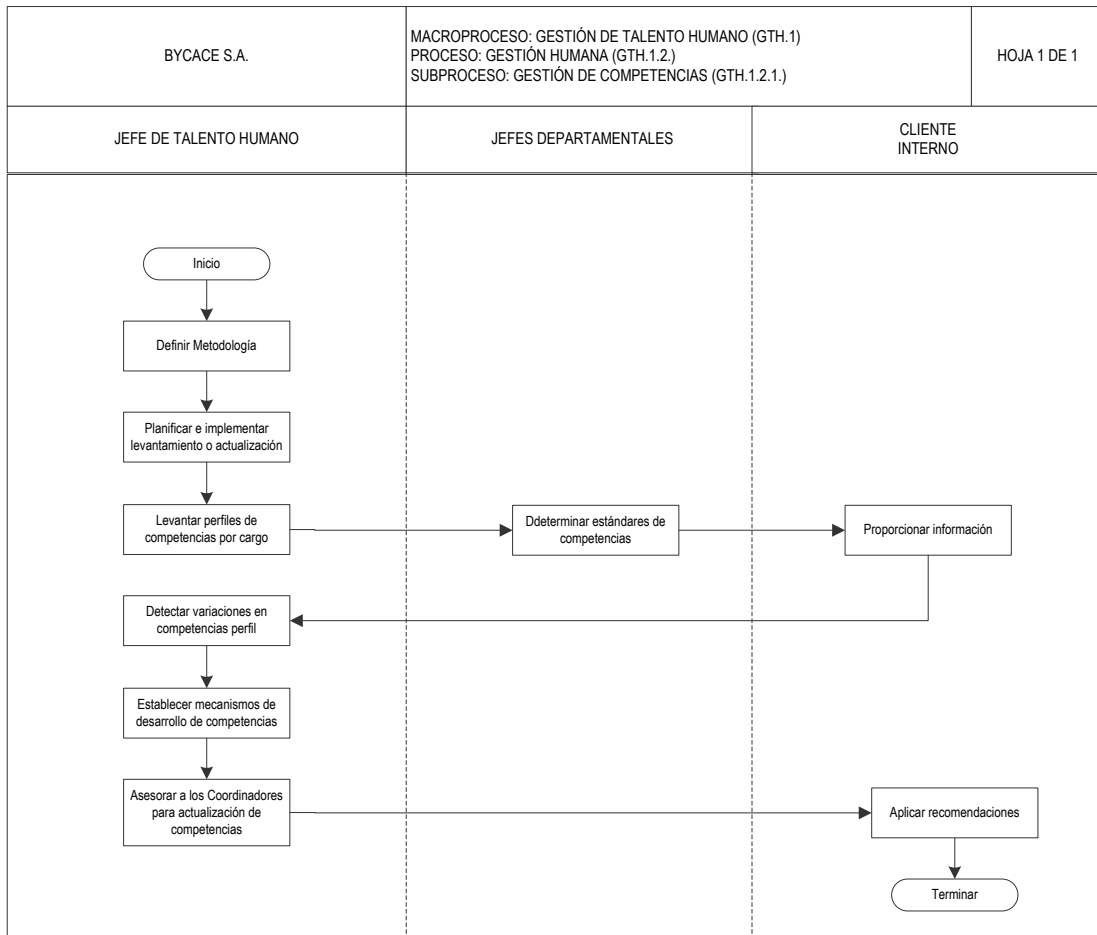
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (GTH 1.2)

SUBPROCESO: GESTIÓN DE COMPETENCIAS (GTH 1.2.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir Metodología	Jefe de Talento Humano	Implica la definición de cómo aplicar la gestión de competencias en forma continua.
2	Planificar el levantamiento de información	Jefe de Talento Humano	Ejecutar las acciones necesarias para poder establecer en documentos las competencias de todos los cargos
3	Determinar estándares de competencias	Jefes departamentales.	Establecer porcentajes de pesos para cada una de las funciones de acuerdo a su desempeño y comportamiento en contribución a los objetivos trazados
4	Proporciona información	Personal de Bycace	En talleres informar sobre la nueva metodología de seguimiento y desarrollo de la carrera.
5	Establecer mecanismo de desarrollo integral	Gerencia general y Jefe de Talento Humano	Preparar planes de desarrollo de habilidades y conocimientos (competencias)
6	Aplicar recomendaciones para el desempeño.	Jefes departamentales.	El responsable de cada departamento aplicará las recomendaciones con la participación de su personal



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

CARACTERIZACIÓN

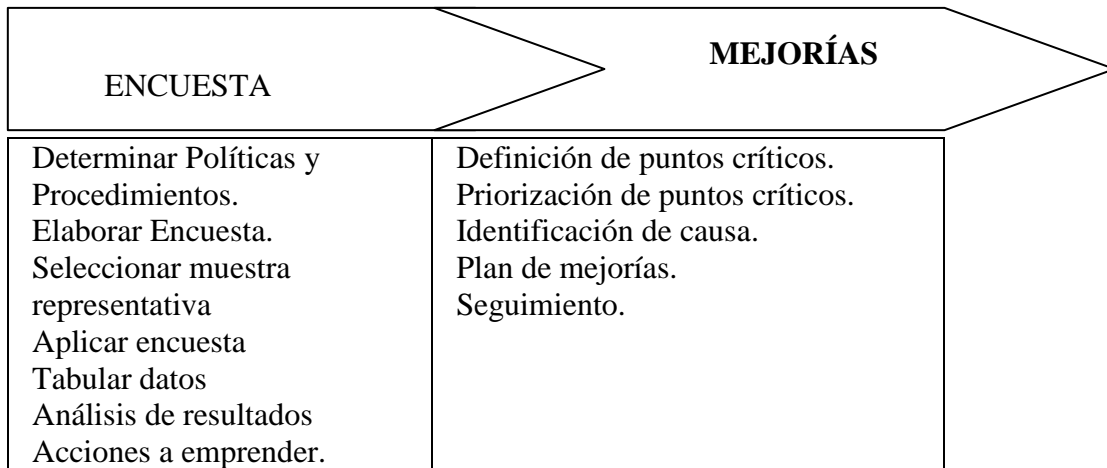
MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (GTH 1).

PROCESO: Gestión Humana (GTH 1.2)

SUBPROCESO: Clima Organizacional (GTH 1.2.2)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los departamentos		Gestión diaria de comunicación y liderazgo	El proceso busca detectar el nivel de satisfacción del cliente interno , como detectar problemas y corregirlos	Encuesta del clima laboral. Cambios en la administración	Todos los departamentos.	

**CADENA DE VALOR
CLIMA ORGANIZACIONAL**



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

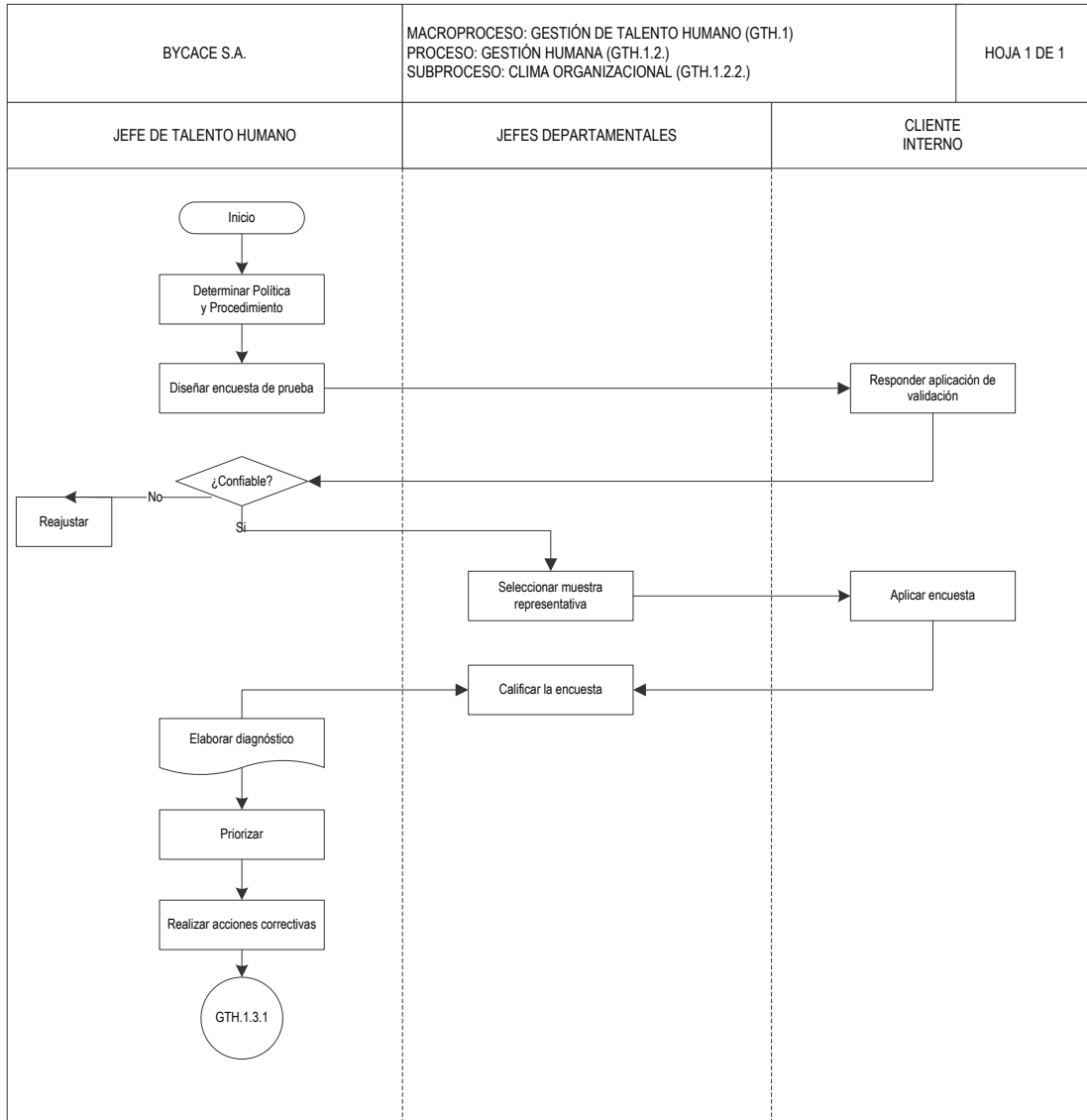
MACROPROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PROCESO: GESTIÓN DEL TH GTH1.1

CAPACITACIÓN GTH 1.2

SUBPROCESO: CLIMA ORGANIZACIONAL GTH 1.2.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Determinar Políticas y Procedimientos.	Jefe del Talento Humano	Determinar responsables (jefes de cada uno de los departamentos) para aplicar semestralmente las encuestas
2	Elaborar encuesta	Jefe del Talento Humano	Establecer una encuesta modelo "Inventario de cultura Organizacional"
3	Seleccionar muestra representativa	Jefes Departamentales	Establecer una muestra estratificada sistemática en cada uno de los departamentos.
4	Aplicar encuesta	Personal de Bycace	Responder cada una de las preguntas, garantizado su confidencialidad y veracidad
5	Tabular datos	Jefes Departamentales	Recolectar y tabular las encuestas aplicadas en sus departamentos.
6	Análisis e interpretación de resultados	Jefe del Talento Humano	Determinar puntos críticos de la información obtenida
7	Acciones a emprender	Jefe del Talento Humano	Aplicar correcciones sobre los puntos críticos.



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.6 SERVICIO AL CLIENTE (G.1.2.3)

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (G.1.)

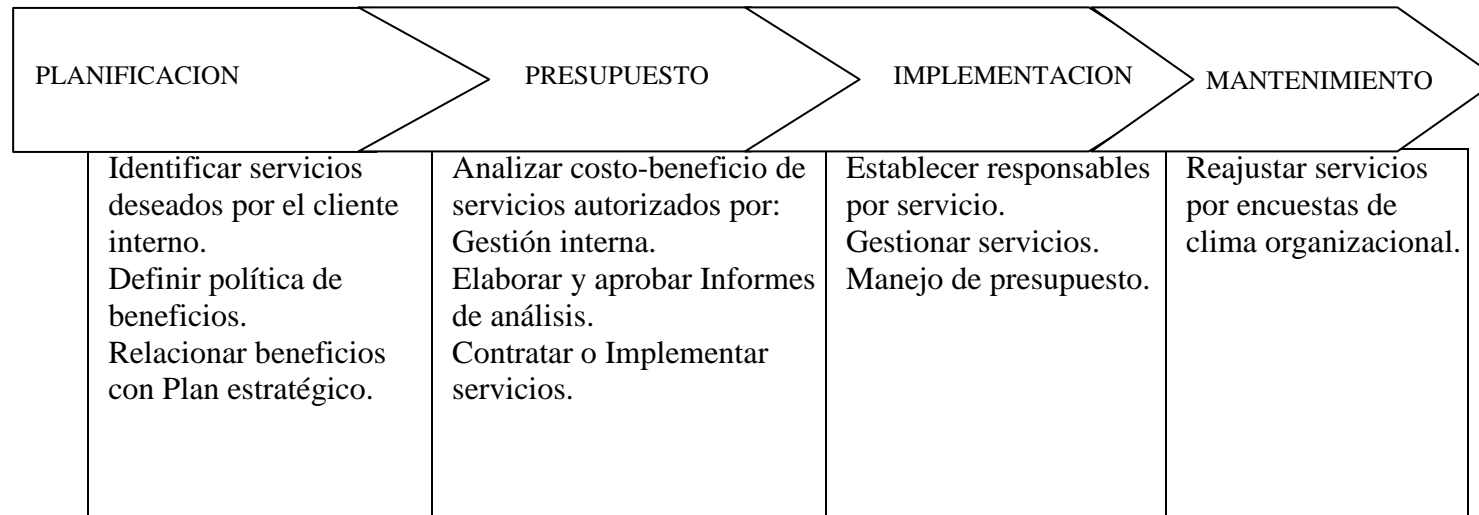
PROCESO: Gestión Humana (G. 1.2)

SUBPROCESO: Servicio al Cliente (G.1.2.3)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
GTH.1.2.2		Encuesta de percepción servicios	Se generan ajustes entre la percepción actual del cliente interno sobre los servicios recibidos y los servicios deseados para efectuar los presupuestos y el tipo de beneficio a conceder	Beneficios y servicios continuamente ajustados a las necesidades y percepciones de valor del cliente interno.	Todos los departamentos	

CADENA DE VALOR

SERVICIOS AL CLIENTE INTERNO



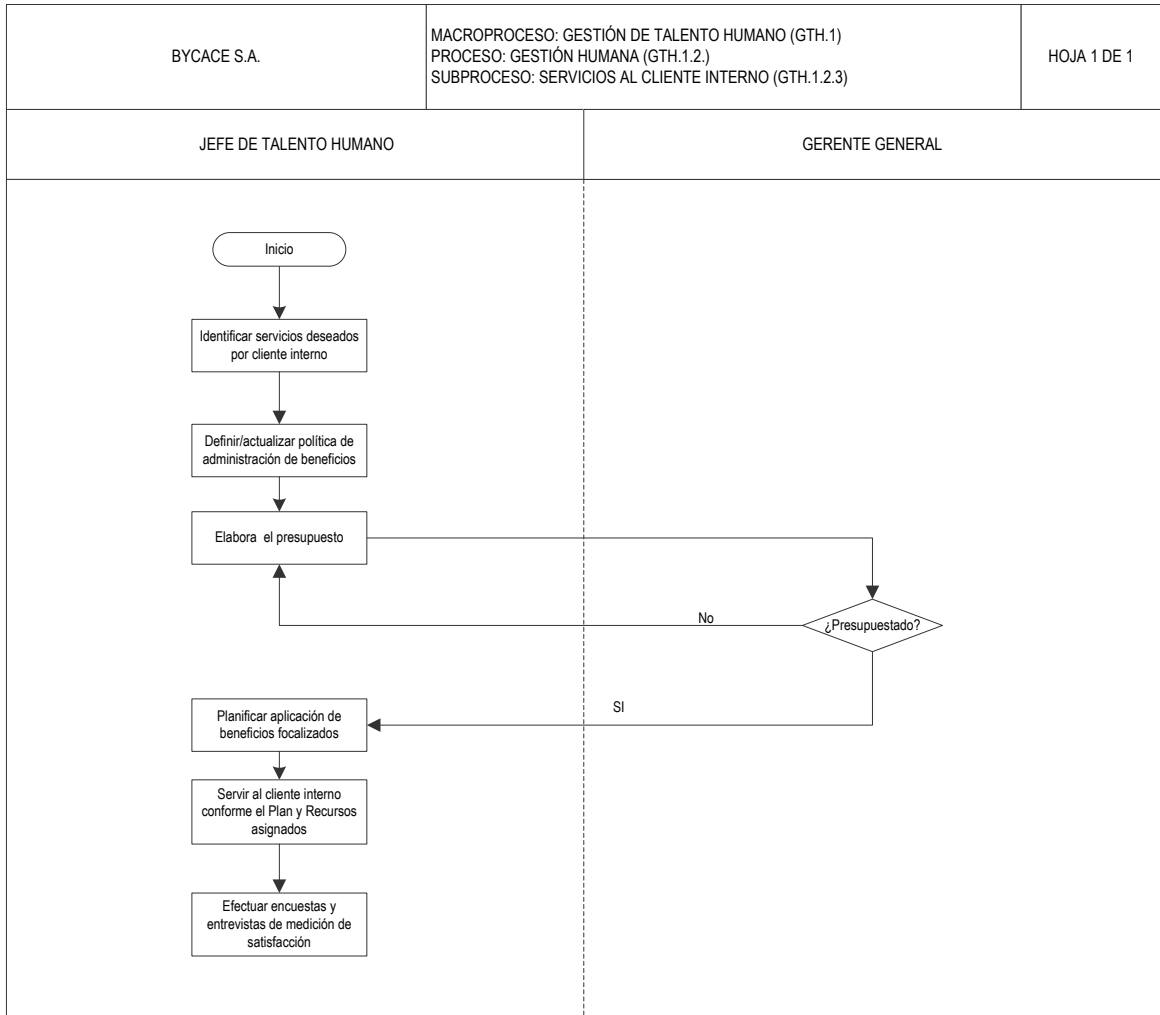
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (GTH.1)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (GTH.1.2)

SUBPROCESO SERVICIOS AL CLIENTE INTERNO (GTH.1. 2.3)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Identificar necesidades laborales servicios deseados por cliente interno	Jefe de Talento Humano	Aplicar herramientas como encuestas para focalizar los servicios valorados por el cliente interno.
2	Definir política de administración de beneficios	Jefe de Talento Humano	Establecer responsables, periodo de vigencia y forma de difusión de los beneficios valorados por el cliente interno
3	Efectuar el presupuesto	Jefe de Talento Humano	Realizar un presupuesto para la implementación en un periodo completo establecido
4	Aprobación del presupuesto	Gerente General	Revisar y aprobar el presupuesto para así aplicar la política del servicio al cliente.
5	Planificar aplicación de beneficios focalizados	Jefe de Talento Humano	Establecer quién, cómo, dónde, con qué recursos se contarán para la implantación de los servicios deseados.
6	Servir al cliente Interno conforme al Plan y Recursos asignados	Jefe de Talento Humano	Cumplir con la planificación establecida para la implantación de los beneficios deseados por el cliente interno.
7	Analizar el cumplimiento del servicio al cliente a través del grado de satisfacción del mismo	Gerente General	Medir el grado de satisfacción de los clientes internos con la elaboración y aplicación de encuestas.



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.7 REMUNERACIÓN INTEGRAL (GTH.1.2.4)

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (GTH.1.)

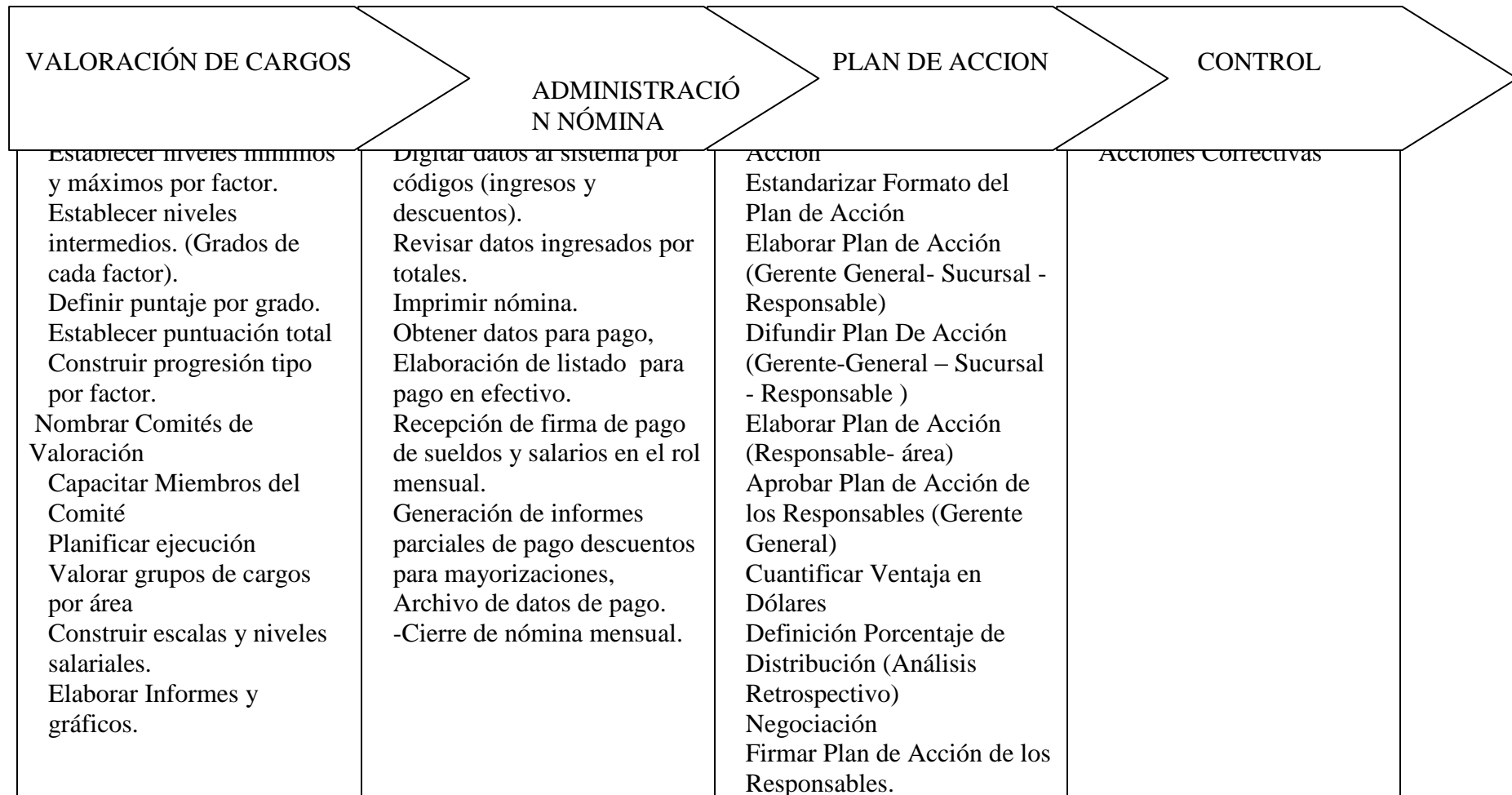
PROCESO: Gestión Humana (GTH.1.2)

SUBPROCESO: Remuneración Integral (GTH.1.2.4)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los departamentos		Información sobre sistemas de valoración por puntos. Comité de valoración. Estructura de cargos Planes de acción por persona	Se construye una escala de valoración para administrar la nómina y la gestión efectiva de las remuneraciones así como la de los incentivos ligados a la productividad Individual	Valorador de cargos. Planes de acción individuales. Nómina mensual cancelada	Todos los departamentos	

CADENA DE VALOR

REMUNERACIÓN INTEGRAL



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (GTH.1)

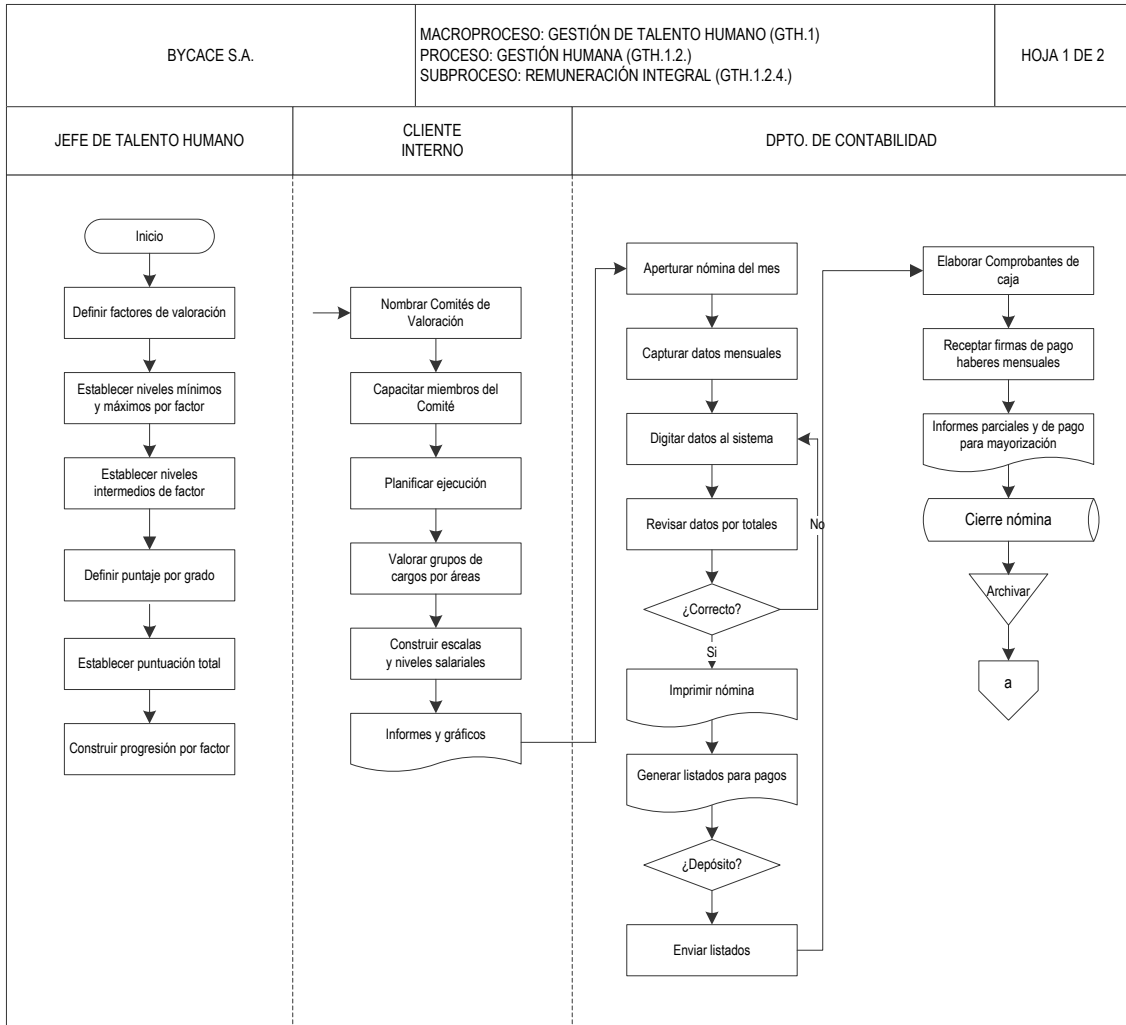
PROCESO: GESTIÓN HUMANA (GTH.1.2)

SUBPROCESO REMUNERACIONINTEGRAL (GTH.1. 2.4)

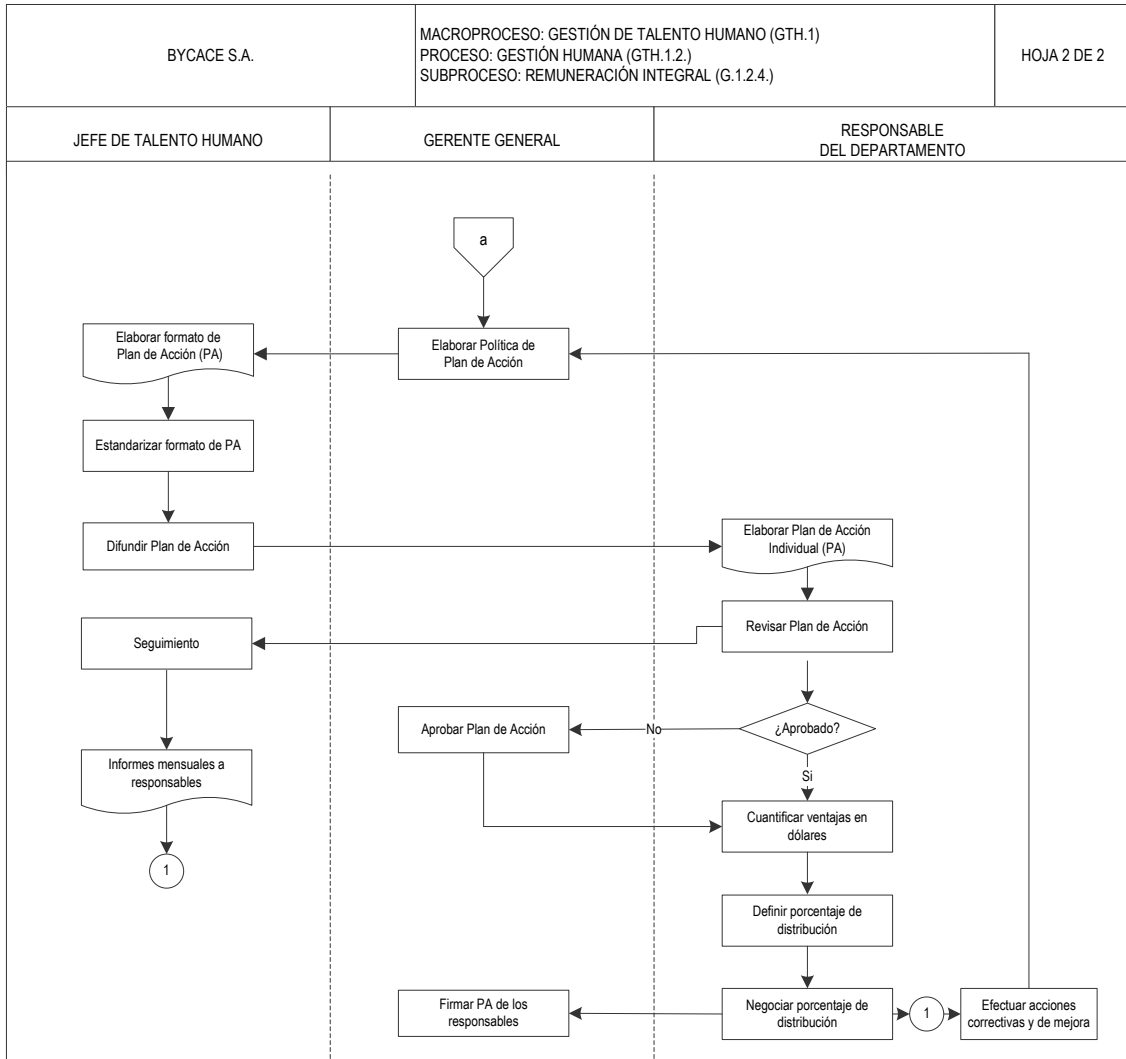
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir factores de valoración	Gerente General Jefe de Talento Humano	Elegir de entre las competencias detectadas las indispensables para elaborar un Valorador de cargos.
2	Establecer niveles mínimos y máximos por factor	Jefe de Talento Humano	Construir y describir el nivel mínimo y máximo esperado de conductas por cada competencia convertida en factor.
3	Establecer niveles intermedios de factor	Jefe de Talento Humano	Construir los niveles lógicos e intermedios que completan las escalas del Valorador.
4	Definir puntaje por grado	Jefe de Talento Humano	Construir una escala de puntuación basada en un nivel tope de 1000 puntos a distribuir
5	Establecer puntuación total	Jefe de Talento Humano	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupan factores
6	Construir progresión por factor	Jefe de Talento Humano	Establecer un método de progresión para el crecimiento de los puntajes por cada factor.
7	Nombrar Comités de Valoración	Jefe de Talento Humano	Designar un grupo de responsables y coordinadores para que manejen el modelo de valoración desarrollado para valorar los cargos de cada departamento
8	Capacitar miembros del Comité	El personal de Bycace	Los responsables de cada comité deben ser capacitados tanto en la herramienta como en el mecanismo elegido para valorar.
9	Planificar ejecución	El personal de Bycace	Organizar fechas y hora para la ejecución de cada una de las reuniones de valoración.
10	Valorar grupos de cargos por departamento	El personal de Bycace	Valorar los cargos con el Modelo de desarrollo conforme a la planificación.

11	Construir escalas y niveles salariales	El personal de Bycace	Obtener escalas de puntos de los cargos valorados para su próxima conversión a dólares.
12	Informes y gráficos	El personal de Bycace	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados obtenidos para determinar correctivos al trabajo
13	Aperturar nómina del mes	Dpto. Contabilidad	Receptar la información de valoración para ingresarla como datos generales de sueldos base/
14	Capturar datos mensuales	Dpto. Contabilidad	Receptar datos de ingresos y descuentos para la nómina mensual con sus respectivos soportes documentales.
15	Digitar datos al sistema	Dpto. Contabilidad	Ingresar datos manuales enviados por otros sistemas internos.
16	Revisar datos por totales	Dpto. Contabilidad	Efectuar una revisión manual de los datos ingresados y de los pagos legales debidamente efectuados.
17	Imprimir nómina	Dpto. Contabilidad	Imprimir los comprobantes de pago individuales y roles
18	Generar listados para pagos	Dpto. Contabilidad	Imprimir los listados para efectivizar el pago a cada cliente interno.
19	Enviar listados	Dpto. Contabilidad	Entrega -recepción de datos totales para pago de haberes mensuales para su registro y provisión de fondos.
20	Elaborar comprobantes de caja	Dpto. Contabilidad	Conforme a listados efectuar los pagos
21	Receptar firmas de pago haberes mensuales	Dpto. Contabilidad	Entregar a cada empleado los correspondientes roles para la recepción de firmas y archivo de los mismos
22	Informes parciales y de pago para mayorización	Dpto. Contabilidad	Elaborar registros para su correspondiente mayorización.
23	Cierre de nómina	Dpto. Contabilidad	Cerrar nómina siguiente un proceso físico y magnético.
24	Elaborar Política de Plan de Acción	Gerente General	Dictar la normativa, los responsables, la periodicidad y otros detalles necesarios para el Plan de Acción

			individual.
25	Elaborar Plan de Acción (PA)	Jefe de Talento Humano	Definir en los formatos los PA de cada Responsable y Coordinador para su aplicación dentro del departamento correspondiente.
26	Revisar Plan de Acción	Responsable del departamento Jefe de Talento Humano	Revisar si las acciones y objetivos planteados exigen un nivel aceptable de reto o son realistas en cuanto a su alcance y factibilidad
27	Aprobar Plan de Acción	Gerente General	Conceder el correspondiente visto bueno para su aplicación
28	Cuantificar ventaja en dólares	Responsable del departamento	Constatar las desviaciones positivas originadas por las acciones de eficacia y efectividad.
29	Definir el porcentaje de ponderación para la distribución	Responsable del departamento	Establecer ventaja económica y porcentaje de la ventaja obtenida para la distribución conforme al resultado obtenido al final del período de gestión definido en la política de PA
30	Negociar porcentaje de distribución	Responsable del departamento	Generar alternativas de pago personales y globales de mutuo acuerdo entre la organización y los responsables de Procesos
31	Firmar PA de los responsables	Gerente General	Establecer compromisos de cumplimiento.
32	Informes mensuales a responsables	Responsable del departamento Jefe de Talento Humano	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados conforme a la desviación de los resultados esperados dentro del PA.
33	Efectuar acciones correctivas y de mejora	Responsable del departamento Jefe de Talento Humano	Detectar desviaciones y negociar alternativas de corrección para restablecer los objetivos y cumplimientos esperados del nuevo ciclo del PA



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.8 DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA (GTH.1.3.)

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (GTH.1.)

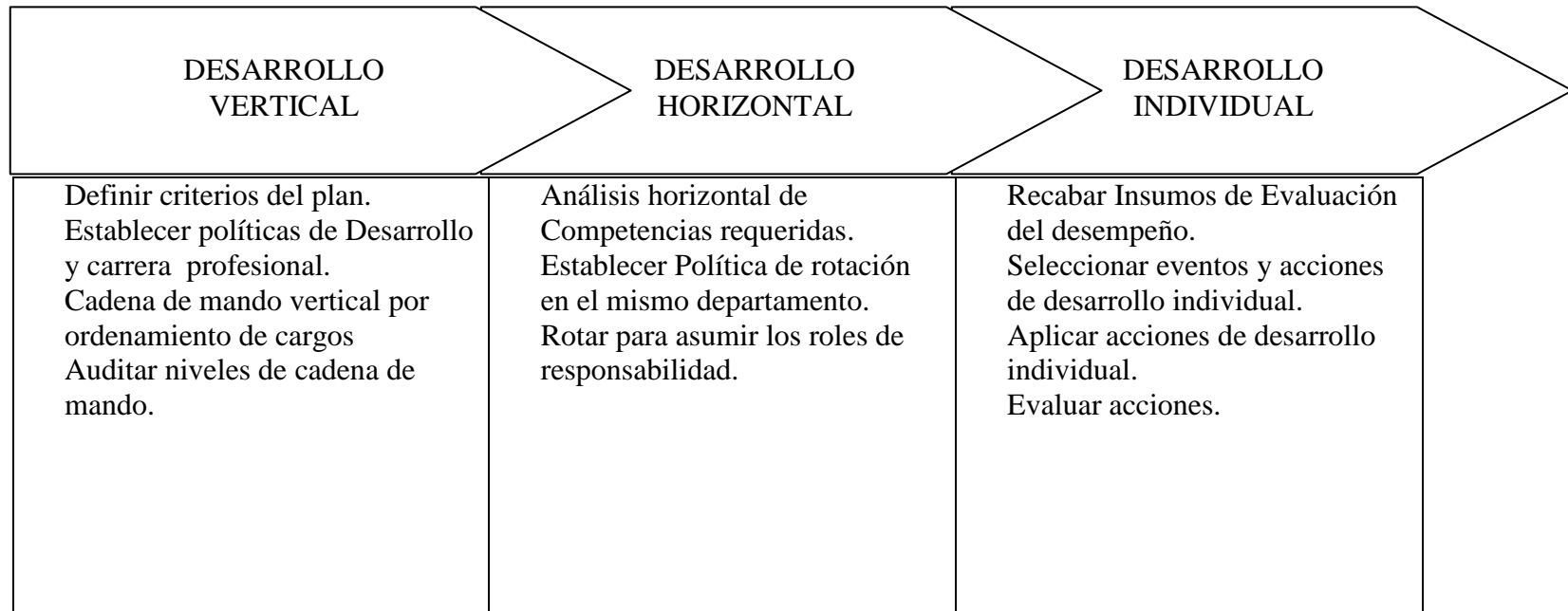
PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3)

SUBPROCESO: Desarrollo y Plan de Carrera (GTH.1.3.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
GTH 1.3.2		Información de estructura organizacional	La información que ingresa debe orientar la carrera de cada persona en forma vertical y horizontal y propender a la ejecución de actividades de desarrollo individual	Estructura vertical de desarrollo visible para cada persona en no más de tres niveles. Acciones de desarrollo por persona	Todos los departamentos	
GTH 1.3.3		Información de competencia a desarrollar por departamento				

CADENA DE VALOR

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

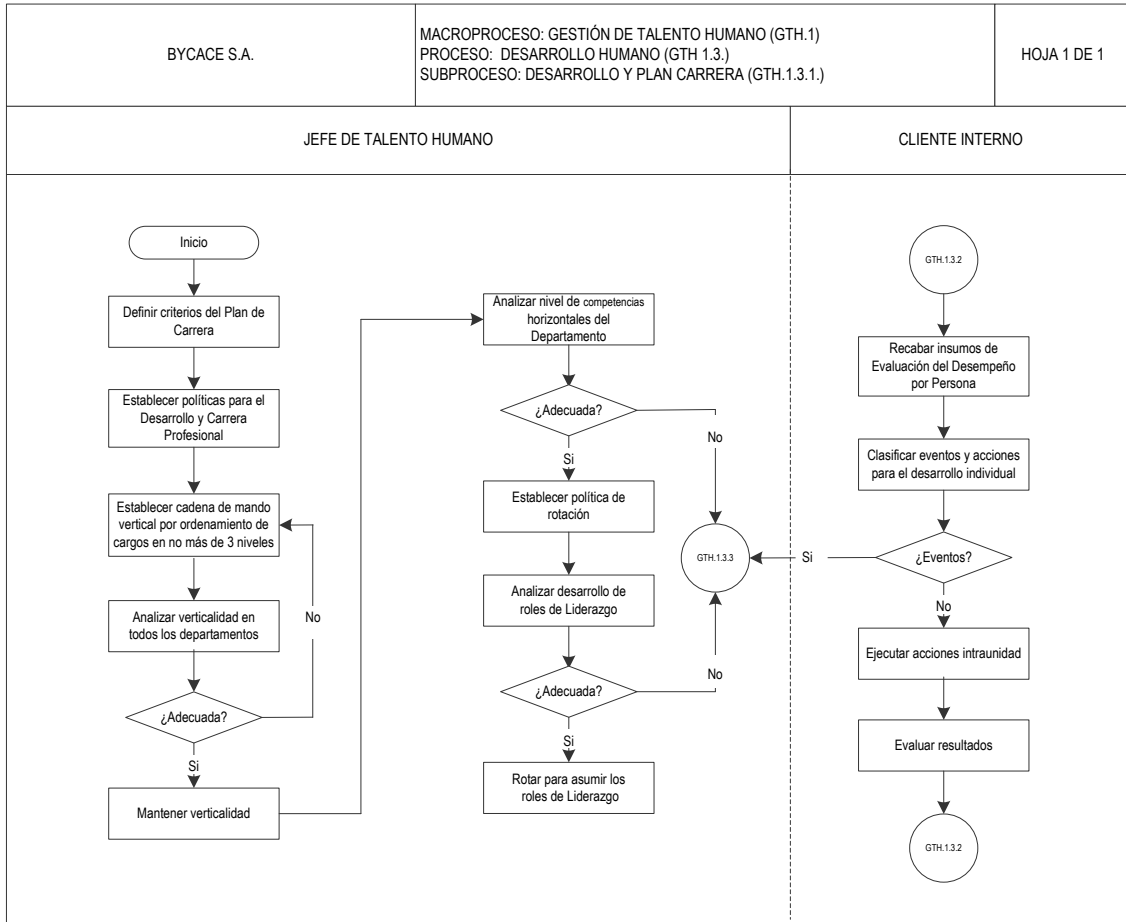
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (GTH.1)

PROCESO: DESARROLLO HUMANO (GTH.1.3)

SUBPROCESO: DESARROLLO Y PLAN CARRERA (GTH.1.3.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir criterios del Plan	Gerente General Jefe de Talento Humano	Establecer los lineamientos generales de desarrollo vertical (estructura organizacional) y sobre todo el desarrollo horizontal de competencias de las personas.
2	Establecer políticas para el Desarrollo y Carrera Profesional	Jefe de Talento Humano	Definir propósitos del Plan de Carrera así como ajustar a las normativas mandatorias dadas en las reglamentaciones correspondientes.
3	Establecer cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos en no más de 3 niveles	Jefe de Talento Humano	Actualizar cargos conforme a la Metodología para la Clasificación de cargos en la organización.
4	Analizar verticalidad en todos los departamentos	Jefe de Talento Humano	Verificar el ajuste a la nueva estructura organizacional en todas las áreas de Bycace
5	Mantener verticalidad	Jefe de Talento Humano	Efectuar ajustes y no permitir un uso mayor de niveles de verticalidad de cargos.
6	Analizar nivel de competencias horizontales del departamento	Jefe de Talento Humano	Obtener de los perfiles de cargo por competencias aquellas relevantes de cada departamento y ejecutar acciones de ajuste vía capacitación.
7	Establecer política de rotación en el departamento	Jefe de Talento Humano	El responsable del área deberá ajustar la rotación interna dirigida de modo que cada servidor de primera línea asuma nuevas y progresivas responsabilidades y competencias.
8	Analizar desarrollo de roles de Liderazgo	Personal de Bycace	Detectar personas con potencialidad de Liderazgo y ajustar en cada departamento el desarrollo de dicho potencial vía incremento de responsabilidad y poder de decisión

			controlado en menor nivel cada vez.
9	Rotar para asumir los roles de Liderazgo	Personal de Bycace	Ejercer acciones puntuales para la toma de decisiones impartidas e independientes por las personas con potencial de Liderazgo
10	Recabar insumos de Evaluación de desempeño por Persona	El personal de Bycace	Recoger sugerencias del Plan Individual de Desarrollo que no se pueden resolver vía capacitación y que sí se pueden enfrentar vía acciones de desarrollo como las rotaciones enunciadas.
11	Clasificar eventos y acciones para desarrollo individual	El personal de Bycace	El responsable del departamento deberá clasificar y asumir la responsabilidad de la ejecución de acciones para el desarrollo de cada persona de su departamento.
12	Ejecutar acciones en el mismo departamento	El personal de Bycace	Apoyar y verificar el cumplimiento de las acciones de desarrollo individual planificado.
13	Evaluar resultados	Gerente General Jefe de Talento Humano	Analizar ajuste planificación-ejecución y completar la evaluación con las percepciones de resultados obtenidas por los ejecutores y actores.



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (GTH 1.3.2)

CARACTERIZACIÓN

MACRO PROCESO: Gestión de Talento Humano (GTH.1)

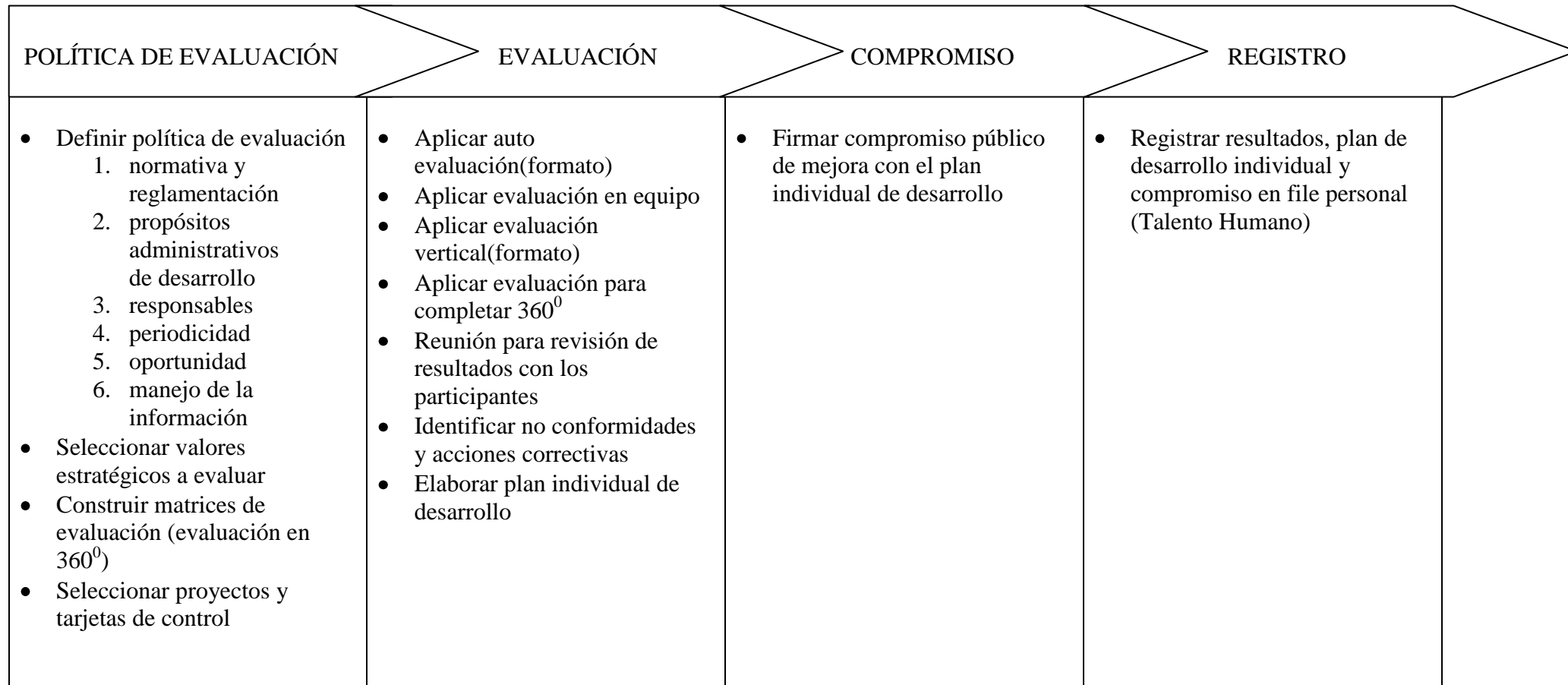
PROCESO: Desarrollo Humano (GTH .1.3.1)

SUBPROCESO: Evaluación de Desempeño (GTH .1.3.2)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Cliente Interno evaluador		Resultados del desempeño	Se genera la información del desempeño de cada persona y se lo lleva a acciones correctivas orientadas o a la generación de mejoras permanentes.	Plan de desarrollo individual	Cliente Interno evaluado	

CADENA DE VALOR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

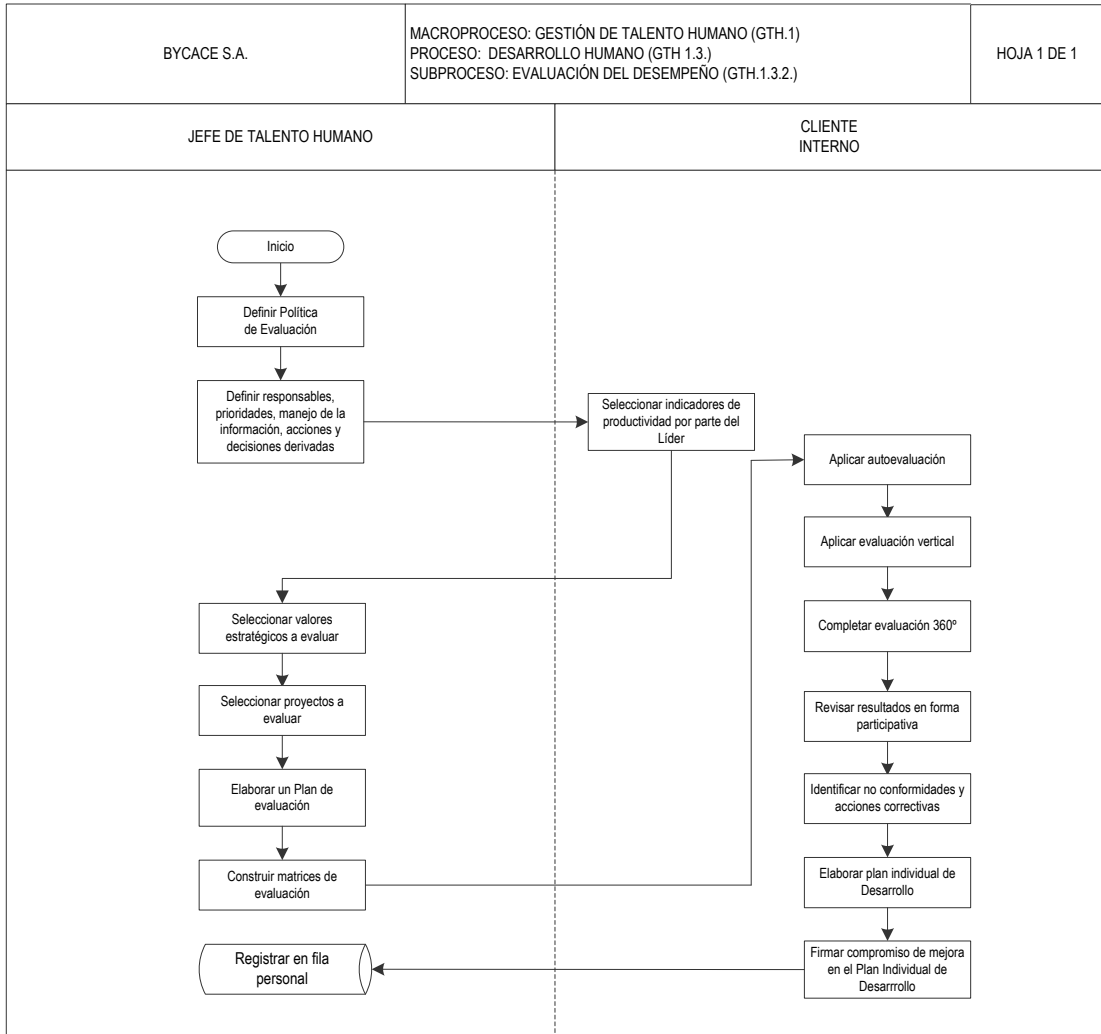
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (GTH.1)

PROCESO: DESARROLLO HUMANO (GTH.1.3)

SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (GTH .1..3.2)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de evaluación la normativa y reglamentación	Jefe de Talento Humano	Definir propósitos de evaluación, establecer un mecanismo integral de evaluación que incluya indicadores, proyectos y valores a evaluar; así como ajustar a las normativas mandatorias de evaluación dadas en las reglamentaciones correspondientes
2	Definir responsables, periodicidad, oportunidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas.	Jefe de Talento Humano	Registrar a los responsables, la periodicidad de evaluación, donde se la efectuará, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Seleccionar indicadores de productividad por parte del jefe departamental.	El personal de Bycace	El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para la medición dentro de su departamento.
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar	Jefe de Talento Humano	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evaluación.
5	Seleccionar proyectos a evaluar	Jefe de Talento Humano	Cada coordinador o responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que esté participando
6	Elaborar un plan de evaluación	Jefe de Talento Humano	Planear por escrito el proceso de recolección de información para la evaluación
7	Seleccionar métodos de evaluación	Jefe de Talento Humano	Indicar por escrito que métodos son aplicables para recabar la información
8	Seleccionar indicadores de gestión y tarjetas de control para medición	Jefe de Talento Humano	Establecer indicadores de gestión directamente relacionados con el desempeño de cada uno de los ocupantes del cargo. Se utiliza una metodología única para definir los indicadores en toda la organización
9	Construir matrices de evaluación	Jefe de Talento Humano	Elaborar en algún medio informático las matrices que permitan un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registro de los datos.
10	Aplicar auto evaluación	El personal de Bycace	Recibir el formato y auto aplicarse conforme las variables designadas para la medición.

11	Aplicar evaluación en equipo	El personal de Bycace	Recibir y aplicar el formato de evaluación de los logros del equipo más que del desempeño individual.
12	Aplicar evaluación vertical	El personal de Bycace	El responsable de cada proceso debe definir evaluar a los servidores de primera línea de su área.
13	Completar evaluación 360°	El personal de Bycace	Aplicar la evaluación horizontal, vertical ascendente y descendente.
14	Revisar resultados en forma participativa	El personal de Bycace	Imprimir los resultados obtenidos y revisarlos en una sola reunión con todos los evaluados.
15	Identificar no conformidades y acciones correctivas	El personal de Bycace	Resumir los aspectos críticos y/o no conformes para su concienciación y la obtención del compromiso de mejora
16	Elaborar plan individual de desarrollo	El personal de Bycace	Para cada caso de inconformidad y acción correctiva definir las acciones derivadas, los plazos y el apoyo que debe recibir cada persona para su auto superación
17	Firmar compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo	El personal de Bycace	Recabar la firma y el compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo.
18	Registrar en file personal	Jefe de Talento Humano	Llevar registro de lo actuado y de los compromisos adquiridos.



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.10 CAPACITACIÓN (GTH.1.3.3)

CARACTERIZACIÓN

MACRO PROCESO: Gestión de Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3.1)

SUBPROCESO: Capacitación (GTH.1.3.3)

PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
GTH.1.3.2		Resultados de evaluación del desempeño. Clima laboral y gestión de competencias	Se busca generar eventos de capacitación debidamente orientados a la mejora o corrección de acuerdo a necesidades detectadas.	Plan de capacitación	Todas los departamentos	
GTH.1.2.1						
GTH 1.2.2						

CADENA DE VALOR
CAPACITACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	PROGRAMACIÓN	COORDINACIÓN	DESARROLLO	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Definir política de capacitación. <ol style="list-style-type: none"> 1. responsables 2. periodicidad 3. oportunidad 4. manejo de la información 5. acciones y decisiones derivadas • Detectar necesidades de capacitación • Determinar tipo de evento de capacitación • Elaborar plan de capacitación. • Estimar la inversión necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación (5W+H+\$) discriminación de capacitación en interna / externa • Aprobación 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación de contratación de servicios • Hacer la difusión en el personal • Compromiso de capacitación • Inscripción en los proyectos de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución • Evaluación • Registro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de aprobación • registro

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

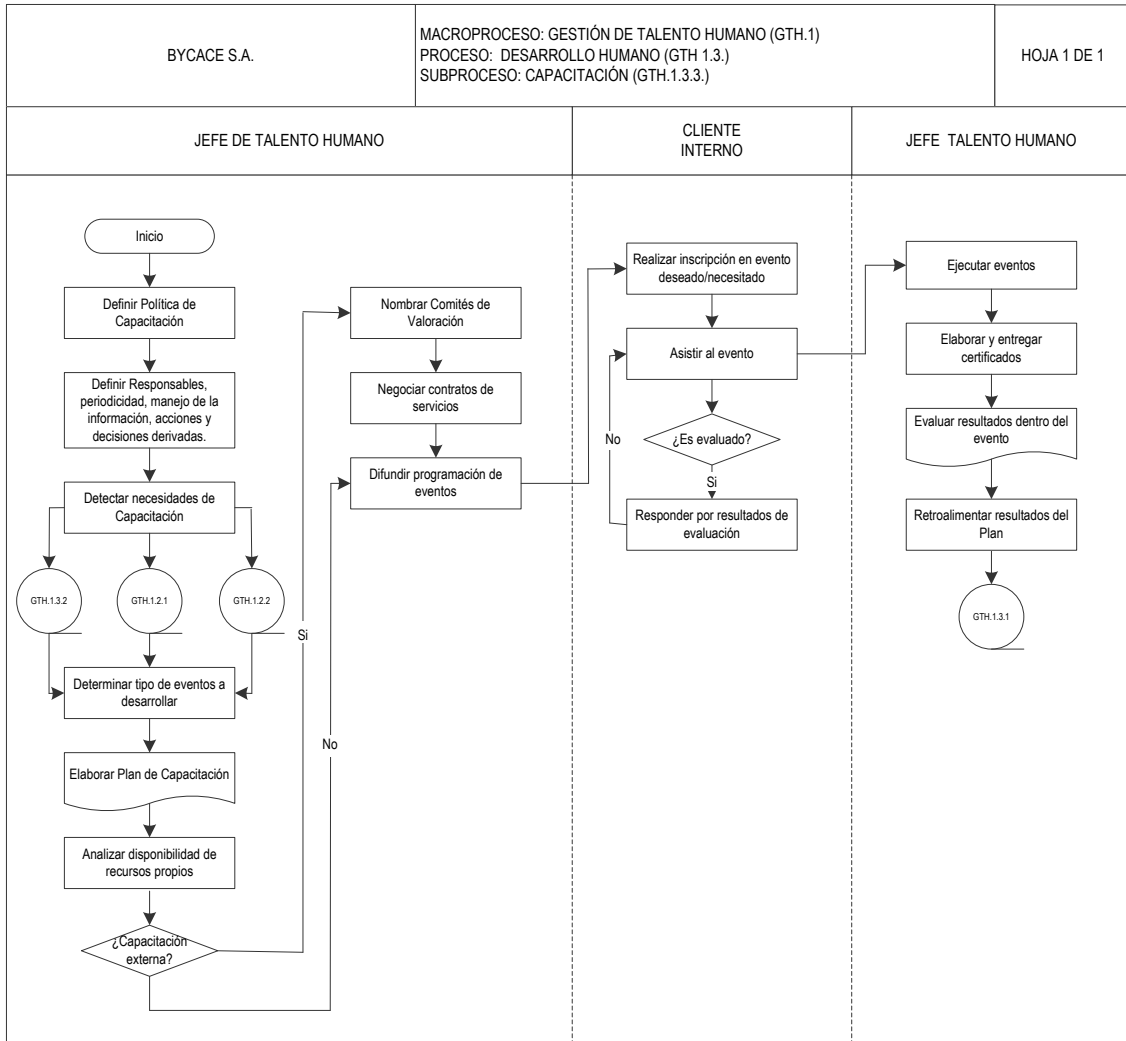
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (GTH.1)

PROCESO: DESARROLLO HUMANO (GTH 1.3)

SUBPROCESO: CAPACITACIÓN (GTH.1.3.3)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de capacitación	Jefe de Talento Humano	Definir propósitos de capacitación
2	Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas.	Jefe de Talento Humano	Registrar a los responsables, la periodicidad de evaluación, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Detectar necesidades de capacitación. Analizar la organización, las tareas, las personas.	Jefe de Talento Humano	Remitirse a los resultados de evaluación del desempeño, clima organizacional y/o desarrollo y plan de carrera.
4	Determinar tipo de eventos a desarrollar e inversión necesaria.	Jefe de Talento Humano	Seleccionar los tipos de eventos a desarrollar dando énfasis en eventos vivenciales.
5	Diseñar el programa de capacitación y su presupuesto	Jefe de Talento Humano	Resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar cuyo ordenamiento genera el programa de capacitación.
6	Analizar disponibilidad de recursos propios	Jefe de Talento Humano	Revisar el inventario de recursos físicos (instalaciones) materiales y humanos para implementar los eventos a desarrollar y/o a seleccionar.
7	Aprobar contratación de recurso externo	Jefe de Talento Humano	Obtener las aprobaciones correspondientes, sobre todo en cuanto recursos ya que la calidad del recurso recomendado debe ser dada desde el departamento de Talento Humano
8	Negociar contratos de servicios externos	Jefe de Talento Humano	Cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado
9	Aplicar capacitación externa	Jefe de Talento Humano	Consecuencia de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar los recursos externos necesarios para la ejecución del plan de capacitación
10	Difundir programación de eventos	Jefe de Talento Humano	Elaborar material para difusión, incluye presentaciones del plan de capacitación y avances obtenidos

11	Realizar inscripción en evento deseado / necesitado	El personal de Bycace	El cliente interno debe tener igualdad de oportunidades de inscripción y elección, adicionalmente los eventos recomendados conforme a la detección de necesidades deben ser comunicados a quienes se comprometieron con su plan individual de desarrollo
12	Ejecutar eventos	Jefe de Talento Humano	Mantener registros de ingreso y salida de participantes e instructores, así como otros necesarios para verificar cumplimiento de estándares de calidad de eventos
13	Asistir al evento	El personal de Bycace	Cumplir la capacitación en asistencia, puntualidad y aprobación
14	Evaluar resultados dentro y fuera del evento	Jefe de Talento Humano	Los participantes llenan en el registro de evaluación de los contenidos del evento, los instructores, la logística y el material recibido
15	Responder por resultados de evaluación	El personal de Bycace	Asumir las consecuencias previamente establecidas por los resultados de la evaluación y/o recibir los reconocimientos debidos a excelentes resultados
16	Elaborar y entregar certificados	Jefe de Talento Humano	Imprimir los certificados conforme las listas de registro de asistencia y/o aprobación.
17	Retroalimentar resultados del plan	Jefe de Talento Humano	Recabar nueva información proveniente de la detección de nuevas necesidades de capacitación



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.2.11 MEJORA CONTINUA (GTH.1.3.4)

CARACTERIZACIÓN

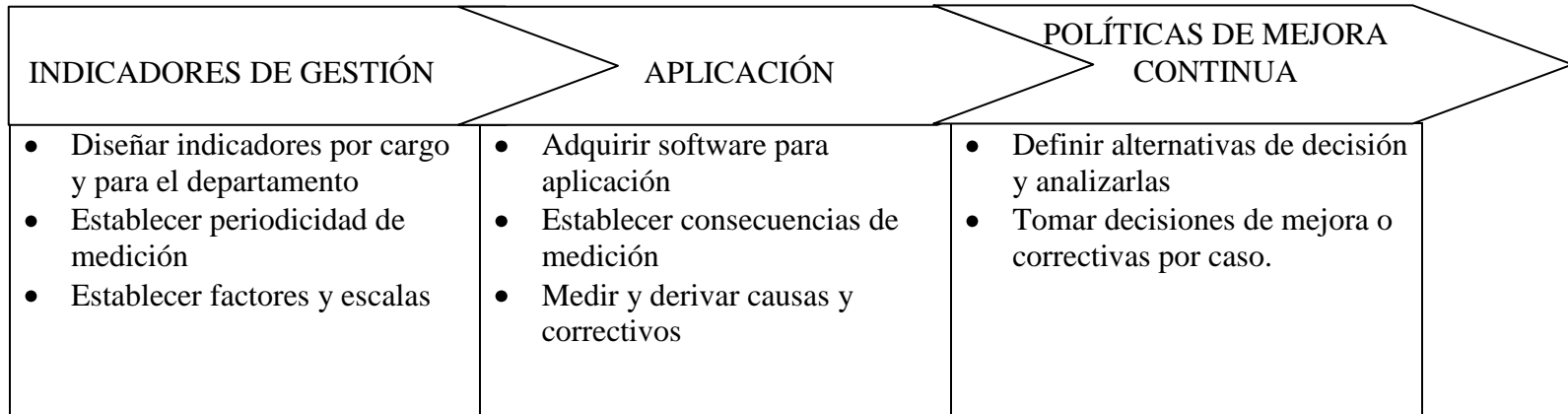
MACRO PROCESO: Gestión de Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3.1)

SUBPROCESO: MEJORA CONTINUA (GTH.1.3.4)

PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Talento Humano		Resultados de gestión del departamento de Talento Humano	Los resultados deben generar información permanente para la mejora del departamento de Talento Humano	Indicadores y mediciones de gestión de Talento Humano.	Talento Humano	

CADENA DE VALOR
MEJORA CONTINUA



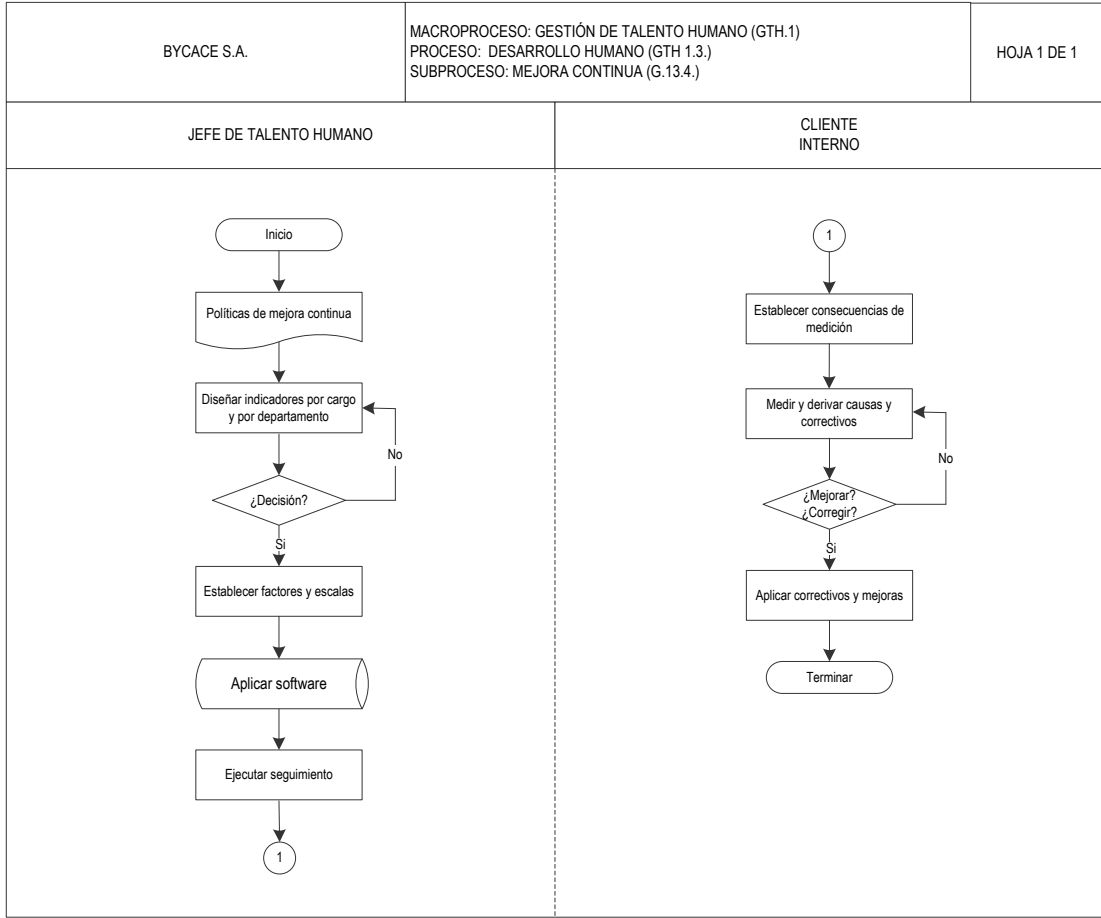
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACRO PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (GTH.1)

PROCESO: DESARROLLO HUMANO (GTH.1.3)

SUBPROCESO: MEJORA CONTINUA (GTH.1.3.4)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Políticas de mejora continua	Jefe de Talento Humano	Estudiar, analizar y aplicar el reglamento interno que rige el funcionamiento de la gestión del talento humano.
2	Diseñar identificadores por cargo para el departamento	Jefe de Talento Humano	Considerar las necesidades sentidas o medidas de cada departamento o cargo para implantación de Mejora Continua
3	Establecer factores y escalas	Jefe de Talento Humano	Realizar estudios de las necesidades en base de factores y escalas organizando la información disponible y dando valor a cada una.
4	Aplicar software	Jefe de Talento Humano	Adquirir o diseñar software para aplicación “Ingresando los datos al sistema de cómputo para alimentar el proceso.
5	Efectuar seguimiento	Jefe de Talento Humano	Establecer periodicidad de medición en los departamentos o los cargos en que se aplica mejora continua
6	Establecer consecuencias de medición	Personal de Bycace	Aplicando periodicidad y parámetros de medición para identificar las posibles alteraciones.
7	Medir y definir causas y correctivos	Jefe de Talento Humano	Realizar análisis de costo beneficio. Estudiando los beneficios de la implantación de los correctivos y las posibles causas de no aplicarlos.



Elaborado: Autores del proyecto
Fuente: Estudio de Campo

3.3 PERFIL POR COMPETENCIA PARA BYCACE S.A.

3.3.1 Levantamiento de Perfiles por Competencias

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: _____ GERENTE GENERAL

N°	Descripción de actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas y administrativas de la empresa	5	4	4	21
2	Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos, los planes operativos anuales; los presupuestos.	1	2	3	7
3	Hacer cumplir las políticas, los reglamentos y los manuales de la organización	5	3	3	14
4	Coordinar y supervisar las actividades de los jefes departamentales.	4	4	3	16
5	Aprobar la formulación del presupuesto anual, dirigir y controlar su ejecución.	2	3	3	11
6	Participar en las adquisiciones y contrataciones	4	3	4	16
7	Controlar la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoria	1	3	3	10
8	Toma de decisiones sobre las ventas institucionales	4	4	4	20
9	Efectuar los contactos con los proveedores	4	2	3	10
10	Formar equipos de trabajo para incrementar el desempeño de la empresa	2	3	3	11

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra. (indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS GERENTE GENERAL

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas y administrativas de la empresa	Administración Conocimiento del negocio Toma de decisiones	Manejo de talento humano Manejo de recursos materiales	Liderazgo
Toma de decisiones sobre las ventas institucionales	Toma de decisiones Marketing Línea de productos	Capacidad de anticipación Capacidad de negociación	Integridad Ética
Coordinar y supervisar las actividades de los jefes departamentales.	Financieros, Marketing Personal, Servicio al cliente	Trabajo en equipo	Lealtad
Participar en las adquisiciones y contrataciones	Tributarios, contratación pública, legislación	Capacidad de negociación	Responsabilidad
Hacer cumplir las políticas, los reglamentos y los manuales de la organización	Manejo de gente Formación de equipos	Compromiso organizacional Asertividad y firmeza	Honestidad

BYCACE S.A.					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
	a. Antes del desempeño en el cargo			1	
	b. Antes y durante el desempeño en el cargo			2	
	c. Durante el desempeño del cargo			3	
CONOCIMIENTOS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Administración	X			Selección
2	Conocimiento del negocio			X	Capacitación
3	Toma de decisiones	X			Selección
4	Marketing	X			Selección
5	Línea de productos			X	Capacitación
6	Manejo de gente	X			Selección
7	Formación de equipos		X		Capacitación
8	Financieros,	X			Selección
9	Tributarios, contratación pública, legislación	X			Selección
10	Servicio al cliente		X		Capacitación
DESTREZAS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Manejo de talento humano	X			Selección
2	Manejo de recursos materiales	X			Selección
3	Capacidad de anticipación		X		Capacitación
4	Capacidad de negociación	X			Selección
5	Compromiso organizacional			X	Capacitación
6	Asertividad y firmeza	X			Selección
7	Trabajo en equipo			X	Capacitación

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: JEFE DE VENTAS

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Planear la distribución de exhibidores y vitrinas de almacén	4	3	2	10
2	Revisar los sistemas de control y especificación de precios.	5	5	4	25
3	Revisar los sistemas de rotación de inventarios, promociones, publicidad.	4	2	3	10
4	Mantener informes actualizados sobre promedios de ventas por área, vendedor, cliente.	4	3	3	13
5	Constatar los stocks de inventarios disponibles para la venta	5	4	3	17
6	Revisar la calidad de las mercaderías	4	4	3	16
7	Investigar nuevos requerimientos de clientes	4	4	4	20
8	Canalizar proyectos comunitarios, infraestructura, clientes potenciales en general	5	4	4	21
9	Realiza el presupuesto de ventas	1	4	3	13
10	Coordinar con los encargados de las compras de mercaderías	4	4	2	12

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra. (indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS JEFE DE VENTAS

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Revisar los sistemas de control y especificación de precios.	Manejo y control de inventarios. Análisis de costos variables	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Integridad Ética
Canalizar proyectos comunitarios, infraestructura, clientes potenciales en general	Mix de marketing, Negociación, Reglamentos de contratación pública	Capacidad de negociación Orientación al servicio.	Ética Perseverancia
Investigar nuevos requerimientos de clientes	Investigación de mercados.	Liderazgo, escucha activa	Perseverancia
Constatar los stocks de inventarios disponibles para la venta	Líneas de productos, Manejo y control de inventarios,	Organización de la información. Orientación al servicio	Ética
Revisar la calidad de las mercaderías	Control de calidad	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos. Pensamiento analítico	Lealtad Ética

BYCACE S.A.					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
	d. Antes del desempeño en el cargo			1	
	e. Antes y durante el desempeño en el cargo			2	
	f. Durante el desempeño del cargo			3	
CONOCIMIENTOS					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Línea de productos.			X	Capacitación
2	Manejo y control de inventarios.		X		Capacitación
3	Análisis de costos variables	X			Selección
4	Marketing	X			Selección
5	Control de calidad		X		Capacitación
6	Negociación	X			Selección
7	Investigación de mercados	X			Selección
8	Reglamentos de contratación pública		X		Capacitación
DESTREZAS					
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.		X		Capacitación
2	Organización de la información.		X		Capacitación
3	Orientación al servicio	X			Selección
4	Pensamiento analítico	X			Selección
5	Capacidad de Negociación	X			Selección
6	Liderazgo		X		Selección
7	Escucha activa	X			Selección

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: JEFE DE BODEGAS

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Planear la distribución del espacio físico de las bodegas	1	3	3	10
2	Revisar los sistemas de control de inventarios	4	3	3	13
3	Revisar los sistemas de flujo de información de inventarios	5	3	3	14
4	Mantener informes actualizados sobre los stocks mínimos de inventarios	5	4	4	21
5	Constatar las mercaderías recibidas versus las solicitadas	5	2	3	11
6	Revisar la calidad de las mercaderías	4	4	3	16
7	Manejo individual de proyectos por entregas parciales	4	2	3	10
8	Coordinación del servicio de entrega a domicilio	5	2	1	7
9	Ingresar las mercaderías en el sistema	5	2	2	9
10	Despacho de mercaderías	5	2	1	7

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica al dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra.(indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS JEFE DE BODEGAS

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Mantener informes actualizados sobre los stocks mínimos de inventarios	Informática, líneas de productos, lote económico de compra.	Organización de la información, capacidad de anticipación.	Lealtad
Revisar la calidad de las mercaderías	Control de calidad	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos. Detección de averías	Lealtad
Revisar los sistemas de flujo de información de inventarios	Estadística, informática. Rotación de inventarios.	Solicita y entrega insumos Interés por el orden y la calidad	Honradez,
Revisar los sistemas de control de inventarios	Manejo y control de inventarios.	Pensamiento analítico Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Responsabilidad
Constatar las mercaderías recibidas vs. las solicitadas	Líneas de productos, Control de calidad.	Interés por el orden y la calidad	Ética

BYCACE SA

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Cuadro de calificación:

- g. **Antes** del desempeño en el cargo 1
- h. **Antes y durante** el desempeño en el cargo 2
- i. **Durante** el desempeño del cargo 3

Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN
1	Línea de producto			X	Capacitación
2	Administración operativa	X			Selección
3	Manejo y control de inventarios		X		Selección
4	Estadística	X			Selección
5	Informática	X			Selección
6	Lote económico de compra		X		Capacitación
7	Control de calidad		X		Selección

Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN
1	Pensamiento analítico	X			Selección
2	Interés por el orden y la calidad			X	Capacitación
3	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.		X		Selección
4	Solicita y entrega insumos			X	Capacitación
5	Organización de la información	X			Selección
6	Capacidad de anticipación		X		Capacitación
7	Detección de averías			X	Capacitación

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: JEFE DE TALENTO HUMANO

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Planificar las necesidades de talento humano	1	4	3	13
2	Ejecutar las políticas de gestión del talento humano	5	3	4	17
3	Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción	1	4	4	17
4	Evaluar el desempeño.	2	3	4	14
5	Planificar los eventos de capacitación	1	2	3	7
6	Evaluar los eventos de capacitación	1	3	3	10
7	Administrar el sistema de beneficios sociales	2	3	4	14
8	Diseñar e implementar los sistemas de motivación	1	4	5	21
9	Controlar el horario de ingreso y salida de empleados	5	1	1	6
10	Planificar el cronograma de vacaciones	1	3	3	10

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra. (indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS JEFE DE TALENTO HUMANO

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Diseñar e implementar los sistemas de motivación	Gestión de Talento Humano	Liderazgo, Escucha activa	Ética Perseverancia
Ejecutar las políticas de gestión del talento humano	Planificación de Talento Humano	Compromiso organizacional	Integridad Ética
Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción	Proceso de selección	Recopilación de información Capacidad de Negociación	Ética
Evaluar el desempeño.	Estadística, Psicología Industrial	Manejo de recursos humanos	Lealtad Ética
Administrar el sistema de beneficios sociales	Legislación Laboral	Orientación al servicio	Perseverancia

BYCACE S.A.					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
	j. Antes del desempeño en el cargo				1
	k. Antes y durante el desempeño en el cargo				2
	l. Durante el desempeño del cargo				3
CONOCIMIENTOS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Planificación de Talento Humano	X			Selección
2	Proceso de selección	X			Selección
3	Estadística		X		Capacitación
4	Psicología industrial	X			Selección
5	Legislación Laboral	X			Selección
6	Gestión de Talento Humano	X			Selección
DESTREZAS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Compromiso organizacional		X		Capacitación
2	Recopilación de información		X		Capacitación
3	Capacidad de Negociación	X			Selección
4	Manejo de recursos humanos	X			Selección
5	Orientación al servicio	X			Selección
6	Liderazgo,	X			Selección
7	Escucha activa	X			Selección

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: CONTADOR

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Controlar todas las operaciones contables.	5	2	2	9
2	Elaborar y presentar estados financieros	2	5	3	17
3	Elaboración de flujo de caja	4	4	3	16
4	Brindar asesoría en temas contables y tributarios.	3	4	3	15
5	Conciliación bancaria	3	3	3	12
6	Arqueo de Caja	3	3	2	9
7	Supervisar los ingresos de las ventas diarias	5	4	4	21
8	Preparación y declaración de impuestos	2	3	3	11
9	Elaboración de roles de pago	2	3	4	14
10	Controlar inventarios	1	4	4	13

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra. (indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS CONTADOR

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Supervisar los ingresos de las ventas diarias.	Proceso Contable	Análisis Numérico	Honesto
Elaborar y presentar estados financieros	NEC Administración Financiera Conocimientos Tributarios Manejo de Software Contable	Análisis numérico Orientación al Logro Interés por el orden y la calidad Trabajo en equipo	Responsabilidad Honestidad
Elaboración de flujo de caja	Administración Financiera Conocimientos Tributarios - NEC	Análisis numérico Pensamiento Analítico	Honrado
Brindar asesoría en temas contables y tributarios.	NEC, NIC Derecho Tributario Legislación Laboral	Orientación de asesoramiento Liderazgo	Compromiso
Elaborar roles de pago	Proceso Contable Derecho Tributario y Laboral Manejo de Software Contable	Análisis numérico Interés por el orden y la calidad	Puntualidad

BYCACE S.A.					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
	m. Antes del desempeño en el cargo			1	
	n. Antes y durante el desempeño en el cargo			2	
	o. Durante el desempeño del cargo			3	
CONOCIMIENTOS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Proceso Contable	X			Selección
2	NEC-NIC	X			Selección
3	Derecho Tributario	X			Selección
4	Legislación Laboral	X			Selección
5	Administración Financiera	X			Selección
6	Conocimiento Organizacional		X		Capacitación
7	Métodos de control de Inventarios	X			Selección
8	Manejo de Software Contable			X	Capacitación
DESTREZAS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Pensamiento Analítico	X			Selección
2	Análisis Numérico	X			Selección n
3	Trabajo en equipo		X		Capacitación
4	Orientación de asesoramiento	X			Selección
5	Liderazgo	X			Selección
6	Orientación al Logro		X		Capacitación
7	Interés por el orden y la calidad		X		Capacitación

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: ASISTENTE CONTABLE

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Registro diario de todas las operaciones en libros contables.	5	3	3	14
2	Registro de bouchers en el sistema informático contable.	5	3	3	14
3	Recepción de facturas de proveedores.	5	2	1	7
4	Cálculo de impuestos.	2	4	3	14
5	Elaboración del cronograma de pagos en coordinación con el contador	4	3	3	13
6	Elaboración de cheques para pago a proveedores.	4	2	2	8
7	Verificación de la conciliación diaria de caja.	5	3	3	14
8	Trámites documentarios y tributarios de la empresa.	3	2	2	7
9	Elabora los documentos de respaldo de los egresos	4	2	2	8
10	Controlar los activos fijos	1	3	2	7

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra. (indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS ASISTENTE CONTABLE

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Registro diario de todas las operaciones en libros contables.	Proceso Contable NEC - NIC	Interés por el orden y la calidad	Honesto
Registro de bouchers en el sistema informático contable.	Conocimientos básicos de computación Manejo del Software Contable	Organización de la información Orientación al logro	Honrado
Calculo de Impuestos	Derecho Tributario	Análisis de problemas	Responsabilidad Honestidad
Elaboración del cronograma de pagos en coordinación con el contador	Administración Financiera Planificación	Análisis numérico Pensamiento Analítico Trabajo en Equipo	Compromiso
Verificación de la conciliación diaria de caja.	Proceso Contable	Análisis numérico	Puntualidad

BYCACE S.A.					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
	p. Antes del desempeño en el cargo			1	
	q. Antes y durante el desempeño en el cargo			2	
	r. Durante el desempeño del cargo			3	
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Proceso Contable	X			Selección
2	NEC-NIC	X			Selección
3	Derecho Tributario	X			Selección
4	Planificación	X			Selección
5	Administración Financiera	X			Selección
6	Conocimiento básicos de Computación	X			Selección
7	Manejo de Software Contable			X	Capacitación
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Pensamiento Analítico	X			Selección
2	Análisis Numérico	X			Selección n
3	Trabajo en equipo		X		Capacitación
4	Interés por el orden y la calidad	X			Selección
5	Organización de la información		X		Selección
6	Orientación al Logro		X		Capacitación
7	Análisis de Problemas		X		Capacitación

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: CAJERA

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Emitir las notas de ventas y facturas	5	3	3	14
2	Emitir el reporte diario de caja	5	2	2	9
3	Coordinar para la obtención de monedas para vueltos	4	2	1	6
4	Verificar los pagos con tarjetas de crédito	5	3	3	14
5	Verificación de dinero recibido	5	4	3	17
6	Cobrar las cancelaciones de efectivo de las facturas	5	3	2	11
7	Emite notas de crédito	4	2	2	8
8	Manejo y reposición de caja chica	3	2	3	9
9	Validación de información de las cuentas corrientes de los clientes	5	4	2	13
10	Recepción y entrega de correspondencia	5	1	1	6

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra. (indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS CAJERA

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Verificación de dinero recibido	Curso de calidad y productividad	Coordinación Tacto visual	Compromiso
Emitir las notas de ventas y facturas	Conocimientos de computación-Contables. Conocimientos de las normativas del SRI	Interés por el orden y la calidad Orientación al servicio Organización de la información	Honesto
Verificar los pagos con tarjetas de crédito	Curso de atención al cliente	Sociabilidad	Honrado
Validación de información de las cuentas corrientes de los clientes	Conocimiento de la normativa de emisión de cheques	Manejo de Tiempo	Puntualidad
Cobrar las cancelaciones de efectivo de las facturas	Curso de calidad y productividad	Análisis Numérico	Respeto

BYCACE S.A.					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
	s. Antes del desempeño en el cargo				1
	t. Antes y durante el desempeño en el cargo				2
	u. Durante el desempeño del cargo				3
CONOCIMIENTOS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Conocimientos Contables	X			Selección
2	Conocimientos básicos de computación.	X			Selección
3	Conocimientos de las normativas del SRI			X	Capacitación
4	Curso de atención al cliente	X			Selección
5	Conocimientos de calidad y productividad		X		Capacitación
6	Conocimiento de la normativa de emisión de cheques			X	Capacitación
DESTREZAS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Interés por el orden y la calidad	X			Selección
2	Orientación al servicio		X		Selección
3	Organización de la información	X			Selección
4	Sociabilidad	X			Selección
5	Coordinación Tacto visual			X	Capacitación
6	Análisis Numérico		X		Capacitación
7	Manejo de Tiempo		X		Capacitación

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: VENDEDOR

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Atender al cliente	5	4	4	21
2	Etiquetar precios.	4	2	2	8
3	Conocer y cumplir políticas de ventas	5	3	3	14
4	Revisión y despacho de los productos	5	4	3	17
5	Informar sobre el desarrollo de las ventas institucionales	4	4	3	16
6	Elaborar proformas	5	3	2	11
7	Distribución física de los productos	4	2	3	10
8	Informar sobre la existencia de mercaderías	4	3	2	10
9	Digita en el sistema los productos hacer facturados	5	4	2	13
10	Apoyo en bodega para la recepción de mercadería	4	1	2	6

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra. (indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS VENDEDOR

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Atender al cliente	Atención al Cliente Conocimiento de Ventas	Orientación al servicio, Escucha activa	Integridad Ética
Revisión y despacho de los productos	Línea de productos Conocimiento del giro del negocio	Interés por el orden y la calidad.	Lealtad Ética
Informar sobre el desarrollo de las ventas institucionales	Planificación	Organización de la información. Trabajo en equipo	Responsabilidad
Conocer y cumplir políticas de ventas	Conocimiento de las políticas de la organización	Compromiso organizacional	Lealtad Responsabilidad
Digita en el sistema los productos hacer facturados	Conocimientos de computación	Dominio Técnico	Ética Perseverancia

BYCACE S.A.					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
	v. Antes del desempeño en el cargo				1
	w. Antes y durante el desempeño en el cargo				2
	x. Durante el desempeño del cargo				3
CONOCIMIENTOS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Atención al Cliente	X			Selección
2	Conocimiento de Ventas	X			Selección
3	Conocimiento de las políticas de la organización			X	Capacitación
4	Línea de productos			X	Capacitación
5	Conocimiento del giro del negocio			X	Capacitación
6	Planificación		X		Selección
7	Conocimientos de computación	X			Selección
DESTREZAS					
Nº		1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Orientación al servicio.	X			Selección
2	Escucha activa	X			Selección
3	Compromiso organizacional		X		Capacitación
4	Interés por el orden y la calidad.	X			Selección
5	Organización de la información.		X		Capacitación
6	Trabajo en equipo		X		Capacitación
7	Dominio Técnico		X		Capacitación

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: _____ BODEGUERO

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Organizar el espacio físico de las bodegas	4	3	2	10
2	Mantener Limpio el área de la bodega	5	1	1	6
3	Ayudar a la realización de los inventarios físicos de mercaderías	3	3	3	12
4	Recibir las mercancías	5	3	3	14
5	Llenar los kardex de mercadería	5	2	1	7
6	Despacho de mercaderías	5	3	1	8
7	Revisar la calidad de los productos	5	2	1	7
8	Ayuda al control de existencia de productos en las perchas	5	3	1	8

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica al dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra.(indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS BODEGUERO

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Organizar el espacio físico de las bodegas	Manejo de inventarios.	Interés por el orden y la calidad.	Responsabilidad
Ayudar a la realización de los inventarios físicos de mercaderías	Contabilidad	Pensamiento Analítico Organización de la información	Honradez,
Recibir las mercancías	Líneas de productos	Solicita y entrega insumos	Lealtad
Despacho de mercaderías	Líneas de productos.	Manejo de recursos materiales	Ética
Ayuda al control de existencia de productos en las perchas	Control de calidad	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos. Detección de averías	Lealtad

BYCACE SA					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN					
Cuadro de calificación:					
	y. Antes del desempeño en el cargo				1
	z. Antes y durante el desempeño en el cargo				2
	aa. Durante el desempeño del cargo				3
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN
1	Manejo de inventarios.	X			Selección
2	Contabilidad	X			Selección
3	Líneas de productos			X	Capacitación
4	Control de calidad		X		Selección
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN
1	Pensamiento analítico	X			Selección
2	Interés por el orden y la calidad			X	Capacitación
3	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.		X		Capacitación
4	Solicita y entrega insumos			X	Capacitación
5	Organización de la información	X			Selección
6	Manejo de Recursos Materiales		X		Selección
7	Detección de averías			X	Capacitación

BYCACE S.A.

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO AREA PROCESO NOMBRE: _CHOFER

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Manejo de vehiculo para el transporte de mercaderías	5	4	3	17
2	Coordinar el mantenimiento y buen estado del vehículo	3	3	2	9
3	Velar por la integridad de la mercadería	5	4	2	13
4	Recaudaciones de pagos	4	2	1	6
5	Apoyo en Bodegas	4	3	1	7
6	Verificación en la entrega de mercaderías	5	3	3	14
7	Limpieza del vehículo	5	1	1	6
8	Entrega de documentación (facturas, ordenes de compra y guía de remisión)	5	3	2	11
9	Colabora en la carga y descarga de mercadería	5	1	1	6
10	Planificar el cronograma de entregas	5	2	3	11

BYCACE SA

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?	
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
D = Dificultad Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso		¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra. (indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

BYCACE S.A.

PERFIL DE COMPETENCIAS CHOFER

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Manejo de vehiculo para el transporte de mercaderías	Conocimientos de operaciones básicas. Chofer profesional Conocimientos de las normativas del SRI y leyes de transito	Habilidad en el manejo del vehículos de carga Orientación de Servicio	Honesto
Velar por la integridad de la mercadería.	Conocimientos básicos de las mercaderías	Interés por el orden y la calidad	Honrado
Verificación en la entrega de mercaderías	Conocimientos de las mercaderías.	Manejo de Recursos Materiales Trabajo en Equipo	Compromiso
Entrega de documentación (facturas, ordenes de compra y guía de remisión)	Conocimientos de operaciones matemáticas básicas.	Sociabilidad	Respeto
Planificar el cronograma de entregas	Planificación	Manejo de Tiempo	Puntualidad

BYCACE S.A.					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
	bb. Antes del desempeño en el cargo				1
	cc. Antes y durante el desempeño en el cargo				2
	dd. Durante el desempeño del cargo				3
N°	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Chofer Profesional	X			Selección
2	Conocimientos de operaciones matemáticas básicas.	X			Selección
3	Conocimientos de las normativas del SRI			X	Capacitación
4	Conocimientos de leyes de transito	X			Selección
5	Conocimientos básicos de las mercaderías			X	Capacitación
6	Planificación			X	Capacitación
N°	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Habilidad en el manejo del vehículos de carga	X			Selección
2	Orientación de Servicio		X		Selección
3	Interés por el orden y la calidad			X	Capacitación
4	Manejo de Recursos Materiales	X			Selección
5	Trabajo en Equipo			X	Capacitación
6	Sociabilidad		X		Capacitación
7	Manejo de Tiempo		X		Capacitación

3.3.2 Reclutamiento, Selección e Inducción de Personas

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Presidente

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

- | | | | |
|---|--|------------------------|----------------|
| 1.- Nombre del puesto | Gerente General | | |
| 2.- Departamento | | Proceso: | Administrativo |
| 3.- Reporta a: | Socios | | |
| 4.- Sueldo base recomendado: | | Sueldo Valorado | |
| 5.- Tipo de contrato: | A plazo fijo de: 12 meses (90 días a prueba)
Indefinido | | |
| 6.- Formación académica exigida: | Ingeniero Comercial | | |
| 7.- Experiencia mínima y en qué: | 4 años en cargos similares | | |
| 8.- Edad optima para trabajar: | 32 años | 9.- Sexo | N/A |
| 10.- Competencias mínimas | Administración
Marketing
Financieros
Capacidad de negociación
Toma de decisiones | | |
| 11.- Personalidad y conducta | Honestidad
Responsabilidad
Liderazgo
Integridad
Ética
Lealtad | | |
| 12.- Descripción del trabajo | A.- MISION DEL PUESTO | | |

Optimizar los recursos materiales, tecnológicos, financieros y el talento humano para alcanzar los más altos beneficios

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas y administrativas de la empresa

Toma de decisiones sobre las ventas institucionales

Hacer cumplir las políticas, los reglamentos y los manuales de la organización

Coordinar y supervisar las actividades de los jefes departamentales.

Participar en las adquisiciones y contrataciones

GERENTE AREA

GERENTE SUCURSAL

Fecha:

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

GERENTE

NIVEL DEL CARGO:

ADMINISTRATIVO

AREA:

ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO:

REPORTA A:

SOCIOS

SUPERVISA A: GRADOS:

EMPLEADOS

RESUMEN DEL CARGO

MISION : Optimizar los recursos materiales, tecnológicos, financieros y el talento humano para alcanzar los más altos beneficios

Tareas generales o típicas:

Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas y administrativas de la empresa

Toma de decisiones sobre las ventas institucionales

Hacer cumplir las políticas, los reglamentos y los manuales de la organización

Coordinar y supervisar las actividades de los jefes departamentales.

Participar en las adquisiciones y contrataciones

Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos, los planes operativos anuales; los presupuestos.

Aprobar la formulación del presupuesto anual, dirigir y controlar su ejecución.

Efectuar los contactos con los proveedores

Tareas ocasionales:

Controlar la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoria

Formar equipos de trabajo para incrementar el desempeño de la empresa

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia y la de sus colaboradores

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias sobre temas de inversión, nuevos productos y mercados

Supervisión

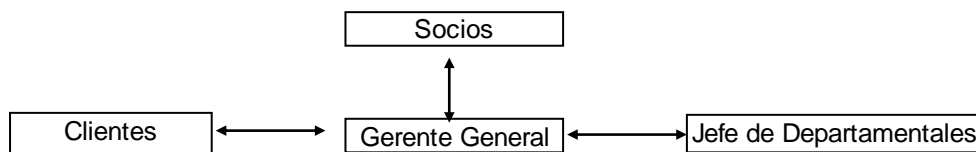
En alto grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Bajo Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Ingeniero Comercial, Doctor en administración de empresas

Experiencia laboral:

Mínima cuatro años en cargos similares

Capacitación

Marketing, Planeación, actualización tributaria , análisis financiero

Adaptación

Aproximadamente de un mes

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Administración, Marketing, Administración Financiera, Capacidad de negociación, Toma de decisiones

Manejo de talento humano, Manejo de recursos materiales,,Capacidad de negociación Asertividad y firmeza

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

GERENTE GENERAL

REQUISITOS

- Ingeniero Comercial, Doctor en psicología industrial
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Gestión del talento humano, estadística y planificación
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Gerente General

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

- 1.- Nombre del puesto:** Jefe de Ventas
- 2.- Departamento:** Ventas **Proceso:** Operativo
- 3.- Reporta a:** Gerente General
- 4.- Sueldo base recomendado:** **Sueldo Valorado.**
- 5.- Tipo de contrato:** A plazo fijo:12 meses (90 días a prueba)
Indefinido
- 6.- Formación académica exigida:** Nivel Superior
- 7.- Experiencia mínima y en qué:** Dos años en cargos similares
- 8.- Edad optima para trabajar:** 30 años **9.- Sexo** N/A

10.- Competencias mínimas

Liderazgo

Capacidad de Negociación

Orientación al Servicio

11.- Personalidad y conducta

Orden

Criterio formado

Liderazgo

Ética y Lealtad

12.- Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Dirigir, organizar y controlar el proceso de ventas e incrementar su volumen

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Revisar los sistemas de control y especificación de precios.

Constatar los stocks de inventarios disponibles para la venta

Revisar la calidad de las mercaderías

Investigar nuevos requerimientos de clientes

Canalizar proyectos comunitarios, infraestructura, clientes potenciales en general

GERENTE GENERAL

JEFE DE TALENTO HUMANO

Fecha:

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACIÓN DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

JEFE DE VENTAS

NIVEL DEL CARGO:

GERENCIA MEDIA

ÁREA:

OPERATIVA

DEPARTAMENTO:

VENTAS

REPORTA A:

GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GRADOS

VENEDORES

RESUMEN DEL CARGO

MISIÓN: Dirigir, organizar y controlar el proceso de ventas e incrementar su volumen

Tareas generales o típicas:

Planear la distribución de exhibidores y vitrinas de almacén

Revisar los sistemas de control y especificación de precios

Revisar los sistemas de rotación de inventarios, promociones, publicidad.

Mantener informes actualizados sobre promedios de ventas por área, vendedor, cliente

Constatar los stocks de inventarios disponibles para la venta

Revisar la calidad de las mercaderías

Canalizar proyectos comunitarios, infraestructura, clientes potenciales en general

Realiza el presupuesto de ventas

Coordinar con los encargados de las compras de mercaderías

Tareas ocasionales:

Gestionar legalmente la recaudación de cuentas incobrables

Investigar nuevos requerimientos de clientes

Tomar de decisiones de compra

CARACTERÍSTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil y pecuniaria de la colocación de los materiales

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia y de ayudantes

Iniciativa

En alto grado, sobre la adquisición , manejo y distribución de las mercaderías

impacto directo en los costos variables de la empresa y por tanto en su eficiencia

Supervisión

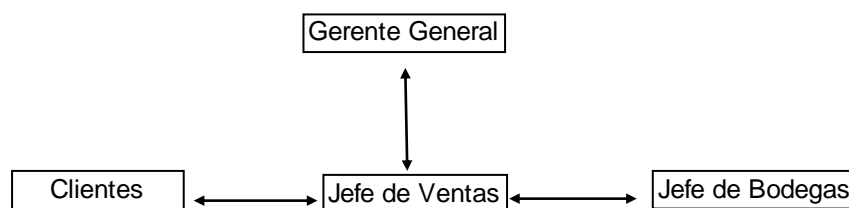
En alto grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo de sus asistentes

Esfuerzo físico

Bajo nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Ingeniero Comercial o en Mercadotecnia

Experiencia laboral:

Mínima dos años en cargos similares

Capacitación

Control de Calidad , manejo y control de inventarios, reglamentos de contratación pública

Adaptación

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del gerente sucursal

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Liderazgo, Capacidad de negociación, orientación al servicio

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

JEFE DE VENTAS

REQUISITOS

- Ingeniero Comercial o Ingeniero en Mercadotecnia.
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en herramientas Office, sistemas contables, mix de marketing, investigación de mercados, Reglamentos de contratación pública.
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Gerente General

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

1.- Nombre del puesto: Jefe de Bodega
2.- Departamento: Adquisiciones **Proceso:** Operativo
3.- Reporta a: Gerente General
4.- Sueldo base recomendado: **Sueldo Valorado**
5.- Tipo de contrato: A plazo fijo de: 12 meses (90 días a prueba)
Indefinido
6.- Formación académica exigida: Técnico
7.- Experiencia mínima y en qué: 1 años en cargos similares
8.- Edad optima para trabajar: 25 años **9.- Sexo** Masculino

10.- Competencias mínimas

Pensamiento analítico

Manejo y control de inventarios

Control de calidad

Lote mínimo de compra

11.- Personalidad y conducta

Honradez

Responsabilidad

Ética

Lealtad

12.- Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Mantener información actualizada de inventarios y su distribución física en coordinación con los ayudantes de bodegas para agilizar el proceso de despacho de mercaderías.

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Planear la distribución del espacio físico de las bodegas

Revisar los sistemas de control de inventarios
Revisar los sistemas de flujo de información y de mercaderías
Mantener informes actualizados sobre los stocks mínimos de inventarios
Constatar las mercaderías recibidas versus las solicitadas
Revisar la calidad de las mercaderías

GERENTE AREA

GERENTE SUCURSAL

Fecha:

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

JEFE DE BODEGA

NIVEL DEL CARGO:

GERENCIA MEDIA

AREA:

OPERATIVA

DEPARTAMENTO:

ADQUISICIONES

REPORTA A:

GERENTE

SUPERVISA A:

BODEGUEROS

GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISIÓN: Mantener información actualizada de inventarios y su distribución física en coordinación con los ayudantes de bodegas para agilizar el proceso de despacho de mercaderías.

Tareas generales o típicas:

Planear la distribución del espacio físico de las bodegas

Revisar los sistemas de control de inventarios

Revisar los sistemas de flujo de información de inventarios

Mantener informes actualizados sobre los stocks mínimos de inventarios

Constatar las mercaderías recibidas versus las solicitadas

Revisar la calidad de las mercaderías

Coordinación del servicio de entrega a domicilio

Ingresar las mercaderías en el sistema

Despacho de mercaderías

Tareas ocasionales:

Manejo individual de proyectos por entregas parciales

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia y de sus colaboradores

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias en temas de control de inventarios

Supervisión

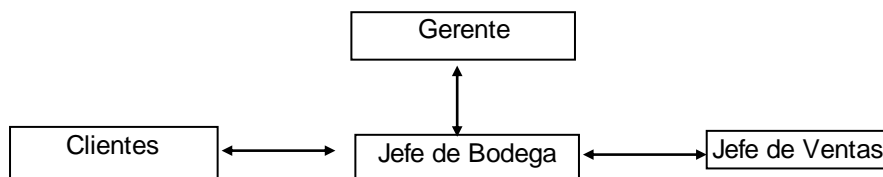
En alto grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Mediano Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Técnico en Contabilidad

Experiencia laboral:

Mínima un año en cargos similares

Capacitación

Control de Calidad, computación

Adaptación

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del gerente

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Manejo y control de inventarios, control de calidad, lote económico de compra, informática

Pensamiento analítico, Organización de la información, Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

JEFE DE BODEGAS

REQUISITOS

- Técnico superior
- Experiencia 1 año en cargos similares.
- Capacitado en organización de bodegas, herramientas Office, manejo y control de inventarios.
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Gerente General

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

DATOS GENERALES:

1.- Nombre del puesto:	Jefe de Talento Humano	
2.- Departamento:	Talento Humano	Proceso: Administrativo
3.- Reporta a:	Gerente General	
4.- Sueldo base recomendado:		Sueldo Valorado
5.- Tipo de contrato:	A plazo fijo de: 12 meses (90 días a prueba) Indefinido	
6.- Formación académica exigida	Nivel Superior	
7.- Experiencia mínima y en qué:	Dos años en cargos similares	
8.- Edad optima para trabajar:	30 años	9.- Sexo N/A
10.- Competencias mínimas:	Gestión de Talento Humano Legislación laboral Negociación Liderazgo	
11.- Personalidad y conducta	Integridad Responsabilidad Perseverancia Ética y Lealtad	
12.- Descripción del trabajo	A.- MISION DEL PUESTO Desarrollar los procesos y la logística interna de la administración de talento humano, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los planes operativos anuales	

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Ejecutar las políticas de gestión del talento humano

Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción

Evaluar el desempeño.

Administrar el sistema de beneficios sociales

Diseñar e implementar los sistemas de motivación

GERENTE GENERAL

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

JEFE DE TALENTO HUMANO

NIVEL DEL CARGO:

GERENCIA MEDIA

AREA:

ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO:

TALAENTO HUMANO

REPORTA A:

GERENTE

SUPERVISA A: GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION :Desarrollar los procesos y la logística interna de la administración de talento humano, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los planes operativos anuales

Tareas generales o típicas:

Planificar las necesidades de talento humano

Ejecutar las políticas de gestión del talento humano

Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción

Evaluar el desempeño

Planificar los eventos de capacitación

Administrar el sistema de beneficios sociales

Evaluar los eventos de capacitación

Controlar el horario de ingreso y salida de empleados

Tareas ocasionales:

Planificar el cronograma de vacaciones

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias en temas de gestión del talento humano

Supervisión

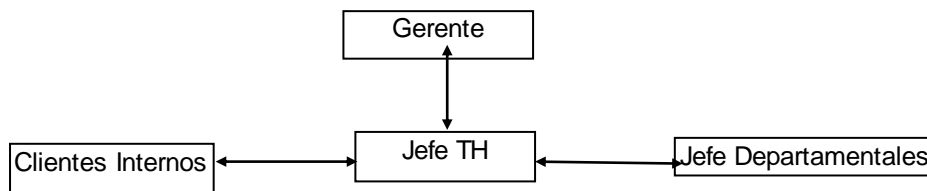
En bajo grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Bajo nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Ingeniero Comercial, Doctor en psicología industrial

Experiencia laboral:

Mínima dos años en cargos similares

Capacitación

Atención al cliente, computación, planificación

Adaptación

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del gerente

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Gestión del talento humano, Planificación de Talento Humano, Psicología Industrial
Legislación Laboral

Manejo de recursos humanos, Compromiso organizacional, Negociación, Liderazgo,
Orientación al servicio

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

JEFE DE TALENTO HUMANO

REQUISITOS

- Ingeniero Comercial, Doctor en psicología industrial
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Gestión del talento humano, legislación laboral y psicología
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Gerente General

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

- 1.- Nombre del puesto:** Contador
- 2.- Departamento:** Contable **Proceso:** Administrativo
- 3.- Reporta a:** Gerente General
- 4.- Sueldo base recomendado:** **Sueldo Valorado**
- 5.- Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses (90 días de prueba)
Indefinido
- 6.- Formación académica exigida:** Nivel Superior
- 7.- Experiencia mínima y en qué:** Dos años en cargos similares
- 8.- Edad optima para trabajar:** 30 años **9.- Sexo** N/A

10.- Competencias mínimas

Liderazgo

Conocimientos contables, tributarios y laborales

Análisis numérico

Pensamiento Analítico

Orientación de asesoramiento

11.- Personalidad y conducta

Orden

Criterio formado

Ética y Lealtad

12.- Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Este puesto esta designado principalmente en la practica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas la operaciones contables realizadas por la asistente contable trabaja en estrecha relación con este, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Elaborar estados financieros

Brindar asesoría en temas contables y tributarios.

Elaboración de flujo de caja

Elaborar roles de pago

Supervisar los ingresos de las ventas diarias.

GERENTE GENERAL

JEFE DE TALENTO HUMANO

Fecha:

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

CONTADOR

NIVEL DEL CARGO:

GERENCIA MEDIA

AREA:

ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO:

CONTABLE

REPORTA A:

GERENTE GENERAL

SUPERVISA A:

ASISTENTE
CONTABLE

GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION : Este puesto esta designado principalmente en la practica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas la operaciones contables realizadas por la asistente contable trabaja en estrecha relación con este, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa

Tareas generales o típicas:

Controlar todas las operaciones contables.

Elaborar y presentar estados financieros

Elaboración de flujo de caja

Conciliación bancaria

Arqueo de Caja

Preparación y declaración de impuestos

Elaboración de roles de pago

Supervisar los ingresos de las ventas diarias

Tareas ocasionales:

Brindar asesoría en temas contables y tributarios.

Controlar inventarios

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia y de ayudantes

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias en temas contables, tributarios, laborales, financieros y control interno

Supervisión

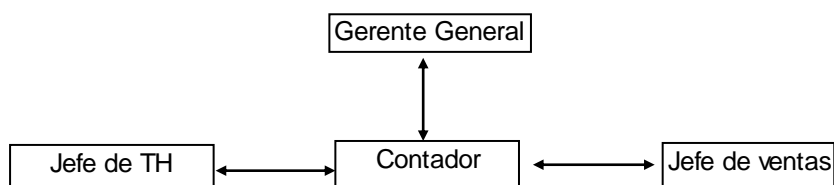
En alto grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo de sus asistentes

Esfuerzo físico

Bajo nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Doctor en Contabilidad y Auditoria ó Ingenieros en Finanzas y Auditoria

Experiencia laboral:

Mínima dos años en cargos similares

Capacitación

Actualización Tributaria, Laboral, Manejo de Sistemas Contables

Adaptación

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del gerente general

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Proceso Contable, NEC-NIC, Derecho Tributario, Legislación Laboral, Administración Financiera, Métodos de control de Inventarios

Pensamiento Analítico, Análisis Numérico, Liderazgo, Orientación de asesoramiento.

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

CONTADOR

REQUISITOS

- Doctor en Contabilidad y Auditoria ó Ingenieros en Finanzas y Auditoria
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Actualización Tributaria, Laboral, Manejo de Sistemas Contables.
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continua

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA

POR: Contador

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

- 1.- Nombre del puesto:** Asistente Contable
- 2.- Departamento:** Contable **Proceso:** Administrativo
- 3.- Reporta a:** Contador
- 4.- Sueldo base recomendado:** **Sueldo Valorado**
- 5.- Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses (90 días a prueba)
Indefinido
- 6.- Formación académica exigida:** Nivel Superior
- 7.- Experiencia mínima y en qué:** Dos años en cargos similares
- 8.- Edad optima para trabajar:** 25 años **9.- Sexo:** N/A

10.- Competencias mínimas

Conocimientos contables, tributarios y laborales

Análisis numérico

Pensamiento Analítico

Interés por el orden y la calidad

Organización de la información

11.- Personalidad y conducta

Orden

Responsabilidad

Criterio formado

Ética y Lealtad

12.- Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable, se encarga del registro e ingresa información a los sistemas de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, bancos, registro de compras, de ventas, tramites tributarios.

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Registro de operaciones contables de la empresa

Ingreso de información de las operaciones contables en el sistema.

Elaborar el cronograma de pagos en coordinación con el contador

Verificación de la conciliación diaria de caja.

Calculo de Impuestos

GERENTE GENERAL

CONTADOR

**JEFE DE TALENTO
HUMANO**

Fecha:

Fecha:

**PARA USOS DEL CONTRATANTE
(RRHH):**

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

ASISTENTE CONTABLE

NIVEL DEL CARGO:

OPERATIVO

AREA:

ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO:

CONTABLE

REPORTA A:

CONTADOR

SUPERVISA

A:

GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION : Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable, se encarga de el registro e ingresa información al sistemas de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, bancos, registro de compras, de ventas, tramites tributarios.

Tareas generales o típicas:

Registro diario de todas las operaciones en libros contables.

Registro de bouchers en el sistema informático contable.

Recepción de facturas de proveedores.

Cálculo de impuestos

Elaboración del cronograma de pagos en coordinación con el contador

Elaboración de cheques para pago a proveedores.

Verificación de la conciliación diaria de caja.

Elabora los documentos de respaldo de los egresos

Tareas ocasionales:

Trámites documentarios y tributarios de la empresa.

Controlar los activos fijos

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias en temas contables, tributarios y control interno

Supervisión

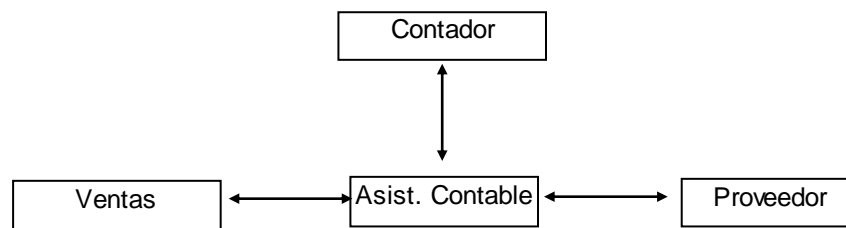
En bajo grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Bajo nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Doctor en Contabilidad y Auditoria ó Ingenieros en Finanzas y Auditoria

Experiencia laboral:

Mínima dos años en cargos similares

Capacitación

Actualización Tributaria, Manejo de Sistemas Contables, Planificación

Adaptación

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del contador

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Proceso Contable, NEC-NIC, Derecho Tributario, Administración Financiera, Planificación, Conocimientos básicos de computación

Pensamiento Analítico, Análisis Numérico, interés por el orden y la calidad, organización de la información

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

ASISTENTE CONTABLE

REQUISITOS

- Doctor en Contabilidad y Auditoria ó Ingenieros en Finanzas y Auditoria
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Actualización Tributaria, Manejo de Sistemas Contables.
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA

POR:

Jefe de Ventas

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

- 1.- Nombre del puesto:** Cajera
- 2.- Departamento:** Ventas **Proceso:** Operativo
- 3.- Reporta a:** Jefe de Ventas
- 4.- Sueldo base recomendado:** **Sueldo Valorado:**
- 5.- Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses (90 días de prueba)
Indefinido
- 6.- Formación académica exigida:** Técnica
- 7.- Experiencia mínima y en qué:** Dos años en cargos similares
- 8.- Edad optima para trabajar:** 20 años **9.- Sexo** N/A
- 10.- Competencias mínimas:**

Conocimientos básicos de computación

Atención al clientes

Sociabilidad

Orientación al Servicio

Organización de la información

Coordinación Tacto visual

Análisis Numérico

Manejo de tiempo

11.- Personalidad y conducta

Orden

Responsabilidad

Ética y Lealtad

12.- Descripción del trabajo

A.- MISIÓN DEL PUESTO

Se encarga de recibir y cobrar dinero por la comercialización de los productos, con responsabilidad, documentando los movimientos que se genera en el proceso de venta

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Emisión de comprobantes de facturación
Responsabilidad sobre el dinero de caja
Verificación de información

GERENTE GENERAL

JEFE DE VENTAS

**JEFE DE TALENTO
HUMANO**

Fecha:

Fecha:

**PARA USOS DEL CONTRATANTE
(RRHH):**

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

CAJERA

NIVEL DEL CARGO:

OPERATIVO

AREA:

OPERATIVA

DEPARTAMENTO:

VENTAS

REPORTA A:

JEFE DE VENTAS

SUPERVISA

A:

GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Se encarga de recibir y cobrar dinero por la comercialización de los productos, con responsabilidad, documentando los movimientos que se genera en el proceso de venta.

Tareas generales o típicas:

Emitir comprobantes de facturación

Emitir el reporte diario de caja

Coordinar para la obtención de monedas para vueltos

Verificar los pagos con tarjetas de crédito

Verificación de dinero recibido

Cobrar las cancelaciones de efectivo de las facturas

Manejo y reposición de caja chica

Validación de información de las cuentas corrientes de los clientes

Recepción y entrega de correspondencia

Tareas ocasionales:

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia

Iniciativa

En bajo grado, sobre sugerencias en estrategias para mejorar el servicio de entrega al cliente

Supervisión

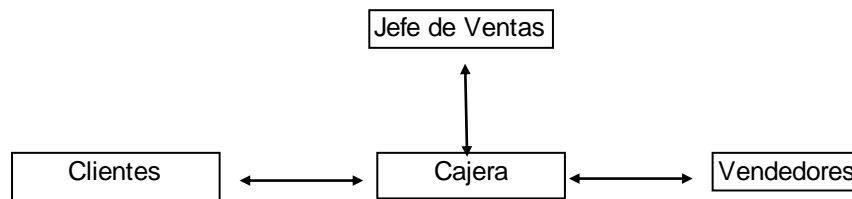
En bajo grado, debe coordinar diaria y adecuadamente su propio trabajo

Esfuerzo físico

bajo nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Título de Técnico Superior en Contabilidad

Experiencia laboral:

Mínima dos años de experiencia en cargos similares

Capacitación

Atención al cliente, Cursos de computación

Adaptación

Aproximadamente de dos meses bajo la supervisión y responsabilidad directa del jefe de ventas

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Conocimientos contables, computación, normativas del SRI, de la emisión de cheques.

Interés por el orden y la calidad, Orientación al servicio, Organización de la información, Sociabilidad

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

CAJERA

REQUISITOS

- Técnico Superior en Contabilidad.
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Atención al cliente y manejo de Microsoft Office
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA

POR:

Jefe de Ventas

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

- 1.- Nombre del puesto:** Vendedor
- 2.- Departamento:** Ventas **Proceso:** Operativo
- 3.- Reporta a:** Jefe de Ventas
- 4.- Sueldo base recomendado:** **Sueldo Valorado**
- 5.- Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses (90 días a prueba)
Indefinido
- 6.- Formación académica exigida:** Técnico
- 7.- Experiencia mínima y en qué:** Dos años en cargos similares
- 8.- Edad optima para trabajar:** 23 años **9.- Sexo:** N/A

10.- Competencias mínimas:

Conocimientos de ventas
Atención al cliente
Planificación
Conocimientos de computación

11.- Personalidad y conducta

Integridad
Responsabilidad
Perseverancia
Ética y Lealtad

12.- Descripción del trabajo

Atender a los clientes para satisfacer las necesidades de compra de productos de ferretería

A.- MISION DEL PUESTO

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Atender a los Clientes

Conocer y cumplir políticas de ventas

Revisar y despachar los productos

Informar sobre el desarrollo de las ventas institucionales

Digitar en el sistema los productos hacer facturados

GERENTE GENERAL

JEFE DE VENTAS

**JEFE DE TALENTO
HUMANO**

Fecha:

Fecha:

**PARA USOS DEL CONTRATANTE
(RRHH):**

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

VENDEDOR

NIVEL DEL CARGO:

OPERATIVO

AREA:

OPERATIVA

DEPARTAMENTO:

VENTAS

REPORTA A:

JEFE DE VENTAS

SUPERVISA

A:

GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION :Atender a los clientes para satisfacer las necesidades de compra de productos de ferretería

Tareas generales o típicas:

Atender al cliente

Etiquetar precios

Conocer y cumplir políticas de ventas

Revisión y despacho de los productos

Informar sobre el desarrollo de las ventas institucionales

Elaborara proformas

Distribución física de los productos

Informar sobre la existencia de mercaderías

Digita en el sistema los productos hacer facturados

Tareas ocasionales:

Apoyo en bodega para la recepción de mercadería

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias en temas de marketing

Supervisión

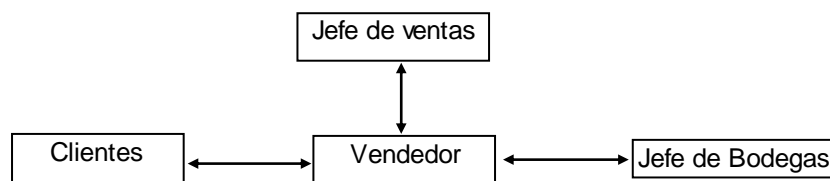
En bajo grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Mediano nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Técnico en marketing

Experiencia laboral:

Mínima dos años en cargos similares

Capacitación

Atención al cliente, computación, planificación

Adaptación

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del contador

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Atención al Cliente, conocimientos de ventas, de computación, planificación,

Orientación al servicio, escucha activa, interés por el orden y la calidad

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

VENDEDOR

REQUISITOS

- Técnico en Marketing.
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Atención al cliente y manejo de Microsoft Office, planificación
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Jefe de Bodega

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

- 1.- Nombre del puesto:** Bodeguero
- 2.- Departamento:** Adquisición **Proceso:** Operativo
- 3.- Reporta a:** Jefe de Bodega
- 4.- Sueldo base recomendado:** **Sueldo Valorado.**
- 5.- Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses (90 días a prueba)
Indefinido
- 6.- Formación académica exigida:** Bachiller
- 7.- Experiencia mínima y en qué:** 1 años en cargos similares
- 8.- Edad optima para trabajar:** 23 años **9.- Sexo** Masculino

10.- Competencias mínimas

Pensamiento analítico

Manejo de inventarios

Control de calidad

Contabilidad

11.- Personalidad y conducta

Honradez

Responsabilidad

Ética

Lealtad

12.- Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Mantener en orden las bodegas y ayudar a recibir y despachar mercaderías

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Organizar el espacio físico de las bodegas

Ayudar a la realización de los inventarios físicos de mercaderías

Recibir las mercancías

Despacho de mercaderías

Ayuda al control de existencia de productos en las perchas

GERENTE AREA

GERENTE SUCURSAL

Fecha:

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

BODEGUERO

NIVEL DEL CARGO:

OPERATIVO

AREA:

OPERATIVA

DEPARTAMENTO:

ADQUISICIONES

REPORTA A:

JEFE DE BODEGA

SUPERVISA

A:

GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Mantener en orden las bodegas y ayudar a recibir y despachar mercaderías.

Tareas generales o típicas:

Organizar el espacio físico de las bodegas

Mantener Limpio el área de la bodega

Ayudar a la realización de los inventarios físicos de mercaderías

Recibir las mercancías

Llenar los kardex de mercadería

Despacho de mercaderías

Revisar la calidad de los productos

Tareas ocasionales:

Ayuda al control de existencia de productos en las perchas

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia

Iniciativa

En bajo grado, sobre sugerencias en temas de manejo de inventarios

Supervisión

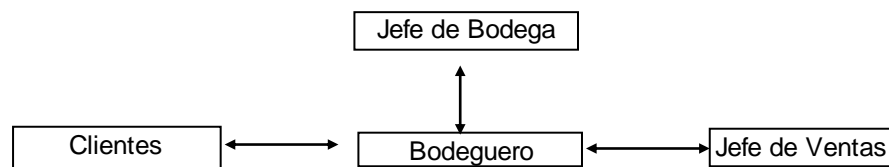
En bajo grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Alto Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Técnico Bachiller en Contabilidad

Experiencia laboral:

Mínima un año en cargos similares

Capacitación

Control de Calidad, computación

Adaptación

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del jefe de bodega

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Manejo de inventarios, contabilidad, control de calidad, informática
Pensamiento analítico, Organización de la información, Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos, Manejo de recursos materiales

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

BODEGUERO

REQUISITOS

- Técnico Bachiller en Contabilidad
- Experiencia 1 año en cargos similares.
- Capacitado en manejo de inventarios, herramientas Office, control de calidad
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA

POR:

Jefe de Ventas

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

- 1.- Nombre del puesto:** Chofer
- 2.- Departamento:** Ventas **Proceso:** Operativo
- 3.- Reporta a:** Jefe de Ventas
- 4.- Sueldo base recomendado:** **Sueldo Valorado.**
- 5.- Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses (90 días a prueba)
Indefinido
- 6.- Formación académica exigida:** Secundaria
- 7.- Experiencia mínima y en qué:** Tres años de chofer profesional
- 8.- Edad óptima para trabajar:** 27 años **9.- Sexo** Masculino

10.- Competencias mínimas:

Habilidad en el manejo de vehículos

Conocimientos de operaciones matemáticas básicas, leyes de tránsito

Sociabilidad

Orientación al Servicio

Sociabilidad

Trabajo en equipo

11.- Personalidad y conducta

Orden

Responsabilidad

Ética y Lealtad

12.- Descripción del trabajo

Su función es conducir vehículos para transportar las mercaderías a los clientes, y de cuidar los recursos asignados.

A.- MISIÓN DEL PUESTO

B.- PRINCIPALES FUNCIONES

Transportar mercadería

Cuidar el buen estado de la mercadería.

Controlar la entrega de mercadería

Entregar la documentación que se genera para el control de mercaderías

Planificar la ruta de entrega de mercadería

GERENTE GENERAL

JEFE DE VENTAS

**JEFE DE TALENTO
HUMANO**

Fecha:

Fecha:

**PARA USOS DEL CONTRATANTE
(RRHH):**

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

CHOFER

NIVEL DEL CARGO:

OPERACIONAL

AREA:

OPERATIVA

DEPARTAMENTO:

VENTAS

REPORTA A:

JEFE DE VENTAS

SUPERVISA

A:

GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Su función es conducir vehículos para transporta las mercaderías a los clientes, y de cuidar los recursos asignados.

Tareas generales o típicas:

Manejo de vehiculo para el transporte de mercaderías

Coordinar el mantenimiento y buen estado del vehículo

Velar por la integridad de la mercadería

Limpieza del vehiculo

Verificar la entrega de mercaderías

Entrega de documentación

Colaborar en la carga y descarga de mercadería

Supervisar los ingresos de las ventas diarias

Planificar el cronograma de entregas

Tareas ocasionales:

Recaudación de Pagos

Apoyo en Bodegas

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia y de ayudantes

Iniciativa

En bajo grado, sobre sugerencias en estrategias para mejorar el servicio de entrega al cliente

Supervisión

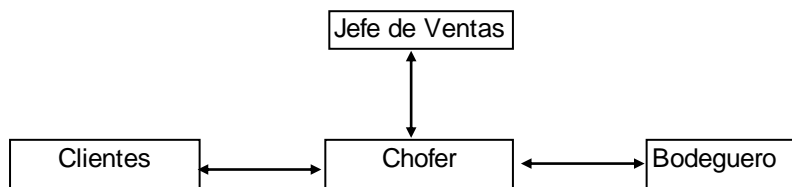
En bajo grado, debe coordinar diaria y adecuadamente su propio trabajo

Esfuerzo físico

Alto nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Titulo de Chofer Profesional

Experiencia laboral:

Mínima tres años en manejo de vehículos de carga

Capacitación

Leyes de Transito y orientación al servicio

Adaptación

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del jefe de ventas

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Conocimientos de operaciones básicas, lectura y escritura, leyes de transito, normativas del SRI

Habilidad en el manejo del vehiculo, sociabilidad, orientación al servicio, manejo de recursos materiales

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
BYCACE S. A.**

IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

REQUIERE CONTRATAR:

CHOFER

REQUISITOS

- Chofer profesional
- Mínima tres años en manejo de vehículos de carga
- Capacitado en Leyes de Transito y orientación al servicio
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

I. INFORMACION PERSONAL

Fecha: _____

Nombres y apellidos completos:		Profesión:		Edad:
Dirección domiciliaria:			Teléfono:	
Cédula de identidad No.	Carné Seguro Social:	Cédula Militar	Licencia de Conducir vigente	
Estado civil: Soltero(a) ()	Casado(a) ()	Divorciado(a) ()	Viudo(a) ()	Unión Libre ()
Nombres y apellidos del cónyuge:		Lugar de trabajo:	Cargo:	
Número de hijos:	Clasifíquelos De 0 a 6 años	De 6 a 12 años	De 12 a 18 años	Más de 18 años

II. ESTUDIOS

INSTRUCCION FORMAL:

	Nombre de la Institución	Lugar	Años	Diplomas/Títulos
Escuela				
Colegio				
Pos Bachiller				
Universidad				
Postgrado				
Otros				

CAPACITACION: * Si requiere espacio adicional incluir al final

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fechas

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fechas

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fechas

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fechas

IDIOMAS:

Marque con una X su nivel de conocimientos: (1) Excelente (2) Bueno (3) Regular												
	Habla			Lee			Escribe			Traduce		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Español												
Inglés												
Francés												
Otros												

ESTUDIOS:

¿Estudia actualmente?	SI () NO ()	¿Qué carrera?	¿Qué horario?
¿Piensa seguir estudiando? (Indique su horario)			

III. EMPLEO SOLICITADO

Solicita el cargo de:		Fecha que puede empezar a trabajar	
Preferencia Ubicación:			
Salario que aspira	Trabajó anteriormente en la empresa SI () NO ()	Lugar:	Cargo desempeñado:
Motivo de salida:			

¿Cómo se enteró de la vacante?

IV. REFERENCIAS PERSONALES

Nombre tres personas distintas a familiares o empleados suyos:

A) Nombre	Dirección/Teléfono	Ocupación
B)		
C)		

V. REFERENCIAS LABORALES DE LOS ULTIMOS EMPLEOS

Actual o último:

Nombre de la empresa:	Dirección:	Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:	Cargo desempeñado por usted:	
Principales funciones:		
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Total tiempo servicio:
Sueldo inicial:	Motivo de salida:	
Sueldo final:		
Nombre de la empresa:	Dirección:	Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:	Cargo desempeñado por usted:	
Principales funciones:		
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Total tiempo servicio:
Sueldo inicial:	Motivo de salida:	
Sueldo final:		

Nombre de la empresa:	Dirección:	Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:	Cargo desempeñado por usted:	
Principales funciones:		

Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Total tiempo servicio:
Sueldo inicial:	Motivo de salida:	
Sueldo final:		

OBSERVACIONES:

Certifico: que la información consignada en esta página y en las anteriores es exacta. Queda entendido que se someterá a verificación por parte de PLAN INTERNACIONAL y si se comprueba que alguno de los datos o certificados proporcionados por mí son falsos, dará lugar a mi despido inmediato, según el Art. 307 del Código de Trabajo.

Firma del solicitante:

VI. PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

Verificación de referencias:
A)
B)
C)

OBSERVACIONES:
Referencias verificadas por:
Fecha:

INDUCCIÓN

El objetivo fundamental del proceso de inducción es el de dar a conocer a los nuevos colaboradores la organización para asegurar una integración completa dándoles a conocer las políticas y los procedimientos más importantes, así como dar a conocer a los colaboradores actuales cambios organizacionales y promover la cultura organizacional.

Los beneficios esperados al finalizar el proceso de inducción o reinducción son:

- Conocer el plan estratégico de Bycace.
- Conocer antecedentes, estructura y futuro desarrollo de la Organización.
- Conocer las políticas de salud y seguridad ocupacional de Bycace y comprometerse a mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- Conocer el reglamento interno de trabajo y los estatutos de la empresa.
- Conocer las responsabilidades a su cargo y los procedimientos a seguir.

3.3.3 VALORADOR DE CARGOS

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

GERENTE GENERAL

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Socios
- Jefe de Talento Humano

2.- Elección de las competencias duras.

- Manejo de talento humano
- Manejo de recursos materiales
- Capacidad de anticipación
- Capacidad de negociación
- Compromiso organizacional
- Asertividad y firmeza
- Trabajo en Equipo

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
1.- Manejo del talento humano.- Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	<p>MAXIMO: Planificación, implementación y manejo del reclutamiento entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de alto rendimiento.</p> <p>MINIMO: Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.</p>
2.- Manejo de Recursos Materiales.- Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercadería, locales, accesorios y vehículos necesarios para efectuar el trabajo	<p>MAXIMO: Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos.</p> <p>MINIMO: Arrendar activos fijos para cumplir la entrega de mercadería a tiempo.</p>
3.- Capacidad de anticipación.- Se anticipa a los hechos, problemas y oportunidades	<p>MAXIMO: Demostrar su capacidad al prever de manera anticipada las futuras necesidades del cliente</p> <p>MINIMO: Vender solo lo que le solicitan</p> <p>MINIMO: Atender al del cliente.</p>
4.- Capacidad de Negociación.- Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía de ganar – ganar.	<p>MAXIMO: Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones efectuadas con los proveedores y clientes de la empresa.</p> <p>MINIMO: Cumplir con las negociaciones rutinarias de la empresas.</p>

5.- <u>Compromiso Organizacional</u> - Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por el	MAXIMO: Lealtad con la organización para el alcance de la visión
6.- <u>Trabajo en Equipo</u> .- Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés propio	MINIMO: Compromiso en alcanzar sus propios objetivos.
7.- <u>Asertividad y Firmeza</u> .- Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas, defender con firmeza las convicciones.	MAXIMO: Participación activa para la consecución de los objetivos de la empresa.
	MINIMO: Trabaja individualmente.
	MAXIMO: Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas
	MINIMO: Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: MANEJO DEL TALENTO HUMANO. Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.
2	Supervisar el trabajo de los empleados
3	Dirigir las actividades de un pequeño grupo de personas
4	Coordina el proceso de selección de personal
5	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de alto rendimiento.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: MANEJO DE RECURSOS MATERIALES Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercadería, locales, accesorios y vehículos necesarios para efectuar el trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Cuidar los recursos materiales que están a su cargo.
2	Arrendar activos fijos para cumplir la entrega de mercadería a tiempo.
3	Evaluar un contrato anual para el mantenimiento de los vehículos, equipos
4	Optimizar el manejo y uso de los materiales, el despacho de mercaderías
5	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos y mercadería.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN	
Se anticipa a los hechos, problemas y oportunidades	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Atender solo lo que le solicitan
2	Asesoramiento básico de procesos
3	Asesoramiento de procesos complementarios necesarios.
4	Asesoramiento técnico de las posibles situaciones que se dan en la organización
5	Demostrar su capacidad al prever de manera anticipada las futuras necesidades de los clientes internos y externos

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	
Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Cumplir esporádicamente con las negociaciones de la empresa
2	Cumplir con las negociaciones rutinarias de la organización
3	Cumplir con las negociaciones especiales de la organización
4	Cumplir con las negociaciones cruciales de la organización
5	Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones con los clientes

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por el	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Compromiso en alcanzar sus propios objetivos.
2	Compromiso por alcanzar objetivos familiares
3	Compromiso por alcanzar los objetivos del puesto
4	Compromiso por alcanzar los objetivos del departamento
5	Lealtad con la organización para el alcance de la visión

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	
Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas, defender con firmeza las convicciones.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.
2	Pedir a una persona que presta servicios de asesoría externa que cumplan con el contrato.
3	Sanciona a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto.
4	Hacer cumplir las políticas de la empresa a un nivel gerencial medio.
5	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO	
Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Trabaja Individualmente
2	Presencia desapercibida en los grupos de trabajo
3	Toma la iniciativa para trabajos en equipo
4	Organiza trabajos en equipo
5	Participa activamente en el grupo para la consecución de los objetivos.

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

JEFE DE VENTAS

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Gerente General
- Jefe de talento humano

2.- Elección de las competencias duras.

- Liderazgo
- Escucha Activa
- Orientación al servicio
- Pensamiento analítico
- Capacidad de negociación
- Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos
- Organización de la información

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
<u>1.- Liderazgo.-</u> Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	MAXIMO: Exterioriza, lidera todas las actividades dentro de la organización MINIMO: Guía a su grupo de trabajo.
<u>2.- Escucha Activa.-</u> Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas	MAXIMO: Escuchar, comprender asesorar y persuadir al cliente en función de sus necesidades MINIMO: Escuchar las necesidades del cliente.
<u>3.- Orientación al Servicio.-</u> Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	MAXIMO: Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes. MINIMO: Atender al del cliente.
<u>4.- Pensamiento analítico.-</u> Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas y encontrar la solución más adecuada para el caso	MAXIMO: Organiza de forma ordenada y sistemática las negociaciones críticas. MINIMO: No diferenciar entre los urgente versus lo importante.
<u>5.- Capacidad de negociación.-</u> Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación.	MAXIMO: Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones con los clientes MINIMO: Cumplir con las negociaciones rutinarias de la empresa.

6.- <u>Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.-</u> Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones.	MAXIMO: Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de entrega de mercaderías. MINIMO: No supervisa la calidad de los productos.
7.- <u>Organización de la información.</u> Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	MAXIMO: Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes. MINIMO: No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: LIDERAZGO	
Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Guía a su equipo de trabajo
2	Requiere evaluar, juzgar los objetivos del departamento
3	Solucionar los conflictos dentro de su área
4	Dirige y motiva a las personas dentro de la organización
5	Exterioriza, lidera todas las actividades dentro de la organización

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ESCUCHA ACTIVA	
Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Escuchar las necesidades de los clientes
2	Responder preguntas técnicas sobre requerimientos
3	Demostrar su capacidad de recepción de información.
4	Capacidad de anticipación en la conversación.
5	Escuchar, comprender asesorar y persuadir al cliente en función de sus necesidades

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORIENTACION AL SERVICIO	
Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Atender al cliente
2	Demostrar Sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes
3	Ofrecer guías al cliente para una mejor satisfacción
4	Ser capaz de dar satisfacción a los clientes desde cualquier ámbito de la organización
5	Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas para encontrar la solución más adecuada para el caso	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No diferenciar entre lo urgente versus lo importante
2	Ordena y no coordina las tareas a realizar
3	Organiza y no ejecuta lo planificado
4	Organiza esporádicamente las actividades a ejecutar
5	Organiza de forma ordenada y sistemática las negociaciones críticas.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	
Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Cumplir esporádicamente con las negociaciones de la empresa
2	Cumplir con las negociaciones rutinarias de la organización
3	Cumplir con las negociaciones especiales de la organización
4	Cumplir con las negociaciones cruciales de la organización
5	Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones con los clientes

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No supervisa la calidad de los productos
2	Reconoce la calidad de los productos
3	Propone estrategias para mejorar la calidad
4	Ejecuta programas para el control de la calidad
5	Establece y vigila procedimientos de control de calidad para un proceso de entrega de mercaderías.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	
Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.
2	Tarda mucho tiempo para dotar de información
3	Maneja información generalizada
4	Utilización de sistemas para organizar la información relevante
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

JEFE DE BODEGA

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Gerente General
- Jefe de Talento humano

2.- Elección de las competencias duras.

- Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos
- Solicita y entrega insumos
- Pensamiento Analítico.
- Interés por el orden y la calidad
- Capacidad de anticipación
- Organización de la información
- Detección de averías.

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
<u>1.- Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.-</u> Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones.	MAXIMO: Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de entrega de mercaderías. MINIMO: No supervisa la calidad de los productos.
<u>2.- Solicita y entrega de insumos.-</u> Pide a los demás que le proporcionen los recursos o medios que necesita para trabajar a los cuales no tiene acceso o de los cuales depende para proseguir con su trabajo. Entrega oportunamente y con calidad los resultados de trabajo que necesitan sus compañeros para continuar con sus labores, sin interrumpir el flujo de actividades.	MAXIMO: Cumplir oportunamente la entrega de insumos MINIMO: No entregar a tiempo los insumos.
<u>3.- Pensamiento analítico.-</u> Trabaja de manera ordenada y sistemática descomponiendo los	MAXIMO: Organiza en forma ordenada y sistemáticamente los inventarios.

problemas que se presentan en sus partes más importantes para revisarlas por medio de un proceso lógico y encontrar la solución más adecuada para el caso.	MINIMO: No organiza los inventarios.
4.- <u>Interés por el orden y la calidad.</u> - Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	MAXIMO: Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.
	MINIMO: Trabaja desordenadamente
5.- <u>Capacidad de Anticipación.</u> - Se anticipa a los hechos, problemas y oportunidades, preparándose para enfrentarlos y obtener los mejores resultados. Advierte y comunica a los demás lo que se debe hacer ante la situación prevista. Actúa para Conseguir los recursos o medios que le permitan lograr los resultados y hacer que sucedan acontecimientos favorables para el trabajo o se evites aquellos inapropiados	MAXIMO: Prevee un stock adecuado de inventarios
	MINIMO: No prevé los stocks mínimos de inventarios.
6.- <u>Organización de la información.</u> - Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	MAXIMO: Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes internos.
	MINIMO: No atiende las necesidades de información de los clientes internos
7.- <u>Detección de averías.</u> - Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.	MAXIMO: Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
	MINIMO: Buscar una falla del sistema de iluminación de una casa.

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	No supervisa la calidad de los productos
2	Reconoce la calidad de los productos
3	Propone estrategias para mejorar la calidad
4	Ejecuta programas para el control de la calidad
5	Establece y vigila procedimientos de control de calidad para un proceso de entrega de mercaderías.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: SOLICITA Y ENTREGA LOS INSUMOS	
Pide a los demás que le proporcionen los recursos o medios que necesita para trabajar a los cuales no tiene acceso o de los cuales depende para proseguir con su trabajo. Entrega oportunamente y con calidad los resultados de trabajo que necesitan sus compañeros para continuar con sus labores, sin interrumpir el flujo de actividades.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	No entrega a tiempo los insumos.
2	La entrega de insumos depende de terceros
3	Exige los insumos necesarios para el desarrollo de los sistemas
4	Prepara estrategias para la entrega oportuna de insumos
5	Cumplir oportunamente la entrega de insumos.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas para encontrar la solución más adecuada para el caso	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No organiza los inventarios.
2	Ordena y no coordina las tareas a realizar
3	Organiza y no ejecuta lo planificado
4	Organiza esporádicamente las actividades a ejecutar
5	Organiza en forma ordenada y sistemáticamente los inventarios.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Trabaja desordenadamente
2	Organiza las mercaderías de acuerdo a la rotación de inventarios
3	Coordina las necesidades de información con los requerimientos de material
4	Planifica las actividades del departamento
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN	
Se anticipa a los hechos, problemas y oportunidades	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No prevé los stocks mínimos de inventarios.
2	Asesoramiento básico de productos sustitutos
3	Asesoramiento de productos complementarios necesarios.
4	Asesoramiento técnico de las posibles situaciones
5	prevee un stock adecuado de inventario

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No atiende las necesidades de información de los clientes internos.
2	Tarda mucho tiempo para dotar de información
3	Maneja información generalizada
4	Utilización de sistemas para organizar la información relevante
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes internos

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: DETECCIÓN DE AVERÍAS Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Buscar una falla del sistema de iluminación de una casa
2	Buscar el origen de una fuga inspeccionando debajo de una maquina
3	Identificar el circuito de una falla eléctrica
4	Validar el código de seguridad de un sistema informático
5	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

JEFE DE TALENTO HUMANO

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Gerente General
- Contador
- Jefe de Ventas

2.- Elección de las competencias duras.

- Liderazgo
- Escucha Activa
- Orientación al servicio
- Compromiso organizacional
- Organización de la información
- Capacidad de Negociación
- Manejo de talento humano

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
<u>1.- Liderazgo.-</u> Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	MAXIMO: Exterioriza, lidera todas las actividades dentro de la organización MINIMO: Guía a su grupo de trabajo.
<u>2.- Escucha Activa.-</u> Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas	MAXIMO: Escuchar, comprender asesorar y persuadir al cliente en función de sus necesidades MINIMO: Escuchar las necesidades del cliente.
<u>3.- Orientación al Servicio.-</u> Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	MAXIMO: Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes. MINIMO: Atender al del cliente.
<u>4.- Compromiso Organizacional-</u> Apoya de manera incondicional	MAXIMO: Lealtad con la organización para el alcance de la visión

intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por el	MINIMO: Compromiso en alcanzar sus propios objetivos.
5.- Capacidad de negociación.- Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación.	MAXIMO: Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones con los clientes MINIMO: Cumplir con las negociaciones rutinarias de la empresa.
6.- Organización de la información. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	MAXIMO: Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes. MINIMO: No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.
7.- Manejo del talento humano.- Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	MAXIMO: Planificación, implementación y manejo del reclutamiento entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de alto rendimiento. MINIMO: Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: LIDERAZGO	
Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Guía a su equipo de trabajo
2	Requiere evaluar, juzgar los objetivos del departamento
3	Solucionar los conflictos dentro de su área
4	Dirige y motiva a las personas dentro de la organización
5	Exterioriza, lidera todas las actividades dentro de la organización

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ESCUCHA ACTIVA	
Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Escuchar las necesidades de los clientes
2	Responder preguntas técnicas sobre requerimientos
3	Demostrar su capacidad de recepción de información.
4	Capacidad de anticipación en la conversación.
5	Escuchar, comprender asesorar y persuadir al cliente en función de sus necesidades

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORIENTACION AL SERVICIO	
Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Atender al cliente
2	Demostrar Sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes
3	Ofrecer guías al cliente para una mejor satisfacción
4	Ser capaz de dar satisfacción a los clientes desde cualquier ámbito de la organización
5	Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por el	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Compromiso en alcanzar sus propios objetivos.
2	Compromiso por alcanzar objetivos familiares
3	Compromiso por alcanzar los objetivos del puesto
4	Compromiso por alcanzar los objetivos del departamento
5	Lealtad con la organización para el alcance de la visión

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	
Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Cumplir esporádicamente con las negociaciones de la empresa
2	Cumplir con las negociaciones rutinarias de la organización
3	Cumplir con las negociaciones especiales de la organización
4	Cumplir con las negociaciones cruciales de la organización
5	Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones con los clientes

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	
Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.
2	Tarda mucho tiempo para dotar de información
3	Maneja información generalizada
4	Utilización de sistemas para organizar la información relevante
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: MANEJO DEL TALENTO HUMANO.	
Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.
2	Supervisar el trabajo de los empleados
3	Dirigir las actividades de un pequeño grupo de personas
4	Coordina el proceso de selección de personal
5	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de alto rendimiento.

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

CONTADOR

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Gerente General
- Jefe de Talento Humano

2.- Elección de las competencias duras.

- Pensamiento Analítico
- Análisis Numérico
- Trabajo en equipo
- Orientación de Asesoramiento
- Liderazgo
- Orientación al Logro
- Interés por el orden y la calidad

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
<u>1.- Pensamiento analítico.-</u> Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas y encontrar la solución más adecuada para el caso	MAXIMO: Organiza de forma ordenada y sistemática las negociaciones críticas. MINIMO: No diferenciar entre lo urgente versus lo importante.
<u>2.-Análisis Numérico.-</u> Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como datos financieros y estadísticos	MAXIMO: Organiza, analiza y presenta información. MINIMO: Se limita solo a obtener información
<u>3.- Trabajo en Equipo.-</u> Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés propio	MAXIMO: Participación activa para la consecución de los objetivos de la empresa. MINIMO: Trabaja individualmente.

4.-Orientación de Asesoramiento.- Ofrece, directrices, sugerencias, a los demás para que tomen decisiones	MAXIMO: Asesora a una junta de alto nivel en materia de políticas. MINIMO: Aconseja a un subordinado sobre el desarrollo profesional.
5.- Liderazgo.- Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	MAXIMO: Exterioriza, lidera todas las actividades dentro de la organización MINIMO: Guía a su grupo de trabajo.
6.- Orientación al Logro.- Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio	MAXIMO: Proponer metas que involucren el desarrollo de toda la organización MINIMO: Proponerse metas individuales.
7.- Interés por el orden y la calidad.- Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	MAXIMO: Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada. MINIMO: Trabaja desordenadamente

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas para encontrar la solución más adecuada para el caso	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Utilizar el dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de los gastos
2	Optimizar los recursos financieros disponibles
3	Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo
4	Asignar los recursos financieros para los proyectos de la organización
5	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ANÁLISIS NUMÉRICO	
Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como datos financieros y estadísticos.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Se limita solo a obtener información
2	Reconoce información y comunica
3	Organiza la información relevante
4	Presenta la información con sugerencias
5	Organiza, analiza y presenta información

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO	
Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Trabaja Individualmente
2	Presencia desapercibida en los grupos de trabajo
3	Toma la iniciativa para trabajos en equipo
4	Organiza trabajos en equipo
5	Participa activamente en el grupo para la consecución de los objetivos.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORIENTACION DE ASESORAMIENTO	
Ofrece, directrices, sugerencias, a los demás para que tomen decisiones.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Aconseja a un subordinado sobre el desarrollo profesional.
2	Sugiere alternativas para la solución de problemas del departamento.
3	Ofrecer guías a un gerente para que mejore su desempeño.
4	Da directrices al presidente sobre estrategias para mejorar la productividad de la organización
5	Asesora a una junta de alto nivel en materia de políticas.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: LIDERAZGO	
Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Guía a su equipo de trabajo
2	Requiere evaluar, juzgar los objetivos del departamento
3	Solucionar los conflictos dentro de su área
4	Dirige y motiva a las personas dentro de la organización
5	Exterioriza, lidera todas las actividades dentro de la organización

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Trabaja desordenadamente
2	Organiza las mercaderías de acuerdo a la rotación de inventarios
3	Coordina las necesidades de información con los requerimientos de material
4	Planifica las actividades del departamento
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORIENTACION AL LOGRO	
Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Proponerse metas individuales.
2	Impulsar el logro de metas personales a sus compañeros
3	Fijar metas para el departamento que esta a cargo
4	Impulsar la consecución de metas a nivel departamental
5	Proponer metas que involucren el desarrollo de toda la organización

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

ASISTENTE CONTABLE

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Contador
- Jefe de Talento Humano

2.- Elección de las competencias duras.

- Pensamiento Analítico
- Análisis Numérico
- Trabajo en equipo
- Organización de la información
- Interés por el orden y la calidad
- Orientación al Logro
- Análisis de Problemas

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
1.- <u>Pensamiento analítico.</u> - Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas y encontrar la solución más adecuada para el caso	MAXIMO: Organiza de forma ordenada y sistemática las negociaciones críticas. MINIMO: No diferenciar entre lo urgente versus lo importante.
2.- <u>Análisis Numérico.</u> - Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como datos financieros y estadísticos	MAXIMO: Organiza, analiza y presenta información. MINIMO: Se limita solo a obtener información
3.- <u>Trabajo en Equipo.</u> - Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés propio	MAXIMO: Participación activa para la consecución de los objetivos de la empresa. MINIMO: Trabaja individualmente.
4- <u>Organización de la información.</u> Encontrar formas de estructurar o	MAXIMO: Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

clasificar distintos niveles de información.	MINIMO: No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.
<u>5- Interés por el orden y la calidad.-</u> Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	MAXIMO: Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada. MINIMO: Trabaja desordenadamente
<u>6.- Orientación al Logro.-</u> Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio	MAXIMO: Proponer metas que involucren el desarrollo de toda la organización MINIMO: Proponerse metas individuales.
<u>7.- Análisis de Problemas.-</u> Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas.	MAXIMO: Dar solución a los problemas. MINIMO: Se limita solo a identificar problemas

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas para encontrar la solución más adecuada para el caso	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Utilizar el dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de los gastos
2	Optimizar los recursos financieros disponibles
3	Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo
4	Asignar los recursos financieros para los proyectos de la organización
5	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ANÁLISIS NUMÉRICO	
Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como datos financieros y estadísticos.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Se limita solo a obtener información
2	Reconoce información y comunica
3	Organiza la información relevante
4	Presenta la información con sugerencias
5	Organiza, analiza y presenta información

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO	
Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Trabaja Individualmente
2	Presencia desapercibida en los grupos de trabajo
3	Toma la iniciativa para trabajos en equipo
4	Organiza trabajos en equipo
5	Participa activamente en el grupo para la consecución de los objetivos.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	
Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.
2	Tarda mucho tiempo para dotar de información
3	Maneja información generalizada
4	Utilización de sistemas para organizar la información relevante
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Trabaja desordenadamente
2	Organiza las mercaderías de acuerdo a la rotación de inventarios
3	Coordina las necesidades de información con los requerimientos de material
4	Planifica las actividades del departamento
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORIENTACION AL LOGRO	
Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Proponerse metas individuales.
2	Impulsar el logro de metas personales a sus compañeros
3	Fijar metas para el departamento que esta a cargo
4	Impulsar la consecución de metas a nivel departamental
5	Proponer metas que involucren el desarrollo de toda la organización

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ANALISIS DE PROBLEMAS	
Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Se limita solo a identificar problemas
2	Recoleta la información para identificar el problema
3	Reconoce la información relevante que ayuda a la solución de problemas
4	Diagnostica las causas que originan los problemas financieros.
5	Dar solución a los problemas.

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

CAJERA

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Jefe de ventas
- Jefe de Talento Humano

2.- Elección de las competencias duras.

- Interés por el orden y la calidad
- Orientación al servicio
- Organización de la información
- Sociabilidad
- Coordinación Tacto visual
- Análisis Numérico
- Manejo de Tiempo

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
<u>1.- Interés por el orden y la calidad.-</u> Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	MAXIMO: Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada. MINIMO: Trabaja desordenadamente
<u>2- Orientación al Servicio.-</u> Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	MAXIMO: Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes. MINIMO: Atender al del cliente.
<u>3.- Organización de la información.</u> Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	MAXIMO: Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes. MINIMO: No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.

4.- <u>Sociabilidad.-</u> Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales	MAXIMO: Mantener relaciones comerciales con clientes institucionales. MINIMO: Mantener relación laboral solo con sus colegas.
5.- <u>Coordinación Tacto Visual.-</u> Coordinar el sentido de la vista y el tacto en la ejecución de una actividad específica	MAXIMO: Sugerir la utilización de materiales en proyectos de mejoramiento de ambiente. MINIMO: Manejo de un computador.
6.- <u>Análisis Numérico.-</u> Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como datos financieros y estadísticos	MAXIMO: Organiza, analiza y presenta información. MINIMO: Se limita solo a obtener información
7.- <u>Manejo de Tiempo.-</u> Manejar el propio tiempo y de los demás.	MAXIMO: Estimar el tiempo que requerirán un grupo de empleados para trabajar en varios proyectos MINIMO: Mantener un calendario mensual de citas

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Trabaja desordenadamente
2	Organiza las mercaderías de acuerdo a la rotación de inventarios
3	Coordina las necesidades de información con los requerimientos de material
4	Planifica las actividades del departamento
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORIENTACION AL SERVICIO	
Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Atender al cliente
2	Demostrar Sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes
3	Ofrecer guías al cliente para una mejor satisfacción
4	Ser capaz de dar satisfacción a los clientes desde cualquier ámbito de la organización
5	Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No dispone de la información necesaria sobre los departamentos de la empresa.
2	Tarda mucho tiempo para dotar de información
3	Maneja información generalizada
4	Utilización de sistemas para organizar la información relevante
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes internos y externos.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: SOCIABILIDAD Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Ser cortés con amigos y familiares
2	Mantener relación laboral solo con sus colegas.
3	Ser comunicativo con sus superiores
4	Ser cordial y amable con los clientes
5	Mantener relaciones comerciales con clientes institucionales

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ANALISIS NUMERICO Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como datos financieros y estadísticos.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Se limita solo a obtener información
2	Reconoce información y comunica
3	Organiza la información relevante
4	Presenta la información con sugerencias
5	Organiza, analiza y presenta información

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: COORDIANCION TACTO VISUAL Coordinar el sentido de la vista y el tacto en la ejecución de una actividad específica.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Maneja un computador
2	Manejo de un vehículo
3	Reconoce billetes falsos.
4	Emite sugerencias de calidad de productos.
5	Sugiere la utilización de materiales en proyectos de mejoramiento de ambientes.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: MANEJO DE TIEMPO	
Manejar el propio tiempo y de los demás.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Mantener un calendario semanal de entregas
2	Efectuar un cronograma mensual de citas
3	Repartir el tiempo de los subalternos en diferentes proyectos.
4	Planificar los recursos existentes para optimizar tiempo.
5	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de empleados para trabajar en varios proyectos

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

VENDEDOR

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Ventas

2.- Elección de las competencias duras.

- Orientación al servicio.
- Escucha activa
- Compromiso organizacional
- Interés por el orden y la calidad.
- Organización de la información.
- Trabajo en equipo
- Dominio Técnico

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
<u>1- Orientación al Servicio.-</u> Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	MAXIMO: Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes. MINIMO: Atender al del cliente.
<u>2.- Escucha Activa.-</u> Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas	MAXIMO: Escuchar, comprender asesorar y persuadir al cliente en función de sus necesidades MINIMO: Escuchar las necesidades del cliente.
<u>3.- Compromiso Organizacional.-</u> Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por el	MAXIMO: Lealtad con la organización para el alcance de la visión MINIMO: Compromiso en alcanzar sus propios objetivos.
<u>4.- Interés por el orden y la calidad.-</u> Actúa para mantener	MAXIMO: Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.

ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	MINIMO: Trabaja desordenadamente
5.- Organización de la información. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	MAXIMO: Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes. MINIMO: No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.
6.- Trabajo en Equipo.- Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés propio	MAXIMO: Participación activa para la consecución de los objetivos de la empresa. MINIMO: Trabaja individualmente.
7.- Dominio Técnico.- Demuestra conocimiento actualizado en su área de especialidad demuestra un aprendizaje continuo de habilidades y destrezas; demuestra conocimiento detallado de la empresa y su organización, trasmite a otras personas los conocimientos adquiridos.	MAXIMO: Tiene un conocimiento del ambiente externo la organización. MINIMO: Tiene conocimiento solo de sus actividades rutinarias

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORIENTACION AL SERVICIO	
Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Atender al cliente
2	Demostrar Sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes
3	Ofrecer guías al cliente para una mejor satisfacción
4	Ser capaz de dar satisfacción a los clientes desde cualquier ámbito de la organización
5	Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ESCUCHA ACTIVA	
Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Escuchar las necesidades de los clientes
2	Responder preguntas técnicas sobre requerimientos
3	Demostrar su capacidad de recepción de información.
4	Capacidad de anticipación en la conversación.
5	Escuchar, comprender asesorar y persuadir al cliente en función de sus necesidades

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por el	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Compromiso en alcanzar sus propios objetivos.
2	Compromiso por alcanzar objetivos familiares
3	Compromiso por alcanzar los objetivos del puesto
4	Compromiso por alcanzar los objetivos del departamento
5	Lealtad con la organización para el alcance de la visión

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Trabaja desordenadamente
2	Organiza las mercaderías de acuerdo a la rotación de inventarios
3	Coordina las necesidades de información con los requerimientos de material
4	Planifica las actividades del departamento
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	
Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No dispone de la información necesaria sobre los departamentos de la empresa.
2	Tarda mucho tiempo para dotar de información
3	Maneja información generalizada
4	Utilización de sistemas para organizar la información relevante
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes internos y externos.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO	
Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Trabaja Individualmente
2	Presencia desapercibida en los grupos de trabajo
3	Toma la iniciativa para trabajos en equipo
4	Organiza trabajos en equipo
5	Participa activamente en el grupo para la consecución de los objetivos.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: DOMINIO TECNICO	
Demuestra conocimiento actualizado en su área de especialidad demuestra un aprendizaje continuo de habilidades y destrezas; demuestra conocimiento detallado de la empresa y su organización, transmite a otras personas los conocimientos adquiridos.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Tiene conocimiento solo de sus actividades rutinarias
2	Tiene conocimiento de sus funciones y técnicas para la ejecución de sus tareas
3	Tiene conocimiento técnico de un área específica
4	Posee un conocimiento detallado de toda la organización
5	Tiene un conocimiento del ambiente externo la organización.

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

BODEGUERO

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Gerente General
- Jefe de Bodega

2.- Elección de las competencias duras.

- Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos
- Solicita y entrega insumos
- Pensamiento Analítico.
- Interés por el orden y la calidad
- Manejo de Recursos Materiales
- Organización de la información
- Detección de Averías .

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
1.- Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.- Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones.	MAXIMO: Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de entrega de mercaderías.
	MINIMO: No supervisa la calidad de los productos.
2.- Solicita y entrega de insumos.- Pide a los demás que le proporcionen los recursos o medios	MAXIMO: Cumplir oportunamente la entrega de insumos

que necesita para trabajar a los cuales no tiene acceso o de los cuales depende para proseguir con su trabajo. Entrega oportunamente y con calidad los resultados de trabajo que necesitan sus compañeros para continuar con sus labores, sin interrumpir el flujo de actividades.	MINIMO: No entregar a tiempo los insumos.
3.- <u>Pensamiento analítico.-</u> Trabaja de manera ordenada y sistemática descomponiendo los problemas que se presentan en sus partes más importantes para revisarlas por medio de un proceso lógico y encontrar la solución más adecuada para el caso.	MAXIMO: Organiza en forma ordenada y sistemáticamente los inventarios.
	MINIMO: No organiza los inventarios.
4.- <u>Interés por el orden y la calidad.-</u> Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	MAXIMO: Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.
	MINIMO: Trabaja desordenadamente
5.- <u>Manejo de Recursos Materiales.-</u> Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercadería, locales, accesorios y vehículos necesarios para efectuar el trabajo	MAXIMO: Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos.
	MINIMO: Arrendar activos fijos para cumplir la entrega de mercadería a tiempo.
6.- <u>Organización de la información.-</u> Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	MAXIMO: Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes internos.
	MINIMO: No atiende las necesidades de información de los clientes internos
7.- <u>Detección de averías.-</u> Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.	MAXIMO: Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
	MINIMO: Buscar una falla del sistema de iluminación de una casa.

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	No supervisa la calidad de los productos
2	Reconoce la calidad de los productos
3	Propone estrategias para mejorar la calidad
4	Ejecuta programas para el control de la calidad
5	Establece y vigila procedimientos de control de calidad para un proceso de entrega de mercaderías.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA : SOLICITA Y ENTREGA LOS INSUMOS	
Pide a los demás que le proporcionen los recursos o medios que necesita para trabajar a los cuales no tiene acceso o de los cuales depende para proseguir con su trabajo. Entrega oportunamente y con calidad los resultados de trabajo que necesitan sus compañeros para continuar con sus labores, sin interrumpir el flujo de actividades.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	No entrega a tiempo los insumos.
2	La entrega de insumos depende de terceros
3	Exige los insumos necesarios para el desarrollo del sistemas
4	Prepara estrategias pa<ra la entrega oportuna de insumos
5	Cumplir oportunamente la entrega de insumos.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA : PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas para encontrar la solución más adecuada para el caso	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No organiza los inventarios.
2	Ordena y no coordina las tareas a realizar
3	Organiza y no ejecuta lo planificado
4	Organiza esporádicamente las actividades a ejecutar
5	Organiza en forma ordenada y sistemáticamente los inventarios.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA : INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Trabaja desordenadamente
2	Organiza las mercaderías de acuerdo a la rotación de inventarios
3	Coordina las necesidades de información con los requerimientos de material
4	Planifica las actividades del departamento
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	
Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercadería, locales, accesorios y vehículos necesarios para efectuar el trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCION

1	Cuidar los recursos materiales que están a su cargo.
2	Arrendar activos fijos para cumplir la entrega de mercadería a tiempo.
3	Evaluar un contrato anual para el mantenimiento de los vehículos, equipos
4	Optimizar el manejo y uso de los materiales, el despacho de mercaderías
5	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos y mercadería.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA : ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No atiende las necesidades de información de los clientes internos.
2	Tarda mucho tiempo para dotar de información
3	Maneja información generalizada
4	Utilización de sistemas para organizar la información relevante
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes internos

NOMBRE DE LA COMPETENCIA : DETECCIÓN DE AVERÍAS Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Buscar una falla del sistema de iluminación de una casa
2	Buscar el origen de una fuga inspeccionando debajo de una maquina
3	Identificar el circuito de una falla eléctrica
4	Validar el código de seguridad de un sistema informático
5	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo

VALORADOR POR PUNTOS

BYCACE S.A.

CHOFER

1.- Cargos de los miembros del Comité de Valoración

- Jefe de ventas
- Jefe de Talento Humano

2.- Elección de las competencias duras.

- Habilidad en el manejo del vehículos de carga
- Orientación de Servicio
- Interés por el orden y la calidad
- Manejo de Recursos Materiales
- Trabajo en Equipo
- Sociabilidad
- Manejo de Tiempo

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada competencia.

COMPETENCIAS / FACTORES	NIVELES ESPERADOS
<u>1.- Habilidad en el manejo de vehículos.-</u> Conducir vehículos respetando las leyes de tránsito.	MAXIMO: Conduce toda clase de vehículos. MINIMO: Conduce vehículos livianos.
<u>2- Orientación al Servicio.-</u> Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	MAXIMO: Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes. MINIMO: Atender al del cliente.
<u>3- Interés por el orden y la calidad.-</u> Actúa para mantener ordenado su	MAXIMO: Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.

puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	MINIMO: Trabaja desordenadamente
4.- Manejo de Recursos Materiales.- Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercadería, locales, accesorios y vehículos necesarios para efectuar el trabajo	MAXIMO: Determinar las necesidades informaticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos. MINIMO: Arrendar activos fijos para cumplir la entrega de mercadería a tiempo.
5.- Trabajo en Equipo.- Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés propio	MAXIMO: Participación activa para la consecución de los objetivos de la empresa. MINIMO: Trabaja individualmente.
6.- Sociabilidad.- Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales	MAXIMO: Mantener relaciones comerciales con clientes institucionales. MINIMO: Mantener relación laboral solo con sus colegas.
7.- Manejo de Tiempo.- Manejar el propio tiempo y de los demás.	MAXIMO: Estimar el tiempo que requerirán un grupo de empleados para trabajar en varios proyectos MINIMO: Mantener un calendario mensual de citas

4.- Niveles intermedios para las competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA : HABILIDAD EN EL MANEJO DE VEHICULOS	
Conducir vehículos respetando las leyes de transito	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Conduce vehículos livianos.
2	Conduce vehículos de carga de hasta dos toneladas
3	Conduce vehículos de carga de hasta cuatro toneladas
4	Conduce vehículos de carga de hasta ocho toneladas
5	Conduce toda clase de vehículos.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA : ORIENTACION AL SERVICIO	
Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Atender al cliente
2	Demostrar Sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes
3	Ofrecer guías al cliente para una mejor satisfacción
4	Ser capaz de dar satisfacción a los clientes desde cualquier ámbito de la organización
5	Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA : INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Trabaja desordenadamente
2	Organiza las mercaderías de acuerdo a la rotación de inventarios
3	Coordina las necesidades de información con los requerimientos de material
4	Planifica las actividades del departamento
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	
Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercadería, locales, accesorios y vehículos necesarios para efectuar el trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Cuidar los recursos materiales que están a su cargo.
2	Arrendar activos fijos para cumplir la entrega de mercadería a tiempo.
3	Evaluar un contrato anual para el mantenimiento de los vehículos, equipos
4	Optimizar el manejo y uso de los materiales, el despacho de mercaderías
5	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos y mercadería.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA : TRABAJO EN EQUIPO	
Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Trabaja Individualmente
2	Presencia desapercibida en los grupos de trabajo
3	Toma la iniciativa para trabajos en equipo
4	Organiza trabajos en equipo
5	Participa activamente en el grupo para la consecución de los objetivos.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: SOCIABILIDAD	
Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Ser cortés con amigos y familiares
2	Mantener relación laboral solo con sus colegas.
3	Ser comunicativo con sus superiores
4	Ser cordial y amable con los clientes
5	Mantener relaciones comerciales con clientes institucionales

NOMBRE DE LA COMPETENCIA: MANEJO DE TIEMPO	
Manejar el propio tiempo y de los demás.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Mantener un calendario semanal de entregas
2	Efectuar un cronograma mensual de citas
3	Repartir el tiempo de los subalternos en diferentes proyectos.
4	Planificar los recursos existentes para optimizar tiempo.
5	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de empleados para trabajar en varios proyectos

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACION Y CALIFICACION DE LA ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL

1. Lea el formato de entrevista y la oferta de empleo del solicitante en su totalidad antes de empezar la entrevista.
2. De la bienvenida al aspirante, dirigiéndolo y establezca el rapport² adecuado.
3. Comience la entrevista por las áreas más generales tales como: instrucción académica y/o experiencia personal.
4. Sea flexible en el tratamiento del orden de las áreas. No deje ninguno sin ser tratada con el aspirante.
5. Anote solo los datos que se le dificulte su organización y recordación posterior. Recuerde que su atención debe estar centrada en el candidato y no en la hoja de papel.
6. Calcule, al finalizar las primeras entrevistas, el tiempo promedio que le tomó tratar todas las áreas.
7. Cierre la entrevista indicando cuales serán los próximos pasos en el proceso de selección.
8. Asigne sus apreciaciones inmediatamente de finalizada la entrevista, ya sin el candidato.
9. Transforme las apreciaciones a porcentajes y luego a puntos conforme a la “tabla de calificación” adjunta.
10. Una vez finalizadas las entrevistas programadas para la jornada proceda con los valores numéricos a realizar recomendaciones conforme a su criterio.

ÁREA DE SALUD	APRECIACIÓN	Na	Bx	Sx	Ex
a.- Qué remedios esta tomando actualmente?					
b.- en el ultimo año el médico le ha prescrito descanso, por qué?					
c.- Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en su último empleo					
d.- Qué tratamiento a enfrentado usted o algún miembro de la familia en los últimos seis meses?					
ÁREA SOCIAL	APRECIACIÓN	Na	Bx	Sx	Ex
a.- Como administra su tiempo libre?					
b.- Con quiénes prefiere compartir sus momentos de diversión?					
c.- Es miembro de algún club, asociación, gremio, partido político?					
ÁREA ASPIRACIONES E INICIATIVAS	APRECIACIÓN	Na	Bx	Sx	Ex
a.- Qué significa para usted tener éxito?					
b.- Cómo se mira usted dentro de tres años?					
c.- Diría que tiene una misión en su vida?					
d.- A estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo?					
ÁREA DEBILIDADES	APRECIACIÓN	Na	Bx	Sx	Ex
a.- Cómo considera que las personas que trabajaron con usted le describirían si se pidieran que digan tres defectos suyos?					
b.- En qué tareas de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?					
c.- Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar?					
ÁREA PERFIL PERSONAL	APRECIACIÓN	Na	Bx	Sx	Ex
a.- Cómo define a su modo habitual de ser su personalidad					
b.- Qué aspectos de su forma de ser le ayudaran para ganar este trabajo?					
c.- Por qué cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?					

NOMBRE DEL CANDIDATO						
ÁREAS	PUNTAJES				PUNTAJE MÁXIMO	TOTAL DEL CANDIDATO
Profesional	0	5	10	15	15	
Académica	0	5	10	15	15	
Experiencia Laboral	0	5	10	15	15	
Familiar	0	3	5	8	8	
Salud	0	2	4	7	7	
Social	0	4	6	10	10	
Aspiraciones e iniciativas	0	4	6	10	10	
Debilidades	0	4	6	10	10	
Aproximación al perfil	0	4	6	10	10	
TOTALES	0	36	63	100	100	
	NA	BX	SX	EX		
EQUIVALENCIAS						
	NA	=	No aceptable			
	BX	=	Bajo al promedio			
	SX	=	Superior al promedio			
	EX	=	Excelente			
NOMBRE Y FIRMA						
RESPONSABLE						
FECHA						

FORMATO DE ENTREVISTA FOCALIZADA EN EVENTOS CRÍTICOS

CANDIDATO:	FECHA:
PUESTO O PROCESO A SELECCIONAR: JEFE DE VENTAS	
COMPETENCIA EVALUADA	

ACTIVIDAD RELEVANTE REQUERIDA	EVIDENCIA CONDUCTUAL O COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
	TOTAL	

COMPETENCIAS DETECTADAS
NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR

El valorador de Cargos para la empresa Bycace se considera el factor más importante al SER por que se quiere lograr un mayor compromiso organizacional por parte de los empleados hacia la empresa para el alcance de los objetivos y por ende del crecimiento sostenido de la empresa, por lo que se le asigno un peso del 40% del valor total de la competencia. Se les asigno a los factores SABER y HACER un 30% a cada uno.

La ponderación que se asigno a cada uno de los subfactores responde a su grado de importancia e influencia en las estrategias de la organización y en el desempeño de los cargos.

Los resultados son los que se presenta en el cuadro de la Estructura del Modelo de Valorador de Cargos por Competencias.

Se fijaron 1000 puntos para realizar este valorador de cargos

**MODELO DE VALORACIÓN DE CARGOS
A TRAVÉS DEL SISTEMA DE PUNTOS**

GRADOS	SABER	PUNTOS
	Considera el conjunto de conocimientos que el cargo requiere para que sea desarrollado satisfactoriamente. Los conocimientos adquiridos académica y / o empíricamente	
F₁	EDUCACION	
	Conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desarrollo del cargo	
1	Haber concluido la primaria, requiere capacidad para seguir instrucciones sencillas y realizar operaciones aritméticas corrientes	15
2	Haber concluido el bachillerato	30
3	Bachiller técnico en la especialidad relacionada con su trabajo	45
4	Poseer título universitario y tener conocimientos adecuados sobre el trabajo a realizar	60
5	Haber cursado y aprobado un diplomado, maestría	75
F₂	EXPERIENCIA	
	Valora la experiencia laboral necesaria en el cargo	
1	Experiencia de menos de 6 meses	12
2	Experiencia de menos de 6 a 12 meses	24
3	Experiencia de menos de 12 a 24 meses	36
4	Experiencia de menos de 24 a 36 meses	48
5	Experiencia de más de 36 meses	60

F₃	PENSAMIENTO ANALITICO	
	Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas y encontrar la solución más adecuada para el caso	
1	No diferenciar entre lo urgente versus lo importante	6
2	Ordena y no coordina las tareas a realizar	12
3	Organiza y no ejecuta lo planificado	18
4	Organiza esporádicamente las actividades a ejecutar	24
5	Organiza de forma ordenada y sistemática las negociaciones críticas...	30
F₄	ANÁLISIS NUMERICO	
	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como datos financieros y estadísticos.	
1	Se limita solo a obtener información	6
2	Reconoce información y comunica	12
3	Organiza la información relevante	18
4	Presenta la información con sugerencias	24
5	Organiza, analiza y presenta información	30
F₅	DOMINIO TECNICO	
	Demuestra conocimiento actualizado en su área de especialidad demuestra un aprendizaje continuo de habilidades y destrezas; demuestra conocimiento detallado de la empresa y su organización, trasmite a otras personas los conocimientos adquiridos.	
1	Tiene conocimiento solo de sus actividades rutinarias	9
2	Tiene conocimiento de sus funciones y técnicas para la ejecución de sus tareas	18
3	Tiene conocimiento técnico de un área específica	27
4	Posee un conocimiento detallado de toda la organización	36
5	Tiene un conocimiento del ambiente externo la organización.	45

F₆	ANALISIS DE PROBLEMAS	
	Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas.	
1	Se limita solo a identificar problemas	3
2	Recoleta la información para identificar el problema	6
3	Reconoce la información relevante que ayuda a la solución de problemas	9
4	Diagnostica las causas que originan los problemas financieros.	12
5	Dar solución a los problemas.	15
F₇	CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN	
	Se anticipa a los hechos, problemas y oportunidades de la organización	
1	Vender solo lo que le solicitan	3
2	Asesoramiento básico de productos sustitutos	6
3	Asesoramiento de productos complementarios necesarios.	9
4	Asesoramiento técnico de las posibles situaciones	12
5	Demostrar su capacidad al prever de manera anticipada las futuras necesidades del cliente	15
F₈	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	
	Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación.	
1	Cumplir esporádicamente con las negociaciones de la empresa	6
2	Cumplir con las negociaciones rutinarias de la organización	12
3	Cumplir con las negociaciones especiales de la organización	18
4	Cumplir con las negociaciones cruciales de la organización	24
5	Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones con los clientes	30

GRADOS	HACER	PUNTOS
	Es la capacidad de ejecutar las tareas que inciden en la productividad del cargo para alcanzar los resultados esperados.	
F₉	TRABAJO EN EQUIPO	
	Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
1	Trabaja Individualmente	12
2	Presencia desapercibida en los grupos de trabajo	24
3	Toma la iniciativa para trabajos en equipo	36
4	Organiza trabajos en equipo	48
5	Participa activamente en el grupo para la consecución de los objetivos.	60
F₁₀	ESCUCHA ACTIVA	
	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas.	
1	Escuchar las necesidades de los clientes	5
2	Responder preguntas técnicas sobre requerimientos	9
3	Demostrar su capacidad de recepción de información.	13
4	Capacidad de anticipación en la conversación.	17
5	Escuchar, comprender asesorar y persuadir al cliente en función de sus necesidades	21

F₁₁	ORIENTACION DE ASESORAMIENTO	
	Ofrece, directrices, sugerencias, a los demás para que tomen decisiones.	
1	Aconseja a un subordinado sobre el desarrollo profesional.	4
2	Sugiere alternativas para la solución de problemas del departamento.	9
3	Ofrecer guías a un gerente para que mejore su desempeño.	14
4	Da directrices al presidente sobre estrategias para mejorar la productividad de la organización	19
5	Asesora a una junta de alto nivel en materia de políticas.	24
F₁₂	ORIENTACION AL SERVICIO	
	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	
1	Atender al cliente	9
2	Demostrar Sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes	18
3	Ofrecer guías al cliente para una mejor satisfacción	27
4	Ser capaz de dar satisfacción a los clientes desde cualquier ámbito de la organización	36
5	Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes.	45
F₁₃	INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
	Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones.	
1	No supervisa la calidad de los productos	6
2	Reconoce la calidad de los productos	12
3	Propone estrategias para mejorar la calidad	18
4	Ejecuta programas para el control de la calidad	24
5	Establece y vigila procedimientos de control de calidad para un proceso de entrega de mercaderías.	30

F ₁₄	SOLICITA Y ENTREGA INSUMOS	
	Pide a los demás que le proporcionen los recursos o medios que necesita para trabajar a los cuales no tiene acceso o de los cuales depende para proseguir con su trabajo. Entrega oportunamente y con calidad los resultados de trabajo que necesitan sus compañeros para continuar con sus labores, sin interrumpir el flujo de actividades.	
1	No entrega a tiempo los insumos.	1
2	La entrega de insumos depende de terceros	3
3	Exige los insumos necesarios para el desarrollo del sistemas	6
4	Prepara estrategias para la entrega oportuna de insumos	9
5	Cumplir oportunamente la entrega de insumos.	12
F ₁₅	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	
	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercadería, locales, accesorios y vehículos necesarios para efectuar el trabajo.	
1	Cuidar los recursos materiales que están a su cargo.	1
2	Arrendar activos fijos para cumplir la entrega de mercadería a tiempo.	3
3	Evaluar un contrato anual para el mantenimiento de los vehículos, equipos	6
4	Optimizar el manejo y uso de los materiales, el despacho de mercaderías	9
5	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos y mercadería.	12

F₁₆	MANEJO DE TIEMPO	
	Manejar el propio tiempo y de los demás.	
1	Mantener un calendario semanal de entregas	1
2	Efectuar un cronograma mensual de citas	3
3	Repartir el tiempo de los subalternos en diferentes proyectos.	6
4	Planificar los recursos existentes para optimizar tiempo.	9
5	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de empleados para trabajar en varios proyectos	12
F₁₇	MANEJO DE TALENTO HUMANO	
	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	
1	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.	6
2	Supervisar el trabajo de los empleados	12
3	Dirigir las actividades de un pequeño grupo de personas	18
4	Coordina el proceso de selección de personal	24
5	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de alto rendimiento.	30
F₁₈	DETECCION DE AVERIAS	
	Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.	
1	Buscar una falla del sistema de iluminación de una casa	3
2	Buscar el origen de una fuga inspeccionando debajo de una maquina	6
3	Identificar el circuito de una falla eléctrica	9
4	Validar el código de seguridad de un sistema informático	12
5	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo	15

F₁₉	COORDINACION TACTO VISUAL	
	Coordinar el sentido de la vista y el tacto en la ejecución de una actividad específica.	
1	Maneja un computador	1
2	Manejo de un vehículo	3
3	Reconoce billetes falsos.	6
4	Emite sugerencias de calidad de productos.	9
5	Sugiere la utilización de materiales en proyectos de mejoramiento de ambientes.	12
F₂₀	HABILIDAD MANEJO DE VEHICULOS	
	Conducir vehículos respetando las leyes de tránsito	
1	Conduce vehículos livianos.	3
2	Conduce vehículos de carga de hasta dos toneladas	6
3	Conduce vehículos de carga de hasta cuatro toneladas	9
4	Conduce vehículos de carga de hasta ocho toneladas	12
5	Conduce toda clase de vehículos.	15
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	
F₂₁	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	
1	No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.	1
2	Tarda mucho tiempo para dotar de información	3
3	Maneja información generalizada	6
4	Utilización de sistemas para organizar la información relevante	9
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes.	12

GRADOS	SER	PUNTOS
	Son las cualidades personales y actitudes frente al trabajo. Condiciones y características requeridos para el cargo. Es la cultura organizacional.	
F₂₂	LIDERAZGO	
	Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
1	Guía a su equipo de trabajo	16
2	Requiere evaluar, juzgar los objetivos del departamento	32
3	Solucionar los conflictos dentro de su área	48
4	Dirige y motiva a las personas dentro de la organización	64
5	Exterioriza, lidera todas las actividades dentro de la organización	80
F₂₃	ORIENTACION AL LOGRO	
	Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio	
1	Proponerse metas individuales.	16
2	Impulsar el logro de metas personales a sus compañeros	32
3	Fijar metas para el departamento que esta a cargo	48
4	Impulsar la consecución de metas a nivel departamental	64
5	Proponer metas que involucren el desarrollo de toda la organización	80

F₂₄	INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
	Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.	
1	Trabaja desordenadamente	12
2	Organiza las mercaderías de acuerdo a la rotación de inventarios	24
3	Coordina las necesidades de información con los requerimientos de material	36
4	Planifica las actividades del departamento	48
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.	60
F₂₅	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
	Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por el	
1	Compromiso en alcanzar sus propios objetivos.	20
2	Compromiso por alcanzar objetivos familiares	40
3	Compromiso por alcanzar los objetivos del puesto	60
4	Compromiso por alcanzar los objetivos del departamento	80
5	Lealtad con la organización para el alcance de la visión	100

F₂₆	SOCIABILIDAD	
	Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.	
1	Ser cortés con amigos y familiares	8
2	Mantener relación laboral solo con sus colegas.	16
3	Ser comunicativo con sus superiores	24
4	Ser cordial y amable con los clientes	32
5	Mantener relaciones comerciales con clientes institucionales	40
F₂₇	ACERTIVIDAD Y FIRMEZA	
	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas, defender con firmeza las convicciones.	
1	Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.	8
2	Pedir a una persona que presta servicios de asesoría externa que cumplan con el contrato.	16
3	Sanciona a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto.	24
4	Hacer cumplir las políticas de la empresa a un nivel gerencial medio.	32
5	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas	40

EMPRESA BYCACE
PUNTUACION CARGOS SEGÚN DESCRIPTIVO

COD	CARGOS A VALORAR	EDUCACION	EXPERIENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO	ANÁLISIS NUMERICO	DOMINIO TECNICO	ANALISIS DE PROBLEMAS	CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ESCUCHA ACTIVA	ORIENTACION DE ASESORAMIENTO	ORIENTACION AL SERVICIO	INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CALIDAD	SOLICITA Y ENTREGA INSUMOS	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	MANEJO DE TIEMPO	MANEJO DE TALENTO HUMANO	DETECCION DE AVERIAS	COORDINACION TACTO VISUAL	HABILIDAD MANEJO DE VEHICULOS	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	LIDERAZGO	ORIENTACION AL LOGRO	INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	SOCIABILIDAD	ACERTIVIDAD Y FIRMEZA
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27
A01	GERENTE GENERAL	4	5					5	5	5					5		4									5	0	4
O01	JEFE VENTAS	4	4	4					4		5		5	3								4	3					
O02	JEFE DE BODEGAS	3	4	4				4						4	3				2			3			4			
A02	JEFE DE TALENTO HUMANO	4	4						5		5		3					5				4	4				5	
A03	CONTADOR	4	4	4	5					4		3											2	4	5			
A04	ASISTENTE CONTABLE	4	3	4	3		3			3												3		2	3			
O03	CAJERA	3	3	3									3				4			3		4			3		4	
O04	VENDEDOR	3	3			3				3	3		3									4				2	4	
O05	BODEGUERO	3	2	2										2	2	1			2			3						
O06	CHOFER	2	4							3			2			1	1				4				2		4	

EMPRESA BYCACE S.A.
PUNTUACION CARGOS SEGÚN DESCRIPTIVO

		EDUCACION	EXPERIENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO	ANÁLISIS NUMERICO	DOMINIO TECNICO	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ESCUCHA ACTIVA	ORIENTACION DE ASESORAMIENTO	ORIENTACION AL SERVICIO	INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CALIDAD DE LOS	SOLICITA Y ENTREGA INSUMOS	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	MANEJO DE TIEMPO	MANEJO DE TALENTO HUMANO	DETECCION DE AVERIAS	COORDINACION TACTO VISUAL	HABILIDAD MANEJO DE VEHICULOS	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	LIDERAZGO	ORIENTACION AL LOGRO	INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	SOCIABILIDAD	ACERTIVIDAD Y FIRMEZA	TOTAL	
	Mínimo	15	12	6	6	9	3	3	6	12	5	4	9	6	1	1	1	6	3	1	3	1	16	16	12	20	8	8	193	
	Máximo	75	60	30	30	45	15	15	30	60	21	24	45	30	12	12	12	30	15	12	15	12	80	80	60	100	40	40	1000	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27		
A01	GERENTE GENERAL	60	60	0	0	0	0	15	75	60	0	0	0	0	0	75	0	24	0	0	0	0	0	0	0	60	0	24	453	
O01	JEFE VENTAS	60	48	24	0	0	0	0	60	0	30	0	45	9	0	0	0	0	0	0	0	12	45	0	0	0	0	0	0	333
O02	JEFE DE BODEGAS	45	48	24	0	0	0	12	0	0	0	0	0	12	9	0	0	0	12	0	0	9	0	0	60	0	0	0	231	
A02	JEFE DE TALENTO HUMANO	60	48	0	0	0	0	0	75	0	30	0	27	0	0	0	0	30	0	0	0	12	60	0	0	60	0	0	402	
A03	CONTADOR	60	48	24	30	0	0	0	0	48	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	60	75	0	0	0	393	
A04	ASISTENTE CONTABLE	60	36	24	18	0	9	0	0	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	30	45	0	0	0	267	
1	CAJERA	45	36	18	0	0	0	0	0	0	0	0	27	0	0	0	48	0	0	27	0	12	0	0	45	0	24	0	282	
O04	VENDEDOR	45	36	0	0	27	0	0	0	36	18	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	30	48	0	0	279	
O05	BODEGUERO	45	24	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	15	0	0	12	0	0	9	0	0	0	0	0	0	129	
O06	CHOFER	30	48	0	0	0	0	0	0	36	0	0	18	0	0	15	12	0	0	0	12	0	0	0	30	0	24	0	225	

2994

3.3.4 REMUNERACION INTEGRAL

La empresa Bycace a través el sistema de remuneración integral buscara mejorar la situación económica del empleado, para lo cual se tomara en cuenta los sueldos que actualmente reciben los mismos y los puntajes obtenidos en la valoración de cargos.

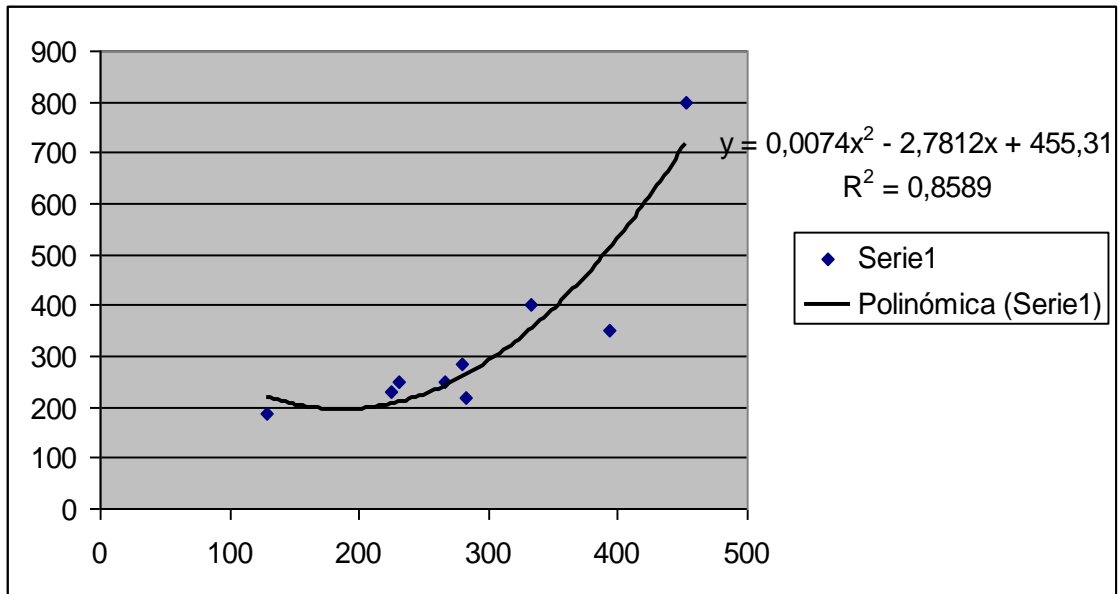
Para obtener el nuevo sistema de remuneración se utilizó el método de correlación de variables el cual arrojó una función que se ajusta a una tendencia cuadrática

Cuadro No.3.3 Sueldos Actuales de BYCACE S.A.

CARGOS	PUNTOS	SUELDO ACTUAL
GERENTE GENERAL	453	800
JEFE VENTAS	333	400
JEFE DE BODEGAS	231	250
CONTADOR	393	350
ASISTENTE CONTABLE	267	250
CAJERA	282	220
VENDEDOR	279	285
BODEGUERO	129	188
CHOFER	225	230
JEFE DE TALENTO HUMANO	402	No hay el cargo
Elaborado: Autores del proyecto		
Fuente: Estudio de Campo		

Grafico No.3.2

Función de ajuste de los sueldos actuales con los puntos obtenidos de la Empresa BYCACE S.A.



Elaborado: Autores del proyecto

Fuente: Estudio de Campo

Cuadro No.3.4

Sueldos Projectados de BYCACE S.A.

CARGOS	PUNTOS	REMUNERACIÓN
GERENTE GENERAL	453	719
JEFE VENTAS	333	350
JEFE DE BODEGAS	231	207
JEFE DE TALENTO HUMANO	402	536
CONTADOR	393	508
ASISTENTE CONTABLE	267	240
CAJERA	282	259
VENDEDOR	279	255
BODEGUERO	129	220
CHOFER	225	204

Elaborado: Autores del proyecto

Fuente: Estudio de Campo

3.3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este proceso se orienta a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de los empleados frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Los indicadores con los cuales van hacer evaluados los cargos son los siguientes:

DESEMPEÑO DE INDICADORES

POSICIÓN: GERENTE GENERAL

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	CUMPLIMIENTO DE PLANES DE GESTION	%	50	75	100	65,0	50%
2	VALOR ECONOMICO AGREGADO	%	15	22,5	30	19,5	25%
3	INDICE DE SATISFACION DEL CLIENTE	%	65	77,5	90	72,5	15%
4	MARGEN NETO DE UTILIDAD	%	13	19	25	16,6	10%

POSICIÓN: JEFE DE VENTAS

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	NUMERO DE CLIENTES NUEVOS (GESTION)	Nº	60	90	120	78,0	50%
2	VOLUMEN DE VENTAS AL CONTADO	mil \$	20	50	80	38,0	25%
3	ROTACION CARTERA	Nº	6	9	12	7,8	15%
4	INDICE DE PARTICIPACION DE MERCADO	%	30	52,5	75	43,5	10%

POSICIÓN: JEFE DE BODEGA

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	ROTACION DE INVENTARIOS	N°	10	15	20	13,0	50%
2	STOCK MINIMO	%	5	10	15	8,0	25%
3	INDICE DE DEVOLUCIONES	%	5	17,5	30	12,5	15%
4	TIEMPO DE ENTREGA	min	10	15	20	13,0	10%

POSICIÓN: JEFE DE TALENTO HUMANO

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	ROTACION DE PERSONAL	N°	2	4	6	3,2	50%
2	INDICE DE SATISFACION DEL CLIENTE	%	60	75	90	69,0	25%
3	NUMERO DE CURSOS DICTADOS	N°	5	8,5	12	7,1	15%
4	NUMERO DE DESPIDOS-RENUNCIAS	N°	1	2	3	1,6	10%

POSICIÓN: CONTADOR

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	NIVEL DE APALANCAMIENTO	%	10	30	50	22,0	50%
2	LIQUIDEZ	%	10	15	20	13,0	25%
3	COSTO FINANCIEROS POR MORA	\$	30	65	100	51,0	15%
4	PRESENTACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS	DIAS	3	4	5	3,6	10%

POSICIÓN: ASISTENTE CONTABLE

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	CALIDAD DE INFORMACIÓN	%	10	30	50	22,0	50%
2	NUMERO DE ERRORES TRIBUTARIOS	%	10	15	20	13,0	25%
3	TIEMPO DE ENTREGA DE INFORMACION	DIAS	3	4	5	3,6	15%
4	NUMERO DE MULTAS TRIBUTARIA-LABORAL	N°	1	2,5	4	1,9	10%

POSICIÓN: CAJERA

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	NUMERO DE QUEJAS	N°	1	3	5	2,2	50%
2	TIEMPO RESPUESTA AL CLIENTE	min	5	7,5	10	6,5	25%
3	NUMERO DE ERRORES EN CAJA	N°	3	4,5	6	3,9	15%
4	NUMERO DE BILLETES FALSOS	N°	1	2	3	1,6	10%

POSICIÓN: VENDEDOR

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	NUMERO DE CLIENTES ATENDIDOS	N°	30	40	50	36,0	50%
2	INDICE DE SATISFACION DEL CLIENTE	%	60	75	90	69,0	25%
3	NUMERO DE QUEJAS	N°	3	6,5	10	5,1	15%
4	TIEMPO DE RESPUESTA CLIENTE	min	5	10	15	8,0	10%

POSICIÓN: BODEGUERO

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	NUMERO DE DEVOLUCIONES POR DEFECTO	N°	5	10	15	8,0	50%
2	TIEMPO DE ENTREGA	min	10	15	20	13,0	25%
3	NUMERO DE DEVOLUCIONES POR ENTREGAS	N°	5	10	15	8,0	15%
4	NUMERO DE ERRORES EN PERCHA	N°	5	7,5	10	6,5	10%

POSICIÓN: CHOFER

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS				
			Min	Xprom	Máximo	Meta	Pond
1	DEMORA EN TIEMPO DE ENTREGA	min	15	22,5	30	19,5	50%
2	NUMERO DE QUEJAS POR MAL ENTREGA	N°	1	2,5	4	1,9	25%
3	NUMERO DE MULTAS DE TRANSITO	N°	5	7,5	10	6,5	15%
4	PERDIDA DE MERCADERIA	%	3	4,5	6	3,9	10%

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

El modelo de gestión del talento humano por competencias representa una herramienta básica que ayudara a mejorar la administración de los colaboradores de Bycace, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.

Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos y la retribución.

Bycace tiene relación Laboral con dieciocho personas a contrato indefinido. El 22% de los empleados tienen un titulo de tercer nivel y las funciones que desempeñan son de alta gerencia, el 67% tiene un nivel académico de bachillerato.

La empresa Bycace existe nueve cargos a saber: Gerente General, Jefe de Ventas Jefe de Bodega, Contador, Asistente Contable, Cajero, Vendedor, Bodeguero y Chofer.

No existe un departamento de Talento Humano en Bycace, por lo tanto su gestión no es adecuada, provocando la insuficiencia de sistemas y herramientas debidamente documentadas que apoyen la productividad de la organización.

Las competencias son la conjugación óptima de conocimientos, habilidades, intereses, motivaciones propias de un individuo que hace, que tenga un desempeño excepcional en una labor específica.

El elemento principal sobre el que se construye el modelo de gestión es el perfil del puesto, lo que permite a Bycace encontrar en las competencias una referencia especialmente útil para su equipo directivo, que les permita conocerse mejor, identificar sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora para abordar las acciones de desarrollo que estimen más convenientes; para conocer mejor a su personal, y su potencial de desarrollo, lo que les permitirá, entre otras cosas, predecir las necesidades de contratación que tendrán en el futuro, y para seleccionar a los empleados que vayan a tener impacto en la organización.

4.2 RECOMENDACIONES

Se debe crear el departamento de Talento Humano, para que administre técnicamente al personal de Bycace S.A.

Implementar el modelo de gestión de talento humano por competencias ya que representa una herramienta esencial para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa con enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización.

Tener presente al empleado como un ser que tiene la capacidad de pensar, sentir y actuar que se desenvuelve naturalmente en el medio.

Desarrollar un proceso de capacitación de acuerdo a las brechas existente entre los requerimientos del perfil del puesto y el desempeño actual del empleado, dándole un plazo prudencial para que se nivele con las especificaciones del perfil del puesto y pueda ingresar el sistema de desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato Adalberto. Administración de Recursos Humanos, McGranw-Hill Colombia 2000.

Merizalde Vinicio, Módulo de Gestión de Talento Humano por Competencias, ESPE Octubre 2005.

Dirube Mañueco José Luís .Un Modelo de Gestión por Competencias, 1ra. Edición, Epise S.A. España 2004.

Bohlander George, Administración de Recursos Humanos, 12ª edición, Thomson Learning, México 2001

www.monografias.com Aspectos básicos en la gestión del talento humano trabajo enviado por Juan Carlos Cerna,

www.monografias.com Aplicación del modelo de competencias: Experiencia en algunas empresas chilenas. Trabajo enviado por: Ignacio Fernández Reyes.

www.gestiopolis.com ¿Cuáles son las premisas básicas del modelo de gestión por competencias?

www.gestiopolis.com Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas enviado por Maria Rita Gramigna.

www.ilo.org/public/spanish/ampro/cintefor/publ/sala_vargas/conv_des/iii.htm
Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano

ANEXO No1
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS – DESTREZAS

Análisis Numérico. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como datos financieros y estadísticos.

Análisis de problemas.- Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas.

Acertividad y Firmeza.- Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas, defender con firmeza las convicciones.

Capacidad de Anticipación.- Se anticipa a los hechos, problemas y oportunidades, preparándose para enfrentarlos y obtener los mejores resultados. Advierte y comunica a los demás lo que se debe hacer ante la situación prevista. Actúa para Conseguir los recursos o medios que le permitan lograr los resultados y hacer que sucedan acontecimientos favorables para el trabajo o se eviten aquellos inapropiados

Capacidad de Negociación.- Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía de ganar – ganar.

Compromiso Organizacional.- Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por él.

Coordinación Tacto Visual.- Coordinar el sentido de la vista y el tacto en la ejecución de una actividad específica.

Detección de Averías.- Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

Dominio Técnico.- Demuestra conocimiento actualizado en su área de especialidad demuestra un aprendizaje continuo de habilidades y destrezas; demuestra conocimiento detallado de la empresa y su organización, trasmite a otras personas los conocimientos adquiridos.

Educación.- Conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desarrollo del cargo.

Experiencia.- Valora la experiencia laboral necesaria en el cargo.

Escucha Activa.- Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas
Escuchar lo que la otra persona esta hablando y hacer preguntas adecuadas.

Habilidad Manejo de Vehículos.- Conducir vehículos respetando las leyes de transito

Inspeccionar y Evaluar la Calidad de los Productos.- Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones.

Interés por el Orden y la Calidad.- Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizado, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.

Liderazgo.- Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.

Manejo de Recursos Materiales.- Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercadería, locales, accesorios y vehículos necesarios para efectuar el trabajo.

Manejo de Recursos Talento Humano.- Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

Manejo de Tiempo.- Manejar el propio tiempo y de los demás..

Organización de la Información.- encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.

Orientación al Logro.- Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.

Orientación al Servicio.- Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

Orientación de Asesoramiento.- Ofrece, directrices, sugerencias, a los demás para que tomen decisiones

Pensamiento Analítico.- Trabaja de manera ordenada y sistemática descomponiendo los problemas que se presentan en sus partes más importantes para revisarlas por medio de un proceso lógico y encontrar la solución más adecuada para el caso.

Sociabilidad.- Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.

Solicita y Entrega Insumos.- Pide a los demás que le proporcionen los recursos o medios que necesita para trabajar a los cuales no tiene acceso o de los cuales depende para proseguir con su trabajo. Entrega oportunamente y con calidad los resultados de trabajo que necesitan sus compañeros para continuar con sus labores, sin interrumpir el flujo de actividades.

Trabajo en Equipo.- Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés propio