



## **CAPÍTULO III**

# **MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA BYCACE S. A**

### **3.1 JUSTIFICACIÓN**

Desde hace algunos años se ha tornado lugar común referirse al recurso laboral de las empresas como el Talento Humano. Es una de las innovaciones de la administración con mayor trascendencia y de mejor recibo en los últimos años, ya que no solo es una diferenciación semántica, sino que es una nueva percepción que le hace más justicia a éste importante recurso empresarial.

El mundo empresarial de hoy reconoce que el éxito de una empresa depende de la forma en que se traten sus recursos humanos, de cómo se trata la resistencia al cambio y de la forma de motivar e integrar al personal en un proyecto que ilusione. La dirección debe crear ilusión, dar confianza y motivar, crear ideas y ponerlas en práctica. Los protagonistas del cambio son las propias organizaciones y éstas están formadas por personas, así que el secreto radica en el adecuado tratamiento de los recursos humanos.

En la actualidad siempre serán necesarios nuevos diseños organizacionales, una nueva filosofía, otra forma de dirigir las organizaciones o de configurarlas, que permita y facilite integrar a las personas en una dinámica de cambio como la forma de ser competitivos y subsistir. Las personas no son, ni pueden ser, sujeto pasivo del cambio; son el propio instrumento de cambio y según sus actividades



comportamientos, hábitos, costumbres, creencias, intereses y emociones serán capaces de orientar más o menos la Empresa hacia el éxito. Los valores cambian con el reconocimiento de la persona. Sólo el individuo es capaz de dominar la tecnología existente y de crear nuevas técnicas y, además, de generar las ideas que podrían revolucionar la empresa. La persona es capaz de concebir ideas, aportar mejoras, sugerir cambios actuando en equipo.

Las personas pueden planificar, organizar, cooperar, influyendo sobre el entorno y el futuro. El primer interesado en que la empresa continúe adelante es el trabajador, quien ha dejado de ser sujeto pasivo, que espera a “ver qué pasa”, para transformarse en sujeto activo que discute, promueve mejoras, busca el ahorro de tiempo, de costos y la mejora de la calidad como camino de la supervivencia y del desarrollo.

### **3.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE GESTION DE TALENTO HUMANO**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Proporcionar una guía metodológica para la gestión del talento humano en BYCACE S.A que permita potencializar sus competencias.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Implementar procesos que faciliten la ejecución de cada una de las acciones que hacen parte del procedimiento de gestión de talento humano.
- Proporcionar formatos que faciliten el manejo de las herramientas que sustentan la gestión de talento humano
- Obtener información idónea para la toma de decisiones en cuanto al manejo del talento humano.



### **3.3 ALCANCE DEL MANUAL DE TALENTO HUMANO**

Logra la productividad que hoy nos exige el mercado, es necesario el diseño e implementación de un manual de talento humano que permita tener una ventaja competitiva que pueda diferenciar una empresa de otra.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la gestión de los procesos de captación, gestión y desarrollo humano, que permiten obtener información adecuada para la toma de decisiones.

El manual de talento humano además permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.



Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### **3.4 CADENA DE VALOR DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La cadena de valor es una herramienta que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte



## GRAFICO N° 16

### CADENA DE VALOR DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA



**FUENTE** : MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR** : GRUPO DE TESIS



### 3.4.1.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

**MACROPROCESO :** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO :** Captación (G.T.H. 1.1)

**SUBPROCESO :** Reclutamiento (G.T.H.1.1.1)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal BYCACE	Mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requisición de personal para cubrir la vacante.</li> <li>▪ Especificación del cargo.</li> <li>▪ Convocatoria externa</li> </ul>	Captar y procesar información de los potenciales candidatos idóneos para el proceso de selección en base al cumplimiento de los perfiles establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carpeteo de</li> <li>▪ Base de datos.</li> </ul>	(GTH1.1.2)	

**ELABORADO POR:** LAS AUTORAS

**FUENTE :** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)



## CADENA DE VALOR DE RECLUTAMIENTO

**MACROPROCESO :** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO :** Captación (G.T.H. 1.1)

**SUBPROCESO :** Reclutamiento (G.T.H.1.1.1)



**FUENTE :** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

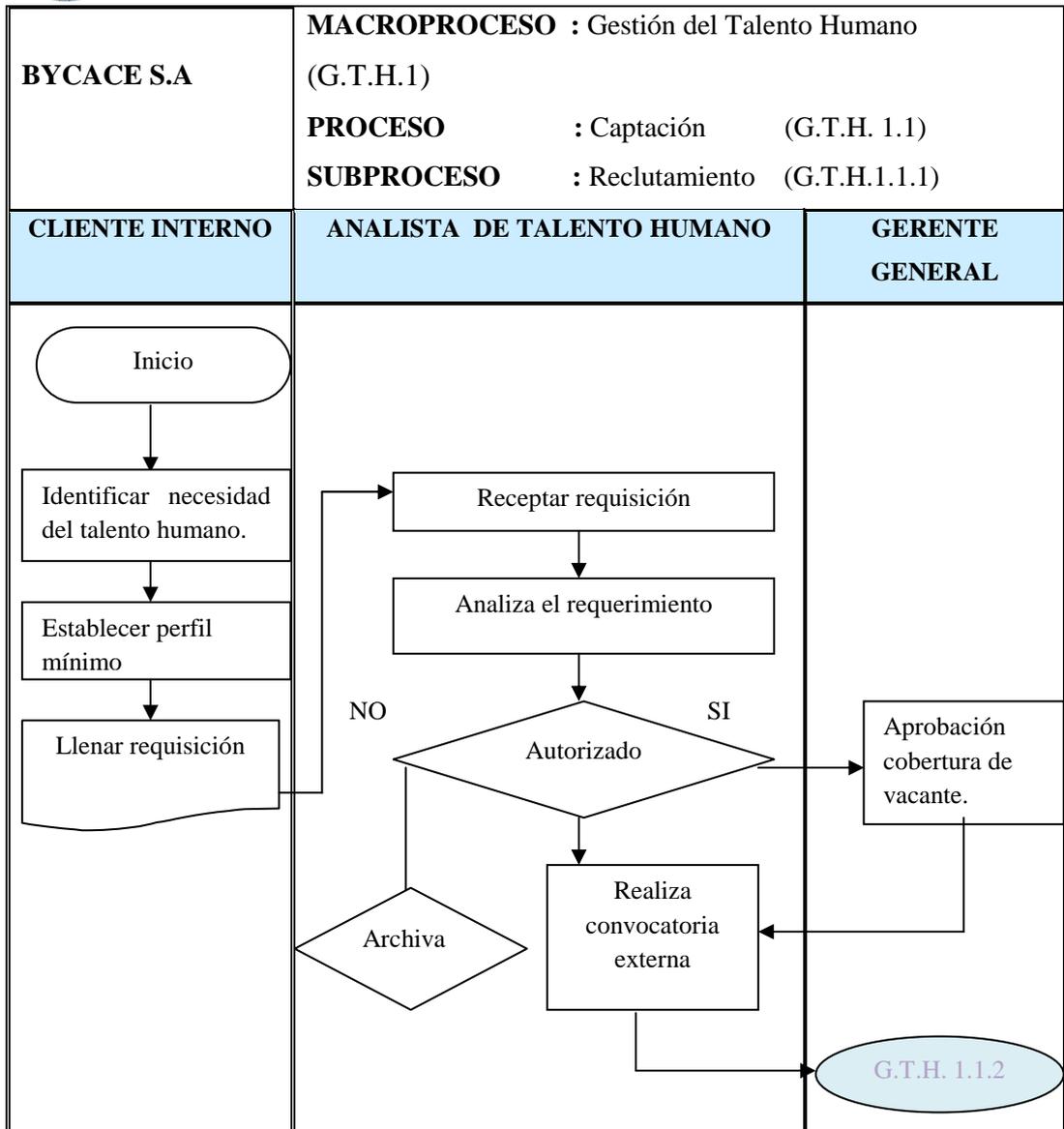
**PROCESO** : Captación (G.T.H. 1.1)

**SUBPROCESO** : Reclutamiento (G.T.H.1.1.1)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Identificar las necesidades del talento humano “Detectar vacantes”	Personal de BYCACE	Obtener los requerimientos de cada departamento para cubrir las vacantes existentes.
2	Establecer perfil mínimo	Personal de BYCACE	Implantar requisitos indispensables, datos de los candidatos
3	Llenar requisición del personal	Personal de BYCACE	Completar todos los datos requeridos en el formato de requisición del talento humano.
4	Receptar requisición	Analista de talento humano	Revisar si cumple las necesidades de información.
5	Analizar requerimiento	Analista de talento humano	Analizar la información enviada, con el fin de constatar los requisitos solicitados para la vacante existente.
6	Autorizar	Analista de talento humano	Si se autoriza el requerimiento establecido se procede a la cobertura de vacante, caso contrario se archiva.
6	Aprobación cobertura de vacante	Gerente general	Autorización para la solicitud de búsqueda del talento humano
7	Realizar convocatoria externa	Analista de talento humano	Elaborar un modelo de convocatoria.

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



### 3.4.1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H. 1)

**PROCESO** : Captación (G.T.H. 1.1)

**SUBPROCESO** : Selección (G.T.H.1.1.2)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal BYCACE	Mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de la base de datos.</li> <li>▪ Prueba de conocimiento</li> <li>▪ Prueba técnica</li> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Calificación</li> </ul>	Con la información obtenida se procede a establecer al o los candidatos idóneos para cubrir la o las vacantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo de candidatos preseleccionados debidamente calificados.</li> <li>▪ Selección del candidato idóneo.</li> </ul>	(GTH1.1.3)	

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS

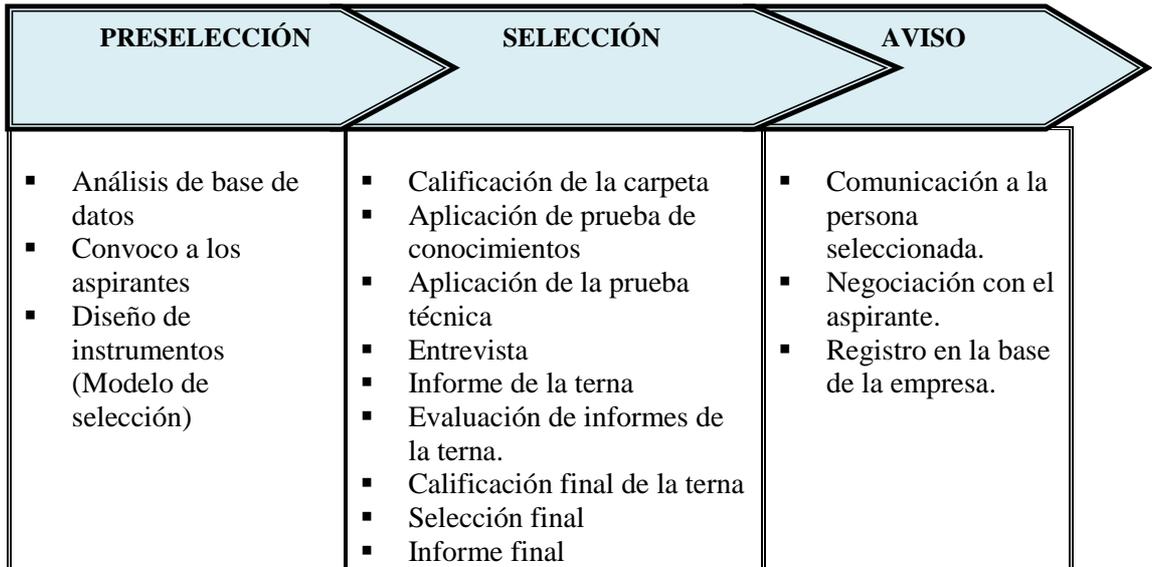


## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE SELECCIÓN

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Captación (G.T.H. 1.1)

**SUBPROCESO** : Selección (G.T.H.1.1.2)



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

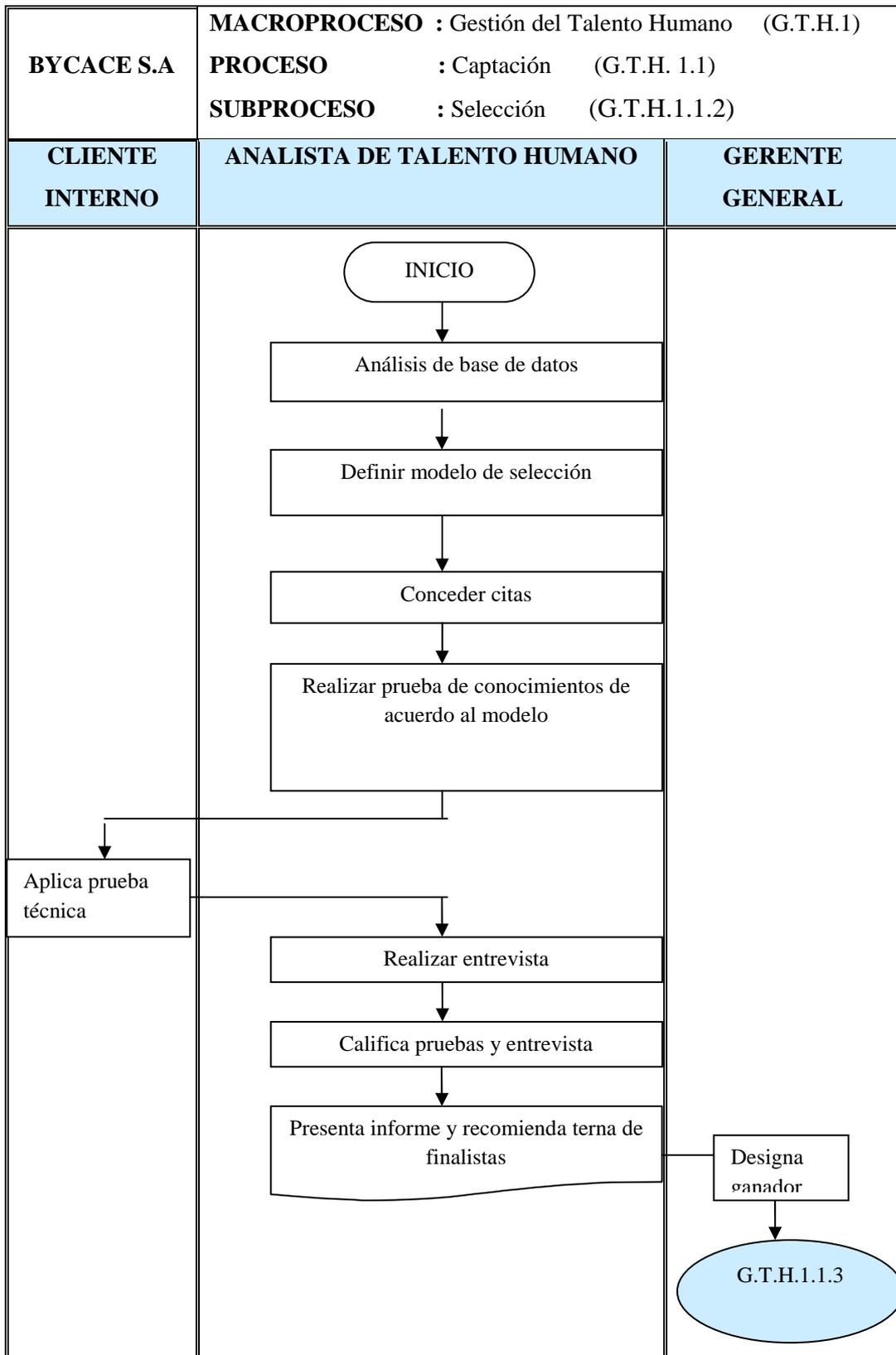
**PROCESO** : Captación (G.T.H. 1.1)

**SUBPROCESO** : Selección (G.T.H.1.1.2)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Análisis de base de datos	Analista de talento humano	Recibir datos de candidatos interesados para cubrir las vacantes.
2	Definir modelos de selección	Analista de talento humano	Se diseña el modelo de selección a aplicar con su debida valoración.
3	Conceder citas	Analista de talento humano	Establecer horario de cita.
4	Realizar prueba de conocimientos	Analista de talento humano	Efectuar prueba de conocimientos a los candidatos preseleccionados para identificar competencias.
5	Realizar prueba técnica	Personal de BYCACE	Elaborar la prueba y su sistema de calificación por parte del responsable del departamento en la que se encuentra la vacante.
6	Realizar entrevista	Analista de talento humano	Elabora esquema de entrevista y su sistema de calificación
7	Califica pruebas y entrevista	Analista de talento humano	Calificar los resultados de cada candidato para ponderar las notas obtenidas.
8	Presenta informe y recomienda terna de finalistas	Analista de talento humano	Elaborar el informe y presentar al gerente general la o las ternas de finalistas para la designación.
9	Designa ganador	Gerente general	Obtener las puntuaciones finales y seleccionar al o los candidatos con puntajes superiores.

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



### 3.4.1.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

**MACROPROCESO :** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO :** Captación (G.T.H.1.1)

**SUBPROCESO :** Contratación (G.T.H.1.1.3)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
(G.T.H.1.1.2)		Grupo de candidatos debidamente evaluados.	El candidato seleccionado es contratado.	Contrato sujeto a la legislación vigente. Persona contratada e inducida.	(G.T.H.1.1.4)	

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS

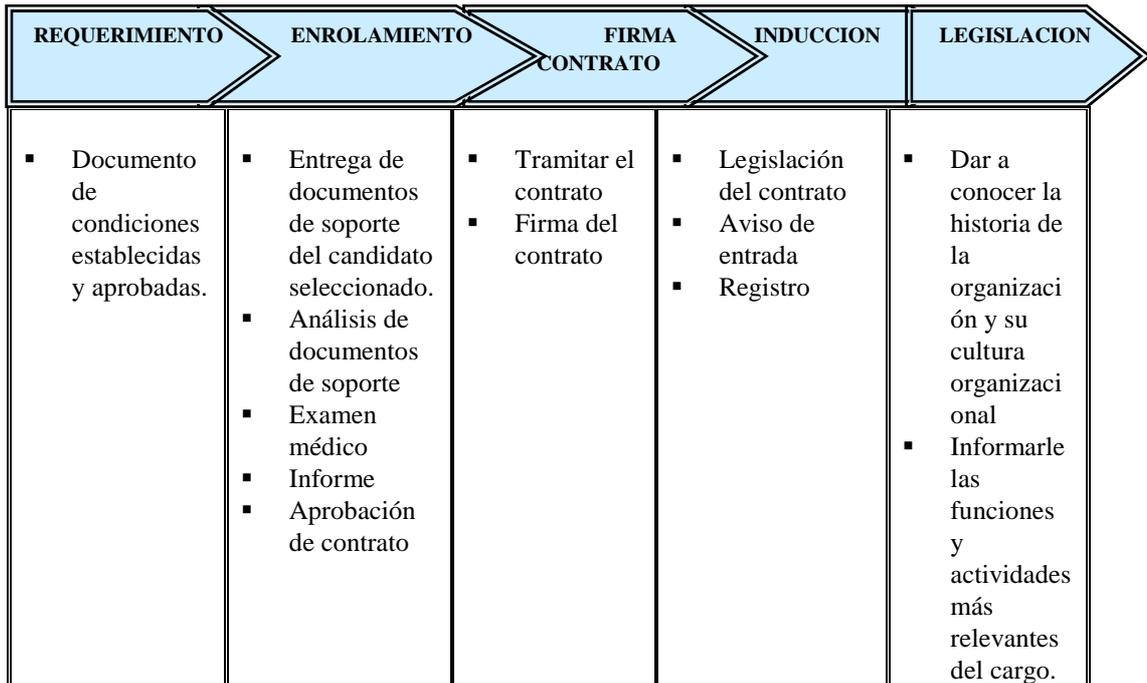


## CADENA DE VALOR DE LA CONTRATACIÓN

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Captación (G.T.H.1.1)

**SUBPROCESO** : Contratación (G.T.H.1.1.3)



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

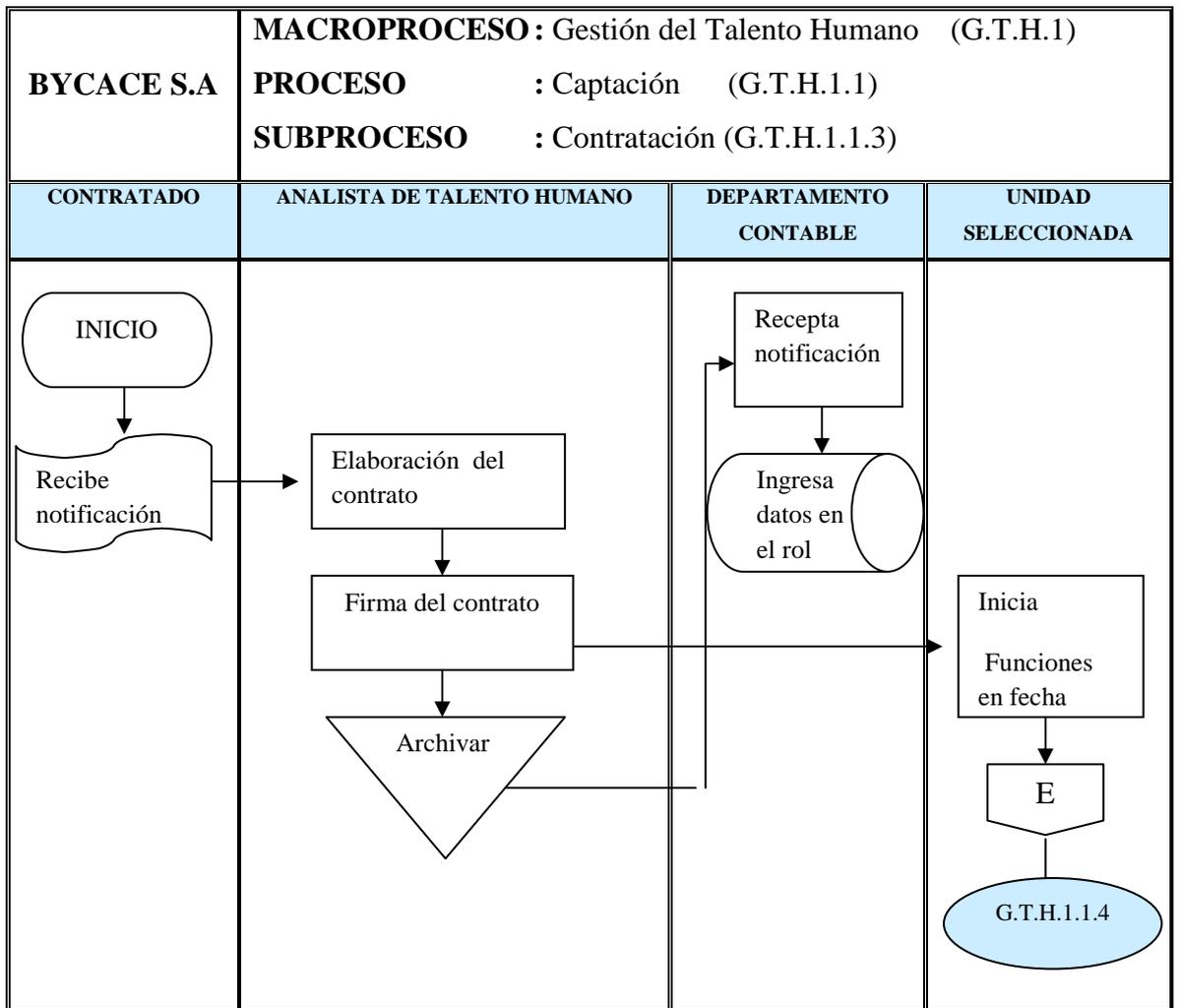
**PROCESO** : Captación (G.T.H.1.1)

**SUBPROCESO** : Contratación (G.T.H.1.1.3)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Recibir notificación	Contratado	Se comunica al candidato designado como ganador fecha y hora de presentación para inicio de actividades.
2	Elaborar contrato	Analista de talento humano	Elabora el contrato con sus respectivas cláusulas
3	Firma del contrato	Analista de talento humano	Firma el contrato (original y 2 copias): En el departamento de talento humano e inspectoría de trabajo.
4	Archiva	Analista de talento humano	Se procede archivar el contrato establecido.
5	Recepta notificación	Analista de talento humano	Recibe documentación para proceder al ingreso del rol correspondiente.
6	Ingresa al rol correspondiente	Departamento contable	Registra información concerniente al sueldo, cargo, beneficios, etc.
7	Iniciar funciones	Analista de talento humano	Induce al contratado en las funciones a desempeñar.

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



### 3.4.1.4 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCION

**MACROPROCESO :** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO :** Captación (G.T.H.1.1)

**SUBPROCESO :** Inducción (G.T.H.1.1.4)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO (G.T.H.1.1.3)	EXTERNO				INTERNO (G.T.H.1.1.4)	EXTERNO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tríptico de inducción</li> </ul>	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.		

**FUENTE :** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS

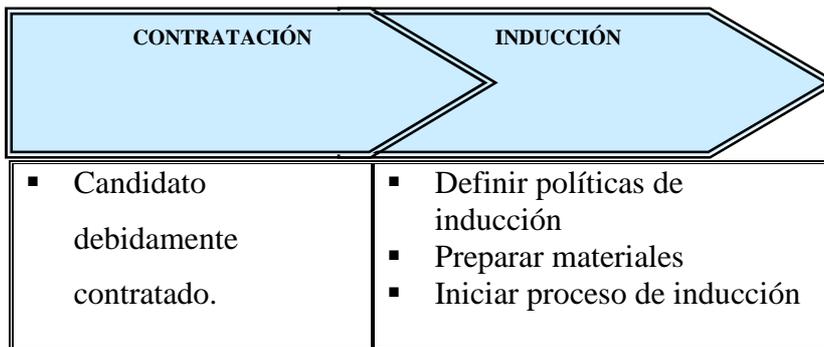


## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE INDUCCION

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Captación (G.T.H.1.1)

**SUBPROCESO** : Inducción (G.T.H.1.1.4)



**FUENTE :** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCION

**MACROPROCESO :** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

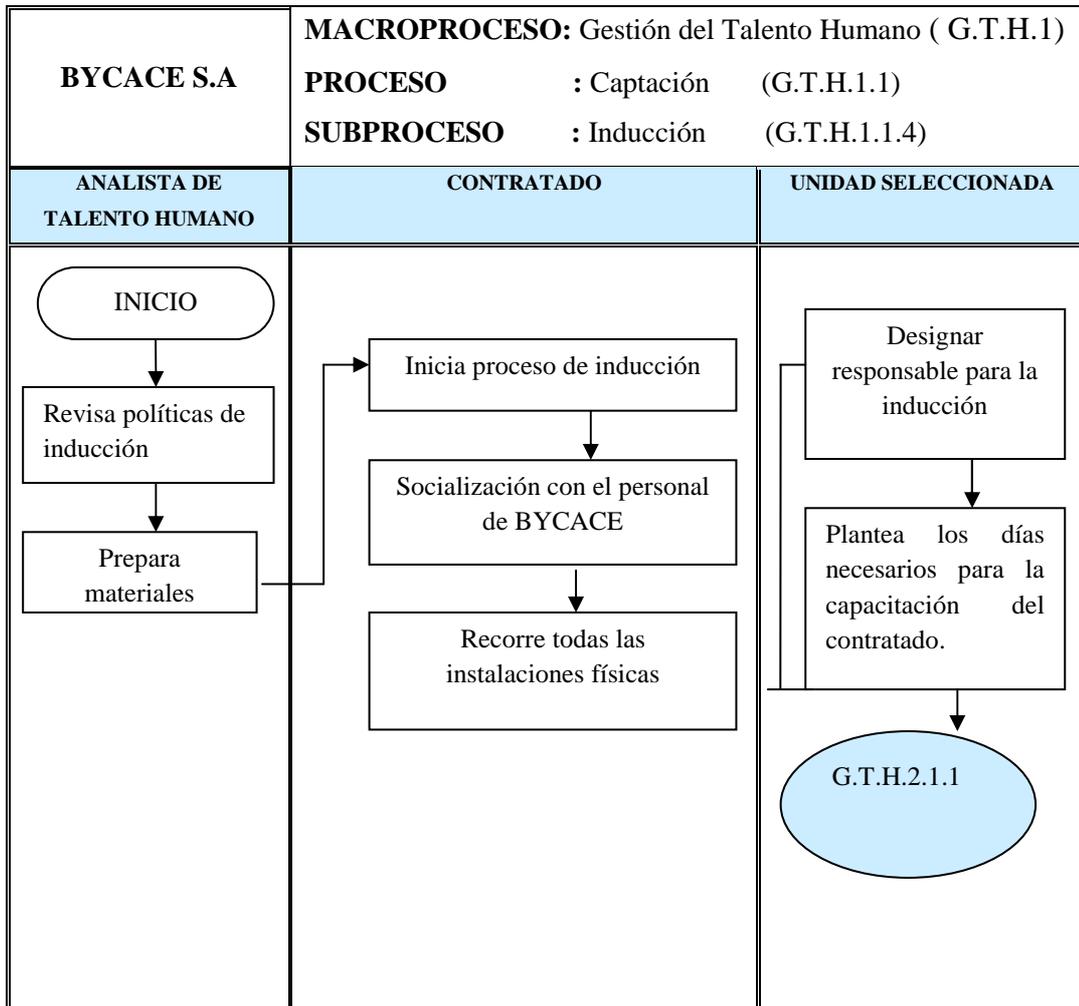
**PROCESO :** Captación (G.T.H.1.1)

**SUBPROCESO :** Inducción (G.T.H.1.1.4)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Revisar políticas de inducción	Analista de talento humano	Definir propósito de la política
2	Preparar los materiales e información para la inducción	Analista de talento humano	Diseñar tríptico con información organizada de la estructura organizacional y normativas generales.
3	Inicio de proceso de inducción	Contratado	Acudir a las instalaciones del almacén para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción.
4	Socialización con el personal de BYCACE	Contratado	El seleccionado será presentado con sus compañeros de trabajo, jefe inmediato y subordinados.
5	Recorre todas las instalaciones	Contratado	Será guiado por un recorrido en las instalaciones físicas de la organización recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ellos se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.
6	Designar guía responsable de inducción	Analista de talento humano	Determinar la persona responsable de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado.
7	Plantea los días necesarios para la capacitación del contratado	Analista de talento humano	Establecer el tiempo requerido para desarrollar la capacitación, las actividades que estarán a cargo del seleccionado.
8	Segundo día de trabajo recibe especificaciones de cargo, detalle del cómo hacer las actividades relevantes.	Contratado	Recibirá capacitación e instrucciones referentes al cargo, a las actividades relevantes que desarrollará recibiendo detalles de cómo realizarlas con periodicidad y responsabilidad

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



### 3.4.2.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Gestión humana (G.T.H.2.1)

**SUBPROCESO** : Gestión de competencias (G.T.H 2.1.1)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
(G.T.H.1.1.4)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de perfil por competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresar información de competencias.</li> <li>Determinar gestión de aprovechamiento de sus competencias según las orientaciones del manual de perfiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de habilidades, destrezas, conocimientos para el desarrollo de las actividades</li> </ul>	Todas las unidades	

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS

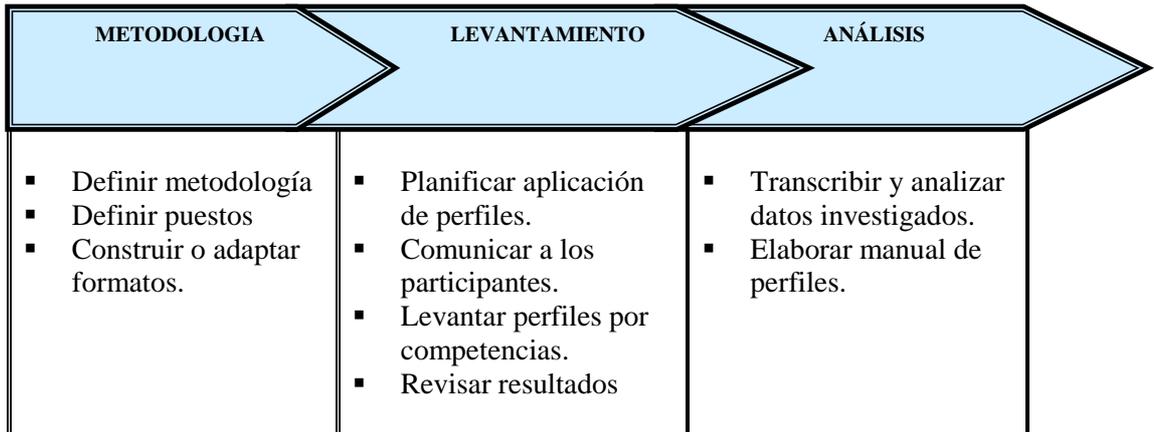


## CADENA DE VALOR DE LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Gestión Humana (G.T.H.2.1)

**SUBPROCESO** : Gestión de competencias (G.T.H 2.1.1)



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

**MACROPROCESO:** Gestión de talento humano (GTH1)

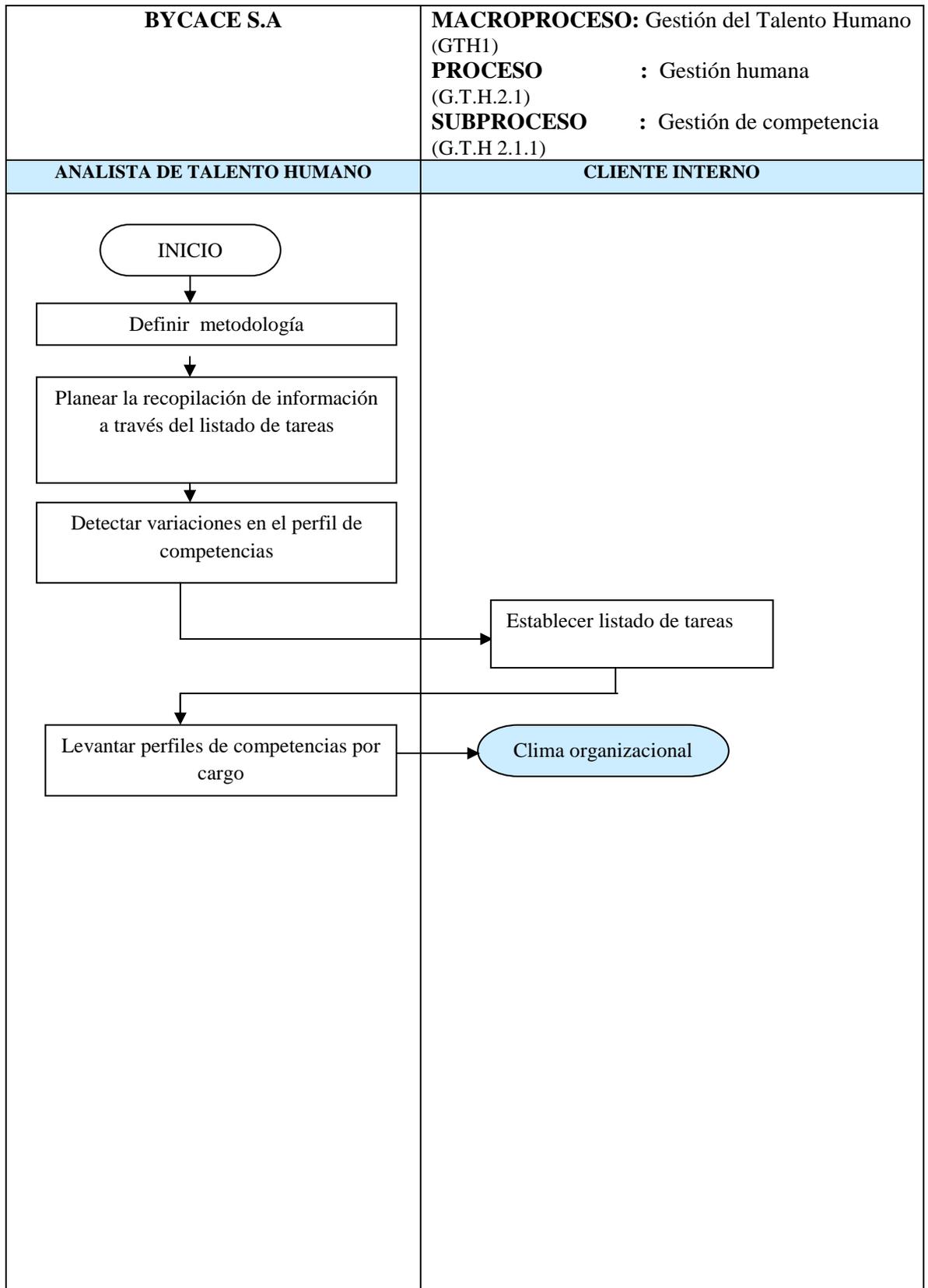
**PROCESO** : Gestión humana (G.T.H.2.1)

**SUBPROCESO** : Gestión de competencias (G.T.H 2.1.1)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir metodología	Analista de Talento Humano	Establece cómo emplear la gestión de competencias de manera continua.
2	Planear la recopilación de información a través del listado de tareas	Analista de Talento Humano	Identificar competencias existentes para todos los cargos
3	Detectar variaciones en el perfil de competencias	Analista de Talento Humano	Identificar cambios en el perfil
4	Establecer listado de tareas	Cliente interno	Fijar tareas a desempeñar
5	Levantar perfiles de competencias por cargo	Analista de Talento Humano	Identificar competencias para cada uno de los cargos
6	Establecer acciones y desarrollo del perfil	Analista de Talento Humano	Identificar funciones a desarrollar

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



### 3.4.2.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**MACROPROCESO :** Gestión de talento humano (GTH1)

**PROCESO :** Gestión humana (GTH2.1)

**SUBPROCESO :** Clima Organizacional (GTH 2.1.2)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Todas las unidades		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso busca detectar el nivel de satisfacción del cliente interno, como detectar problemas y corregirlos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener mejora en la administración</li> </ul>	Todas las unidades	

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS

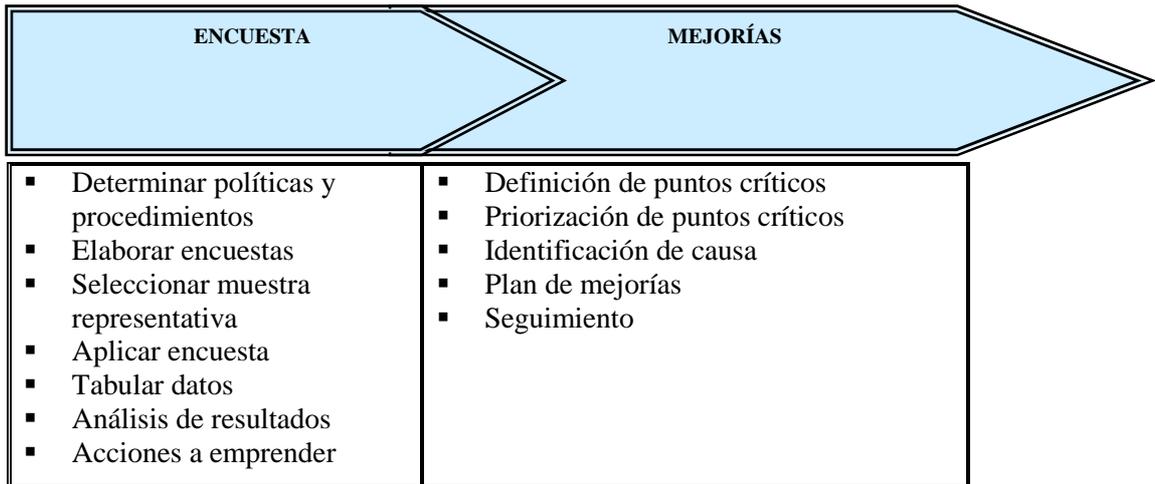


## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**MACROPROCESO** : Gestión de talento humano (GTH1)

**PROCESO** : Gestión humana (GTH2.1)

**SUBPROCESO** : Clima Organizacional (GTH 2.1.2)



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**MACROPROCESO:** Gestión de talento humano (G.T.H.1)

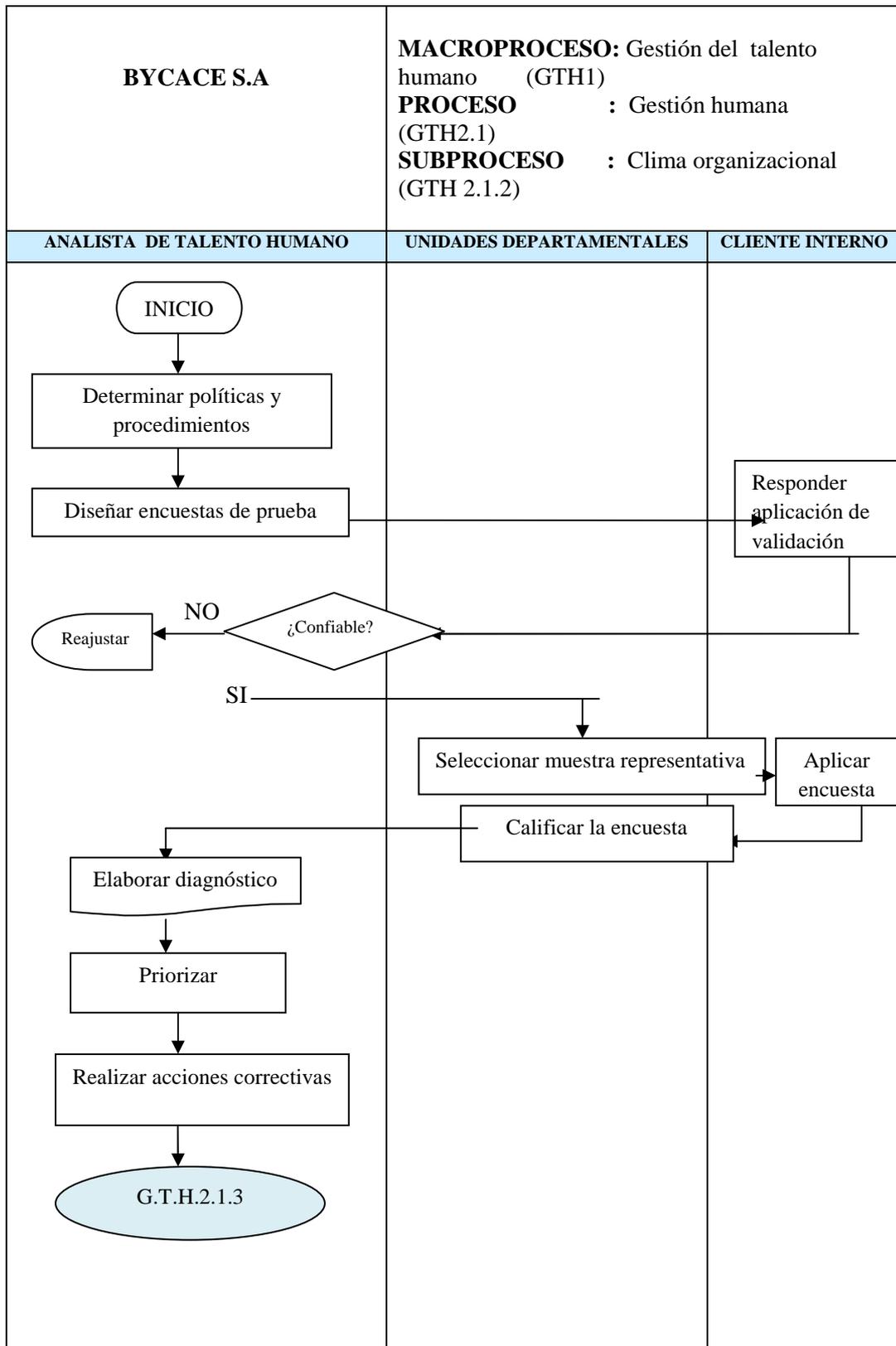
**PROCESO** : Gestión humana (G.T.H.2.1)

**SUBPROCESO** : Clima organizacional (G.T.H 2.1.2)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Determinar políticas y procedimientos	Analista de Talento Humano	Determinar responsables (jefe de cada uno de las unidades departamentales) para aplicar semestralmente las encuestas.
2	Diseñar encuestas de prueba	Analista de Talento Humano	Establecer una encuesta modelo "Inventario de cultura organizacional"
3	Responder aplicación de validación	Cliente interno	Contesta la encuesta diseñada
4	Confiabledad	Analista de Talento Humano	Identifica veracidad de la encuesta caso contrario se reajusta
6	Seleccionar muestra representativa	Áreas departamentales	Establecer una muestra estratificada sistemática en cada uno de los departamentos
7	Aplicar encuestas	Cliente interno	Responder cada una de la preguntas, garantizando su confidencialidad y veracidad
8	Calificar encuesta	Unidades departamentales	Ponderar la encuesta aplicada
9	Elaborar diagnóstico	Analista de Talento Humano	Preparar informe
10	Priorizar	Analista de Talento Humano	Establecer puntos relevantes de la información obtenida
11	Realizar acciones correctivas	Analista de Talento Humano	Aplicar correcciones sobre los puntos críticos

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



### 3.4.2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LA REMUNERACIÓN INTEGRAL

**MACROPROCESO** : Gestión de talento humano (GTH1)

**PROCESO** : Gestión humana (GTH2.1)

**SUBPROCESO** : Remuneración integral (GTH 2.1.3)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Todas las unidades		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar el valorador de cargos a través del sistema de puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se construye una escala de valoración para administrar la nómina y la gestión efectiva de las remuneraciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener mejora en la administración</li> </ul>	Todas las unidades	

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## CADENA DE VALOR DE LA REMUNERACIÓN INTEGRAL

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

**PROCESO** : Gestión Humana (GTH.2.1)

**SUBPROCESO** : Remuneración Integral (GTH.2.1.3)

VALORACIÓN DE CARGOS	ADMINISTRACIÓN NOMINAL	PLAN DE ACCIÓN	CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombrar Comités de Valoración.</li> <li>▪ Elección de las competencias</li> <li>▪ Establecer niveles mínimos y máximos por factor.</li> <li>▪ Establecer niveles intermedios (Grados de cada factor).</li> <li>▪ Valorador de cargos a través del sistema de puntos</li> <li>▪ Definir puntaje por grado.</li> <li>▪ Establecer puntuación total por cargo.</li> <li>▪ Construir escalas y niveles salariales.</li> <li>▪ Elaborar Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitalizar datos al sistema (Ingresos y descuentos).</li> <li>▪ Revisar datos ingresados por totales.</li> <li>▪ Imprimir nómina.</li> <li>▪ Obtener datos para pago.</li> <li>▪ Elaboración de listado para pago.</li> <li>▪ Recepción de firma de pago de sueldos y salarios en el rol mensual.</li> <li>▪ Archivo de datos de pago.</li> <li>▪ Cierre de nómina mensual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar Plan de Acción. (Gerente General – Sucursal – Responsable).</li> <li>▪ Difundir Plan de Acción. (Gerente General – Sucursal – Responsable).</li> <li>▪ Aprobar Plan de Acción de los responsables (Gerente General).</li> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Firma Plan de Acción de los Responsables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acciones Correctivas.</li> </ul>

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA REMUNERACIÓN INTEGRAL

**MACROPROCESO** : Gestión de talento humano (GTH1)

**PROCESO** : Gestión humana (GTH2.1)

**SUBPROCESO** : Remuneración integral (GTH 2.1.3)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir factores de valoración.	Analista de talento humano	Elegir entre las competencias detectadas las indispensables para elaborar un valorador de cargos.
2	Nombrar Comités de Valoración	Personal de BYCACE	Designar un grupo de responsables y coordinadores para que manejen el modelo de valoración desarrollado para valorar los cargos de cada departamento.
3	Capacitar miembros del comité	Personal de BYCACE	Los responsables de cada comité deben ser capacitados tanto en la herramienta como en el mecanismo elegido para valorar.
4	Elección de competencias	Analista de talento humano	Identifican diversas competencias a evaluar
5	Establecer niveles mínimos y máximos por factor.	Analista de talento humano	Construir y describir el nivel mínimo y máximo esperado de conductos por cada competencia convertida en factor.
6	Establecer niveles intermedios de factor.	Analista de talento humano	Construir los niveles lógicos e intermedios que completan las escalas del valorador.
7	Definir puntaje por grado.	Analista de talento humano	Construir una escala de puntuación basada en un nivel tope de 1000 puntos a distribuir.
8	Establecer puntuación total.	Analista de talento humano	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupan factores.
9	Valorar grupos de cargos por área	Personal de BYCACE	Valorar los cargos con el Modelo de Desarrollo conforme a la planificación.
10	Construir escalas y niveles salariales.	Personal de BYCACE	Obtener escalas de puntos de los cargos valorados para su



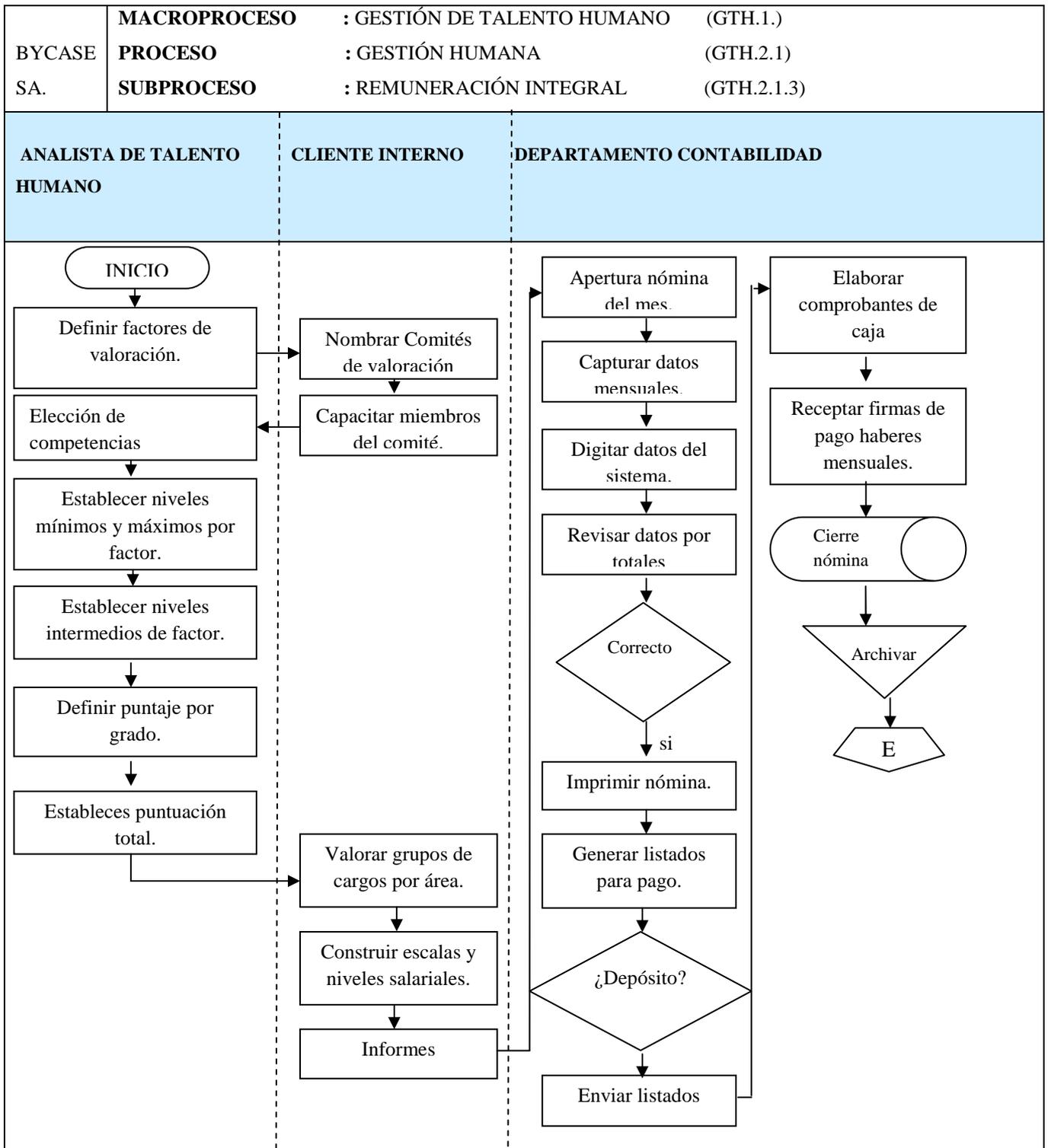
			próxima conversión a dólares.
11	Informes	Personal de BYCACE	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados obtenidos para determinar correctivos al trabajo.
12	Apertura nómina del mes.	Departamento de Contabilidad	Receptar la información de valoración para ingresarla como datos generales de sueldos base.
13	Capturar datos mensuales	Departamento de Contabilidad	Receptar datos de ingresos y descuentos para la nómina mensual con sus respectivos soportes documentales.
14	Digitar datos al sistema	Departamento de Contabilidad	Ingresar datos mensuales enviados por otros sistemas internos.
15	Revisar datos por totales.	Departamento de Contabilidad	Efectuar una revisión manual de los datos ingresados y de los pagos legales debidamente efectuados.
16	Imprimir nómina	Departamento de Contabilidad	Imprimir los comprobantes de pago individuales y roles.
17	Generar listados para pagos	Departamento de Contabilidad	Imprimir los listados para efectivizar el pago a cada cliente interno.
18	Enviar listados	Departamento de Contabilidad	Entrega – recepción de datos totales para pago de haberes mensuales para su registro y provisión de fondos.
19	Elaborar comprobantes de caja	Departamento de Contabilidad	Conforme listados efectuar los pagos.
20	Receptar firmas de pago haberes mensuales	Departamento de Contabilidad	Entregar a cada empleado los correspondientes roles para la recepción de firmar y archivo de los mismos.
21	Cierre de nómina	Departamento de Contabilidad	Cerrar nómina siguiente un proceso físico y magnético.
22	Elaborar políticas de Plan de Acción	Gerente general	Dictar la normativa, los responsables, la periodicidad y otros detalles necesarios para el Plan de Acción.
23	Elaborar plan de acción	Analista de talento humano	Definir en los formatos los PA y coordinador su aplicación.
24	Revisar plan de acción	Analista de talento humano	Revisar las acciones y objetivos planteados en cuanto a su alcance y factibilidad.
25	Efectuar acciones correctivas y de mejora	Jefe de departamento	Detectar desviaciones y negociar alternativas de

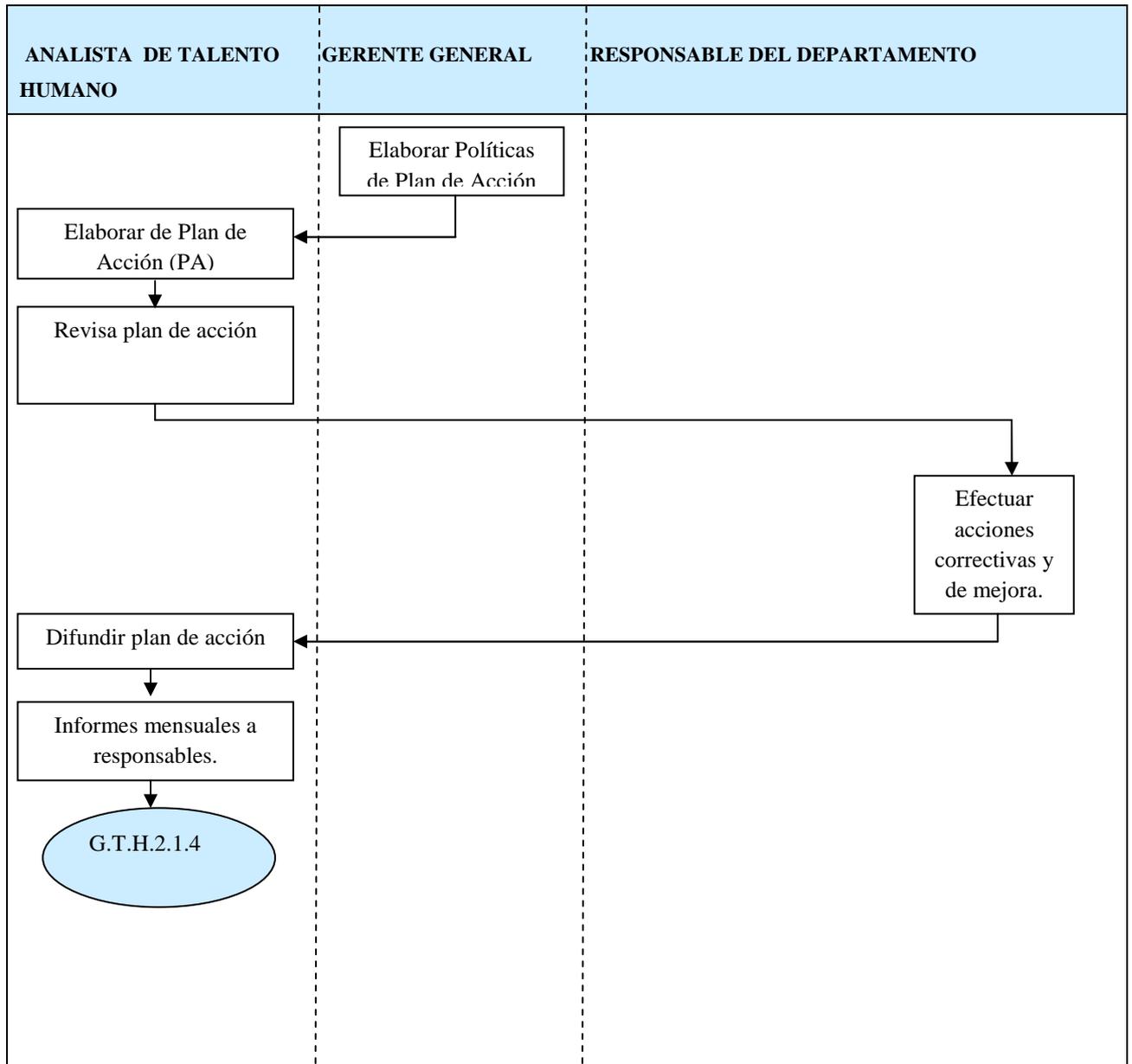


			corrección para restablecer los objetivos y cumplimientos esperados del nuevo ciclo del PA.
<b>26</b>	Difundir plan de acción	Analista de talento humano	Dar a conocer las normativas establecidas.
<b>28</b>	Informes mensuales a responsables	Analista de talento humano	Elaborar informes y comentar los resultados conforme a los resultados esperados dentro del PA.

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS





FUENTE: MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
 ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS



### 3.4.8 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO CLIENTE INTERNO

**MACROPROCESO :** Gestión de talento humano (G.TH.1)

**PROCESO :** Gestión humana (G.TH.2.1)

**SUBPROCESO :** Servicio al cliente interno (G.TH.2.1.4)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
(G.T.H.2.1.2)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de percepción de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios y servicios ajustados a las necesidades y percepciones del cliente interno</li> </ul>	Todas las unidades	

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS

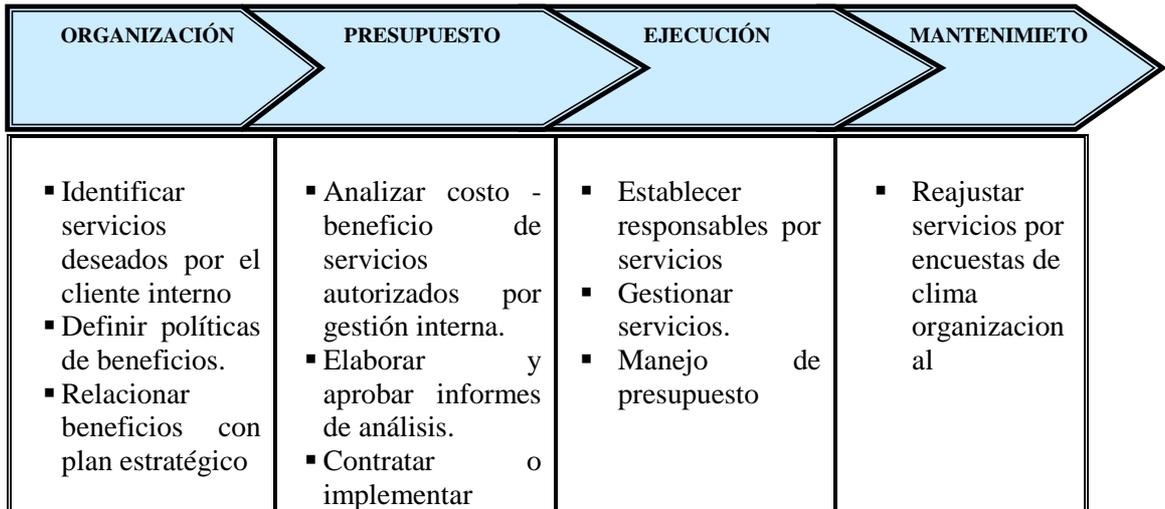


## CADENA DE VALOR DEL PROCESO CLIENTE INTERNO

**MACROPROCESO:** Gestión de talento humano (G.TH.1)

**PROCESO** : Gestión humana (G.TH.2.1)

**SUBPROCESO** : Servicio al cliente interno (G.TH.2.1.4)



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**MACROPROCESO:** Gestión de talento humano (G.T.H.1)

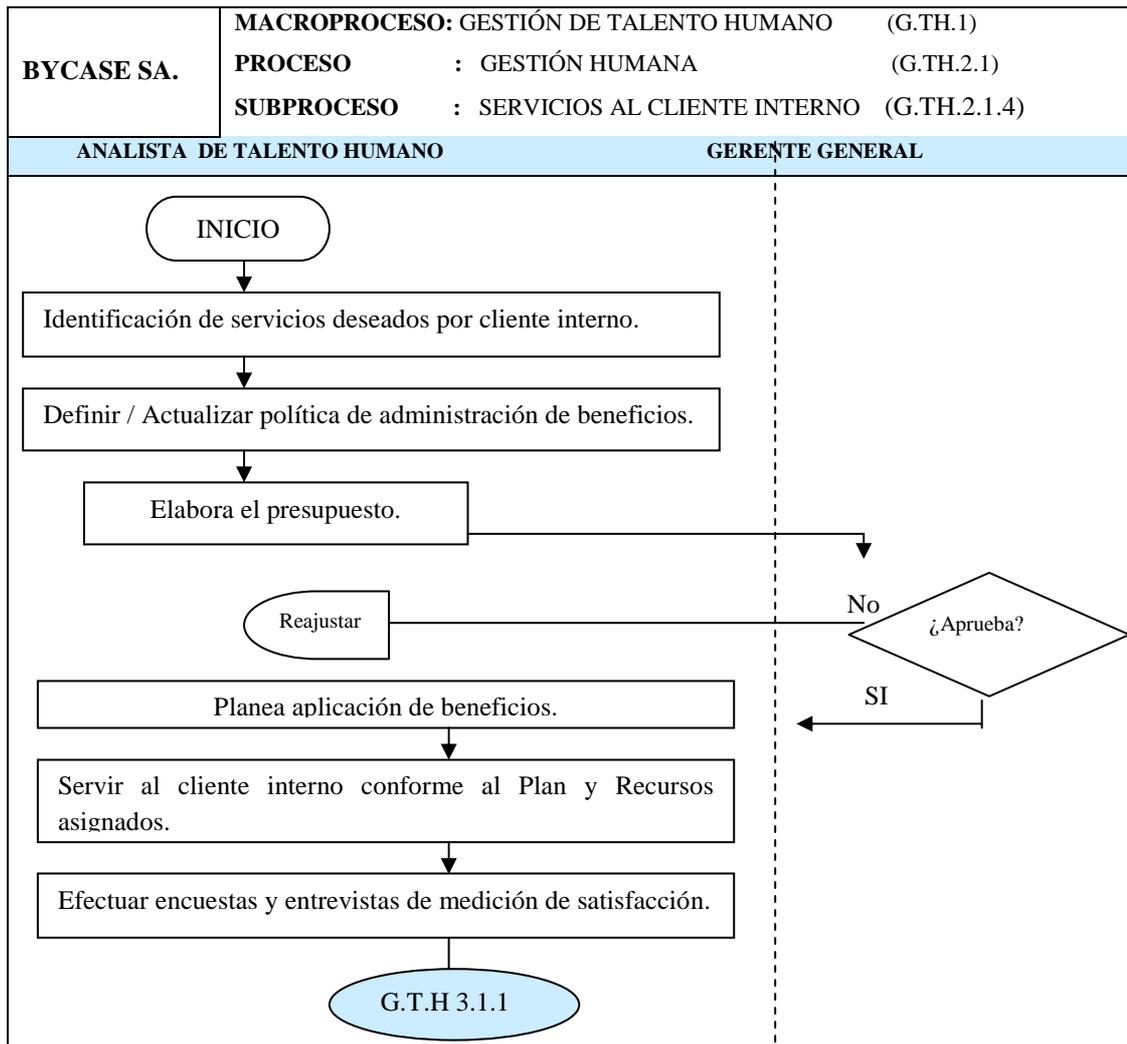
**PROCESO** : Gestión humana (G.T.H.2.1)

**SUBPROCESO** : Servicio al cliente interno (G.T.H 2.1.4)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Identificación de servicios deseados por cliente interno.	Analista de Talento Humano	Focalizar los servicios valorados por el cliente interno mediante la aplicación de herramientas
2	Definir / Actualizar política de administración de beneficios.	Analista de Talento Humano	Seleccionar responsables, para la difusión de los beneficios valorados por el cliente interno
3	Elabora el presupuesto.	Analista de Talento Humano	Realizar un presupuesto para la implementación de un periodo completo establecido
4	Aprobación del presupuesto	Gerente general	El presupuesto será revisado y aprobado para aplicar la política del servicio al cliente, caso contrario se reajusta.
6	Planificar aplicación de beneficios focalizados	Analista de Talento Humano	Establecer quién, cómo, dónde, con qué recursos se contará para la implementación de los servicios deseados.
7	Seguir al cliente interno conforme al plan y recursos asignados	Analista de Talento Humano	Cumplir con la planificación establecida para implementación de beneficios deseados por el cliente interno
8	Analizar el cumplimiento del servicio al cliente	Gerente general	Medir el grado de satisfacción de los clientes internos con la elaboración y aplicación de encuestas.

**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



### 3.4.3.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**MACROPROCESO** : Gestión Del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO** : Evaluación del Desempeño (G.T.H.3.1.1)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
(G.T.H.2.1.4)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de competencias</li> <li>▪ Resultados del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La información generada del desempeño de cada persona es llevada a acciones correctivas orientadas o a la generación de mejoras permanentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de desarrollo individual</li> </ul>	(G.T.H.2.1.4)	

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS

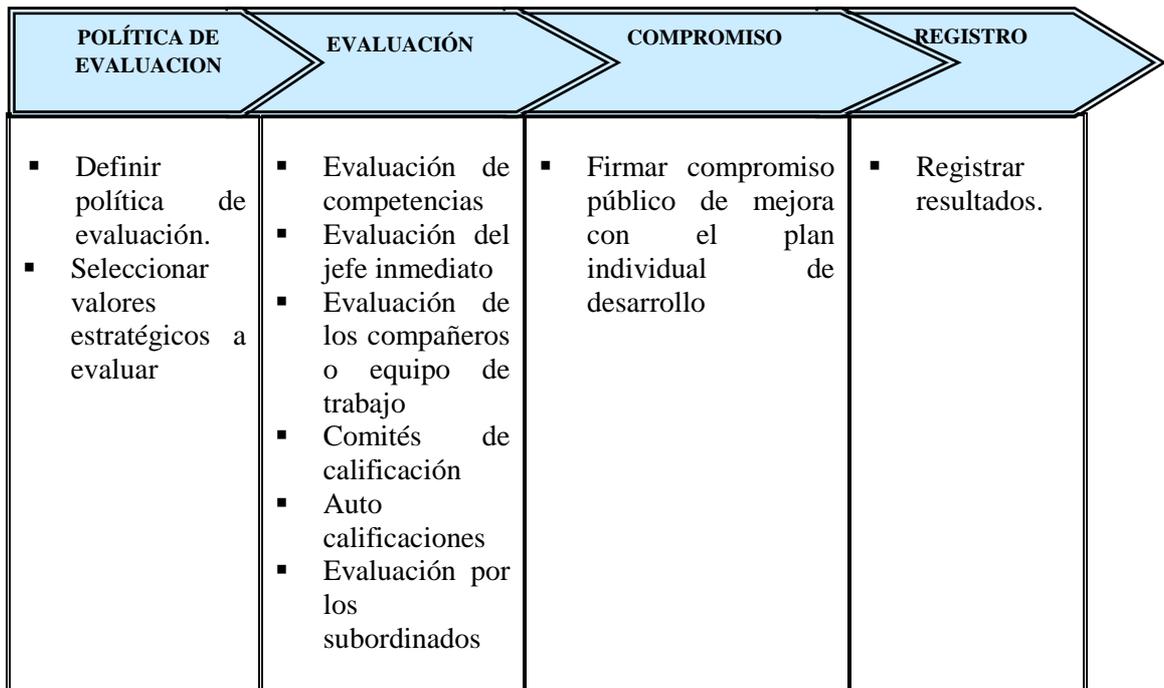


## CADENA DE VALOR DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**MACROPROCESO :** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO :** Desarrollo humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO :** Evaluación del desempeño (G.T.H.3.1.1)



**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**MACROPROCESO** : Gestión del talento humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo humano (G.T.H.3.1)

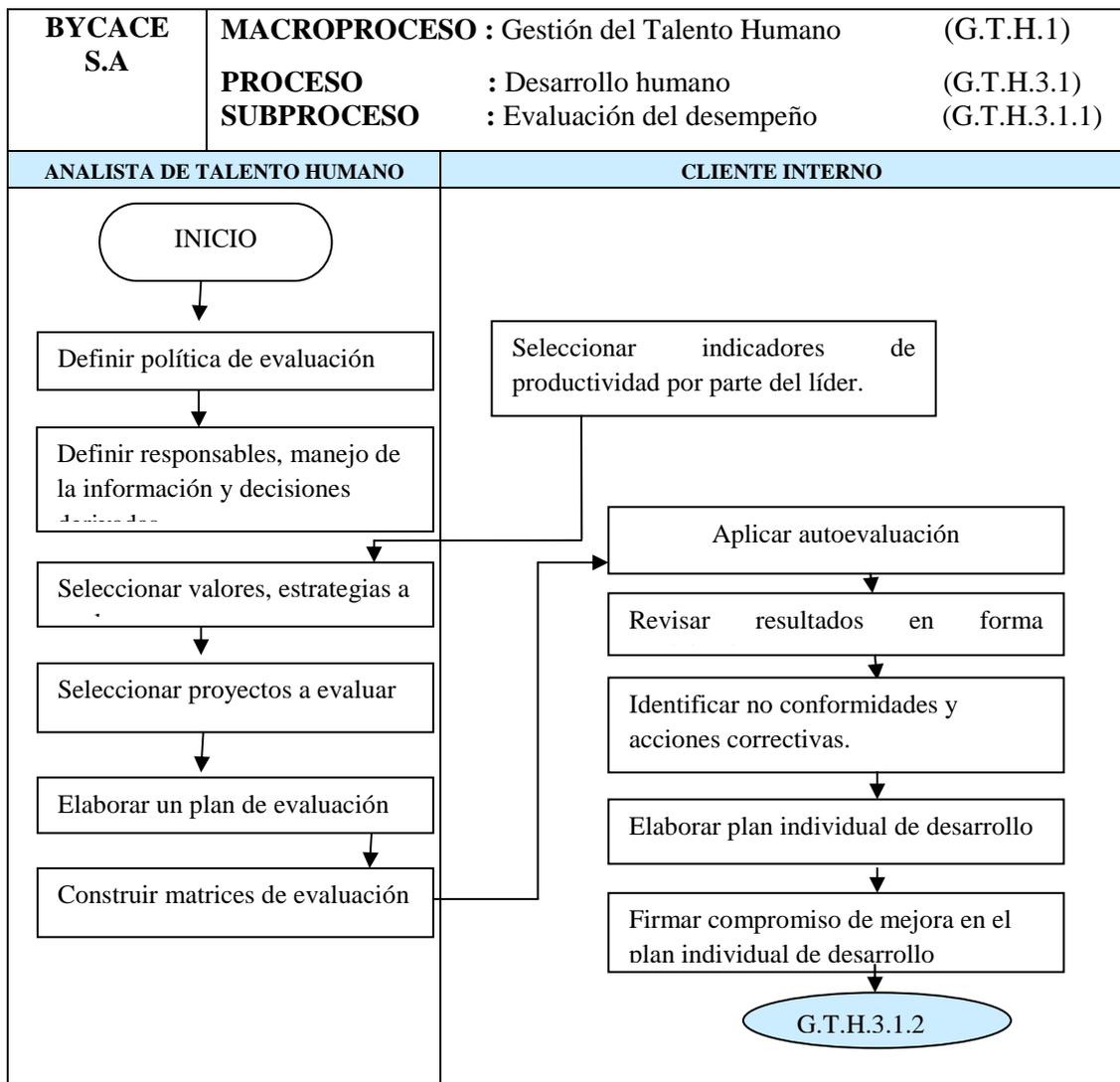
**SUBPROCESO** : Evaluación del desempeño (G.T.H.3.1.1)

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de evaluación	Analista de Talento Humano	Puntualizar propósitos de evaluación, mediante mecanismos que incluya indicadores, proyectos y valores a evaluar
2	Definir responsables, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas	Analista de Talento Humano	Buscar a los responsables, la periodicidad de evaluación, donde se la efectuara, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Seleccionar indicadores de productividad por parte del líder	El Personal de Bycace	El responsable de cada proceso debe establecer indicadores de rendimiento por cargo para la medición dentro de su departamento
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar	Analista de Talento Humano	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evaluación
5	Seleccionar proyectos a evaluar	Analista de Talento Humano	Cada coordinador o responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que este participando
6	Elaborar un plan de evaluación	Analista de Talento Humano	Planear la recolección de información para la evaluación
7	Construir matrices de evaluación	Analista de Talento Humano	Elaborar matrices que permitan un optimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registro de los datos
8	Aplicar autoevaluación	El Personal de Bycace	Recibir el formato y auto aplicarse conforme las variables asignadas para la medición
9	Revisar resultados en forma participativa	El Personal de Bycace	Imprimir los resultados obtenidos y revisarlos en una sola reunión con todos los



			evaluados
<b>10</b>	Identificar no conformidades y acciones correctivas	El Personal de Bycace	Resumir los aspectos desfavorables y o no conforme para su concienciación y la intención de compromiso de mejora
<b>11</b>	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 superación
<b>12</b>	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

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



### 3.4.3.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACION

**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO** : Capacitación (G.T.H.3.1.2)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (G.T.H.3.1.1)</li> <li>▪ (G.T.H.2.1.1)</li> <li>▪ (G.T.H.2.1.2)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados de evaluación del desempeño.</li> <li>▪ Clima laboral y gestión de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se busca generar eventos de capacitación debidamente orientados a la mejora o corrección de acuerdo a necesidades detectadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de capacitación</li> </ul>	Todas las unidades	

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CAPACITACION

**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO** : Capacitación (G.T.H.3.1.2)

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	PROGRAMACION	COORDINACION	DESARROLLO	PROMOCION
Definir políticas de capacitación.  Detectar necesidades de capacitación.  Elaborar plan de capacitación-  Estimar la inversión necesaria	Preparar plan de capacitación.  Aprobación	Negociación de contratación de servicios.  Hacer la difusión en el personal  Compromiso de capacitación  Inscripción en los procesos de capacitación.	Ejecución  Evaluación  Registro	Documento de aprobación  Registro

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCION DEL PROCESO DE CAPACITACION

**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO** : Capacitación (G.T.H.3.1.2)

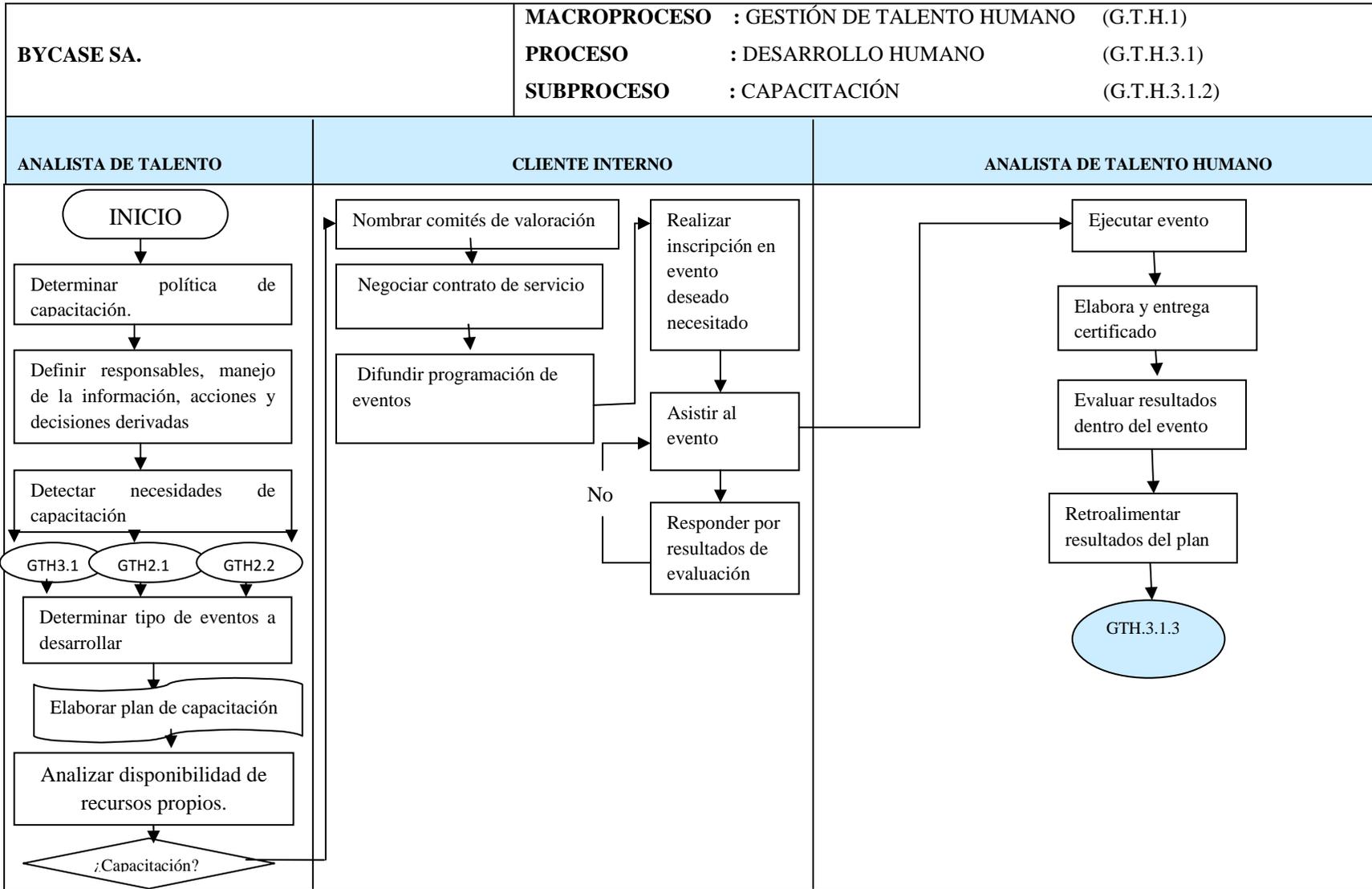
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definición política de capacitación	Analista de Talento Humano	Definir propósitos de capacitación
2	Definir responsables, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas.	Analista de Talento Humano	Registrar a los responsables, la evaluación, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Detectar necesidades de capacitación. (GTH3.1) (GTH2.1) (GTH2.2)	Analista de Talento Humano	Remitirse a los resultados de evaluación del desempeño, clima organizacional.
4	Determinar tipos de eventos a desarrollar	Analista de Talento Humano	Seleccionar los tipo de eventos a desarrollar dando énfasis en eventos vivenciales
5	Elaborar plan de capacitación	Analista de Talento Humano	Resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar cuyo ordenamiento genera problema de capacitación
6	Analizar disponibilidad de recursos propios	Analista de Talento Humano	Revisar el inventario de recursos físicos (instalaciones) materiales y humanos para implementar los eventos a desarrollar y o a desarrollar
7	Capacitación	Analista de Talento Humano	Se procede a formular temas de capacitación
8	Nombrar comités de valoración	El Personal de Bycace	Seleccionar terna para su valoración
9	Negociar contratos de servicios externos	Analista de Talento Humano	Cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado
10	Difundir programación d eventos	Analista de Talento Humano	Elaborar material para difusión, incluye presentaciones del plan de capacitación y avances obtenidos
11	Realizar inscripción en evento deseado/	El Personal de Bycace	El cliente interno debe tener igualdad de oportunidades de



	necesitado.		inscripción adicionalmente los eventos recomendados conforme a la detección de necesidades deben ser comunicados a quienes se comprometieron con su plan individual de desarrollo
12	Asistir al evento	El Personal de Bycace	Cumplir la capacitación en asistencia, puntualidad y aprobación
13	Ejecutar eventos	Analista de Talento Humano	Mantener registros de ingreso y salida de participantes e instructores, así como otros necesarios para verificar el cumplimiento de estándares de calidad de eventos
14	Elaborar y entregar certificados	Analista de Talento Humano	Imprimir los certificados conforme las listas de registros de asistencia y o aprobación
15	Evaluar resultados dentro y fuera del evento	Analista de Talento Humano	Los participantes llenan en el registro de evaluación de los contenidos del evento, instructores, la logística y el material recibido
16	Retroalimentar resultados del plan	Analista de Talento Humano	Recabar nueva información proveniente de la detección de nuevas necesidades de capacitación

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS



### 3.4.3.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO Y PLAN CARRERA

**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO** : Desarrollo y Plan Carrera (G.T.H.3.1.3)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (G.T.H3.1.1)</li> <li>▪ (G.T.H.3.1.2)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información de estructura organizacional.</li> <li>▪ Información de competencia a desarrollar por departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La información obtenida debe alinear la carrera de cada persona para la ejecución de actividades de desarrollo individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de desarrollo para los empleados</li> <li>▪ Acciones de desarrollo para el empleado.</li> </ul>	Todas las unidades	

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS

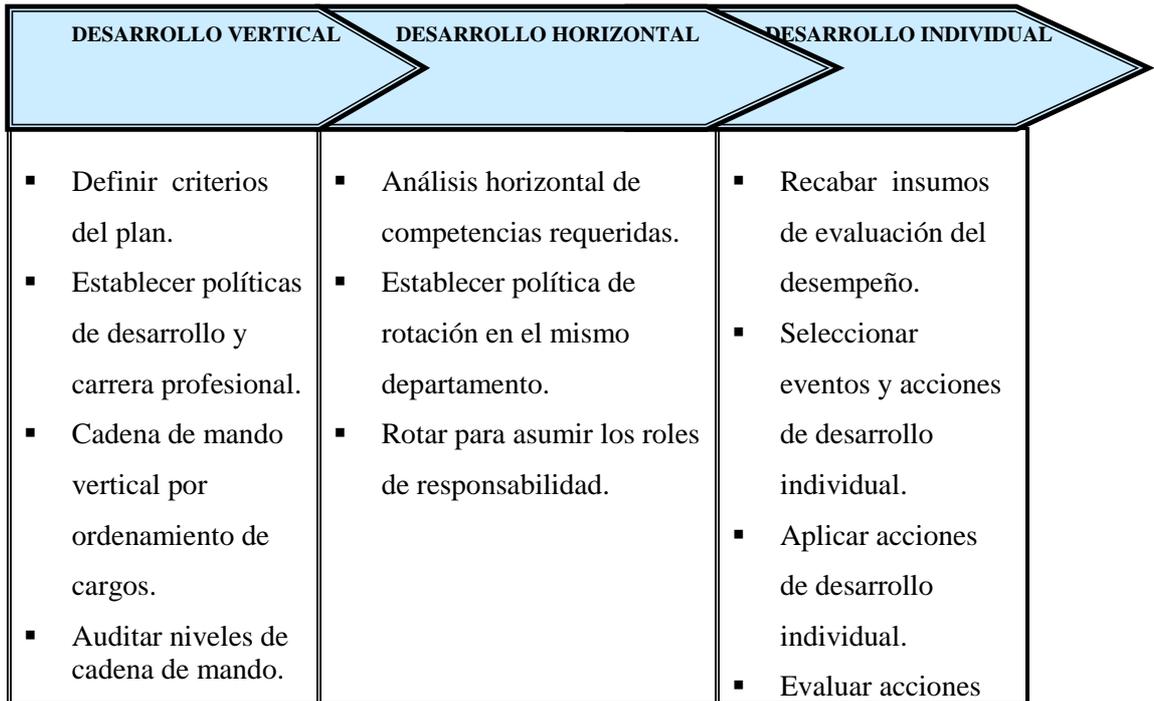


## CADENA DE VALOR DEL PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO

**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO** : Desarrollo y Plan Carrera (G.T.H.3.1.3)



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO Y PLAN CARRERA

**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

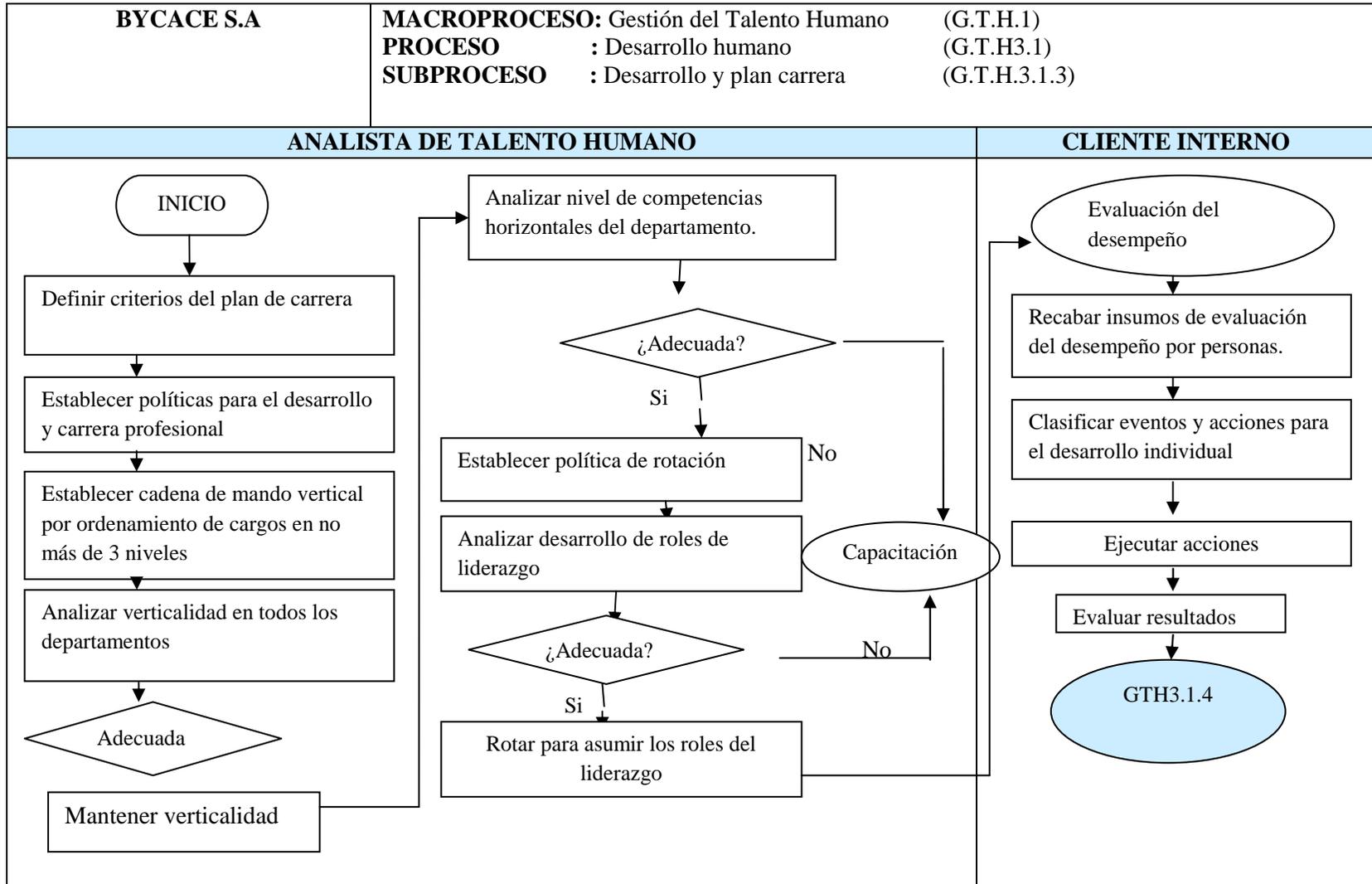
**SUBPROCESO** : Desarrollo y Plan Carrera (G.T.H.3.1.3)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir criterios del plan carrera	Gerente general Analista de Talento Humano	Establecer los lineamientos generales de la estructura organizacional y el desarrollo de competencias de las personas.
2	Establecer políticas para el desarrollo y carrera profesional	Analista de Talento Humano	Precisar propósitos del plan de carrera acorde a las normativas existentes.
3	Establecer cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos en no más de 3 niveles.	Analista de Talento Humano	Actualizar cargos conforme a la metodología para la clasificación de cargos en la organización
4	Analizar verticalidad en todos los departamentos.	Analista de Talento Humano	Verificar el ajuste a la nueva estructura organizacional en todas las áreas de BYCACE
5	Mantener verticalidad	Analista 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.	Analista 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.	Analista 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	Identificar personas con potencialidad de liderazgo e insertarlas a sus habilidades y destrezas
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



<b>10</b>	Obtener 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 si se pueden enfrentar vías acciones de desarrollo como las rotaciones enunciadas
<b>11</b>	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.
<b>12</b>	Ejecutar acciones en el mismo departamento	El Personal de BYCACE	Apoyar el cumplimiento de las acciones de desarrollo individual planificado
<b>13</b>	Evaluar resultados.	Gerente general y Analista de Talento Humano	Analizar ajuste planificación ejecución y completar la evaluación de las percepciones de resultados obtenidos por los ejecutores y autores.

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



FUENTE: MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS



### 3.4.3.4 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RIESGOS LABORALES

**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO** : Riesgos Laborales (G.T.H.3.1.4)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (G.T.H)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados de gestión del área de talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los resultados debe generar información permanente para la mejora del área de talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores y mediciones de gestión de talento humano</li> </ul>	(G.T.H)	

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS

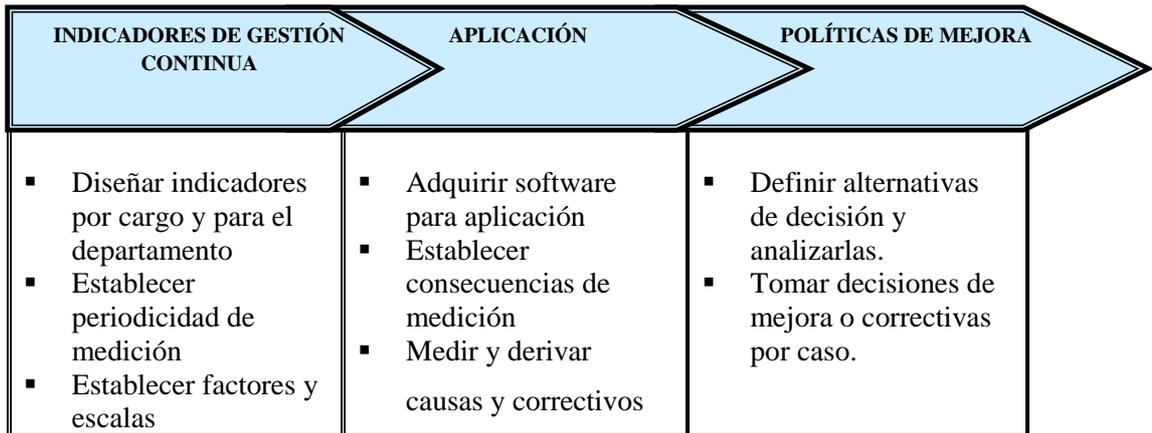


## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE RIESGOS LABORALES

**MACROPROCESO :** Gestión de talento humano (GTH1.1)

**PROCESO :** Desarrollo Humano (GTH 3.1)

**SUBPROCESO :** Riesgos laborales (GTH.3.1.4)



**FUENTE:** MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RIESGOS LABORALES

**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

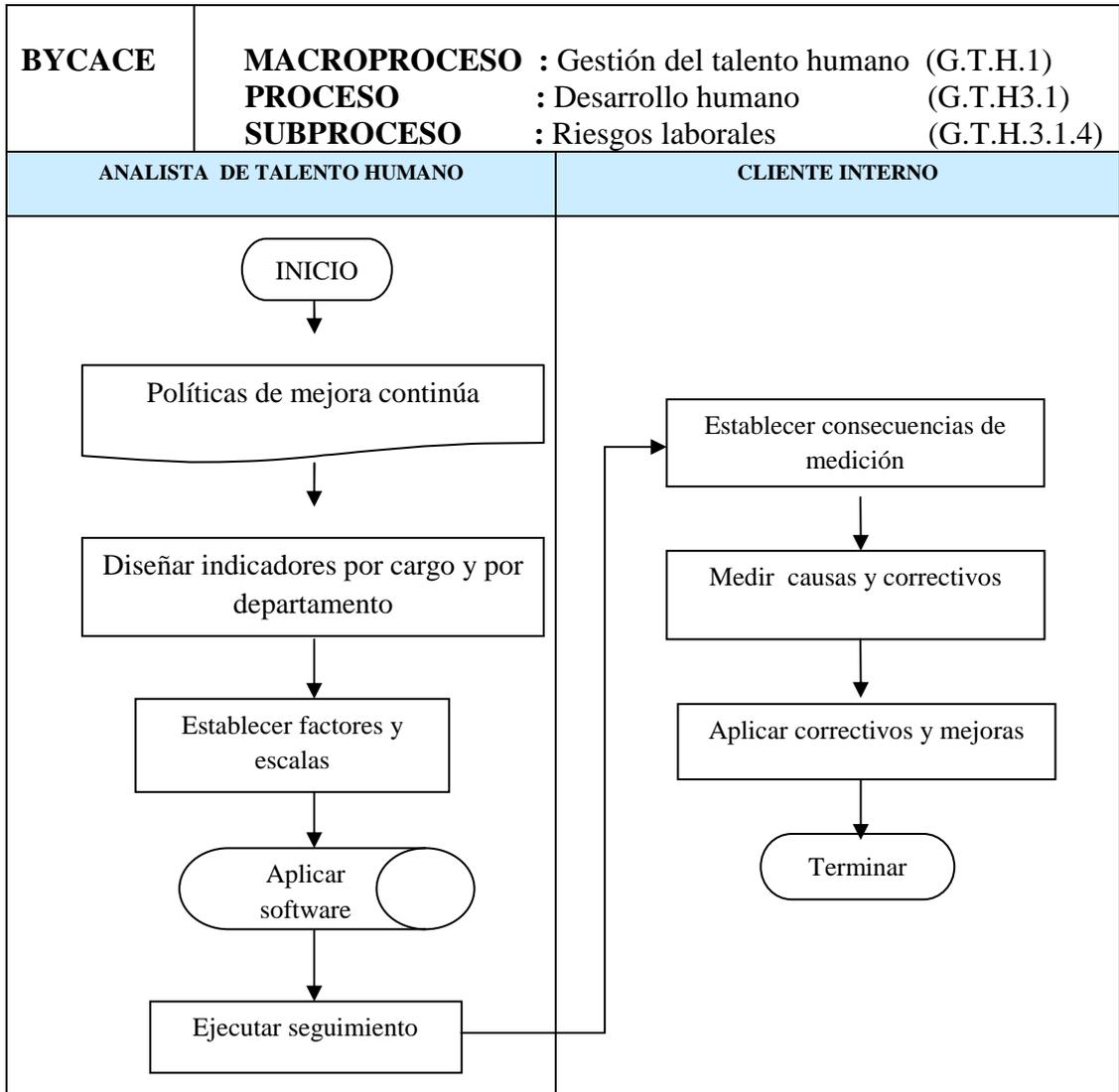
**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO** : Riesgos laborales (G.T.H.3.1.4)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Políticas de mejora continua	Analista de talento humano	Estudiar analizar y aplicar el reglamento interno que rige el funcionamiento de la gestión de talento humano
2	Diseñar identificadores por cargo para el departamento	Analista de talento humano	Considerar las necesidades sentidas o medidas de cada departamento o cargo para implantación de mejora continua
3	Establecer factores y escalas	Analista de talento humano	Realizar estudios de las necesidades en base de factores y escalas organizando la información disponible dando valor a cada una
4	Aplicar software	Analista de talento humano	Adquirir o diseñar software para aplicación “Ingresando los datos al sistema de computo para alimentar el proceso”
5	Efectuar seguimiento	Analista de talento humano	Establecer periodicidad de medición en los departamentos a 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	Analista de talento humano	Realizar análisis de costo-beneficios estudiando los beneficios de la implantación de los correctivos y las posibles causas de no aplicarlos

**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**FUENTE:** MANUAL DE GETIÓN DE TALENTO HUMANO VINICIO MERIZALDE (2008)  
**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



## 3.5 APLICACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Captación (G.T.H. 1.1)

**SUBPROCESO** : Reclutamiento (G.T.H.1.1.1)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA 1: HOJA DE REQUISIÓN**

<b>REQUISIÓN DE PERSONAL</b>			
<b>1. IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>1.1 NOMBRE DEL PUESTO:</b> Analista de talento humano			
<b>1.2 DEPARTAMENTO</b> : Talento humano			
<b>1.3 RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA</b>			
<b>REPORTAR A:</b> Gerente General		<b>PROCESO:</b> Administrativo	
<b>FUNCION GENERAL O PRINCIPAL</b>			
Desarrollar procesos y la logística interna de la admisión de talento humano de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los planes operativos.			
<b>2. ASPECTOS CURRICULARES</b>			
<b>2.1.1 INTRUCCION</b>			
<b>Nivel</b>			
a. Bachillerato		( )	
b. Superior		( )	
c. Maestría		(X)	
d. PH		( )	
<b>3.1.2 EXPERIENCIA</b>			
6 meses ( )	1 años ( )	2 años (x)	3 años ( )
4 años ( )	5 años ( )	6 años ( )	Más de 6 años ( )
<b>3.2 COMPETENCIAS MÍNIMAS</b>			
- Gestión de talento humano			
- Legislación laboral			
- Liderazgo			
<b>3.3 PERSONALIDAD Y CONDUCTA:</b>			
- Integridad			
- Responsabilidad			
- Ética y lealtad			
<b>3.2.2 FUNCIONES</b>			
- Ejecutar las políticas de gestión de talento humano			
- Dirigir los procesos de gestión de talento humano			
- Diseñar e implementar sistemas de motivación			
<b>3.2.3 CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD</b>			
- Responsable,			
- Amable , emprendedor.			



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA 2: ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Analista de talento humano	<b>NIVEL DEL CARGO:</b> Gerencia media
<b>AREA</b> : Administrativa	<b>DEPARTAMENTO</b> : Talento humano
<b>REPORTAR A</b> : Gerente	
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
<p><b>MISIÓN:</b> Desarrollar los procesos y la logística interna de la administración de talento humano, de acuerdo con las políticas y procedimientos estadísticos para cumplir con los planes operativos.</p>	
<b>TAREAS GENERALES O TÍPICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar las necesidades de talento humano</li> <li>- Ejecutar las políticas de gestión de talento humano</li> <li>- Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción</li> <li>- Evaluar el desempeño</li> <li>- Planificar eventos de capacitación</li> <li>- Evaluar sistemas de capacitación</li> <li>- Controlar horario de entrada y salida de empleados</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>	
<p><b>INICIATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En alto grado sobre sugerencias en temas de gestión de talento humano</li> </ul> <p><b>SUPERVISIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En bajo grado debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo</li> </ul> <p><b>ESFUERZO FÍSICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel</li> </ul>	
<b>EXIGENCIAS DEL CARGO</b>	
<p><b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero comercial, doctor en psicología industrial</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA LABORAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínima 2 años en cargos similares</li> </ul> <p><b>CAPACITACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente, computación y planificación</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión, planificación del talento humano</li> <li>- Legislación laboral</li> <li>- Manejo organizacional, liderazgo, orientación al servicio, negociación</li> </ul>	



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA 3: SOLICITUD DE EMPLEO**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

**FOTO**

**I. INFORMACIÓN PERSONAL**

**Fecha:** 22-03-2000

<b>Nombres y apellidos completos:</b> Ing. Luis Lema		<b>Profesión:</b> Ing. Comercial		<b>Edad:</b> 38 años	
<b>Dirección domiciliaria:</b> Latacunga			<b>Teléfono:</b> 098576753		
<b>Cédula de identidad N°:</b> 050324842-8				<b>Licencia de conducir vigente</b> SI	
<b>Estado civil</b> Soltero/a (X)	Casado/a ( )	Divorciado/a ( )	Viudo/a ( )	Unión libre ( )	
<b>Nombre y apellido del conyugue:</b>		<b>Lugar de trabajo:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Número de hijos</b>	<b>Clasifiquelos</b> De 0 a 6 años	De 6 a 12 años	De 12 a 18 años	Más de 18 años	

**II ESTUDIOS**

	<b>Nombre de la Institución</b>	<b>Lugar</b>	<b>Años</b>	<b>Diplomas/Títulos</b>
Escuela	Simón Bolívar	Latacunga	6	Primaria
Colegio	Vicente León	Latacunga	6	Bachillerato
Universidad	ESPE	Latacunga	6	Ing. Comercial
Postgrado				
Otros				

**CAPACITACIÓN**

<b>Nombre de la Institución</b>	<b>Nombre del curso</b>	<b>Fechas</b>
ESPE	Administración de recursos humanos	20-02-1999



ESPE	Planificación	03-05-2000
CONSULTORA BARRAZUETA & ASOCIADOS	Gestión del talento humano	15-08-2006

### 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	X			X			X			X		
Inglés		X			X			X			X	
otros												

### ESTUDIOS

¿Estudia actualmente?	SI ( ) NO ( X )	¿Qué carrera?	¿Qué horario?
¿Piensa seguir estudiando? (Indique su horario) Por el momento no			

### III EMPLEO DE SOLICITUD

Solicita el cargo de: Analista de talento humano		Fecha que pueda empezar a trabajar	
Referencia ubicación: Área de talento humano			
Salario que aspira Justo	Trabajo anteriormente en la empresa SI ( X ) NO ( )	Lugar: Latacunga	Cargo desempeñado Asistente contable
Motivo de salida: Personal			
¿Cómo se enteró de la vacante? Mediante convocatoria			

### IV REFERENCIAS PERSONALES

Nombre tres personas diferentes, familiares o empleados suyos

NOMBRE	DIRECCIÓN	OCUPACIÓN
Dr. Byron Cárdenas	Latacunga	Gerente de BYCACE
Ing. Patricio Albán	Latacunga	Ingeniero
Sr. Jorge Proano	Latacunga	Empleado



## V REFERENCIAS LABORALES DE LOS ÚLTIMOS EMPLEOS

Actual o último

<b>Nombre de la empresa:</b> Consultora Barraqueta & Asociados	<b>Dirección:</b> Quito	<b>Teléfono:</b> 225-0906
<b>Nombre y cargo de su jefe inmediato:</b> Ing. Álvaro Barraqueta	<b>Cargos desempeñados por usted:</b> Asistente	
<b>Principales funciones:</b> - Planificar actividades de la empresa - Controlar y dirigir eventos de capacitación		
<b>Fecha de ingreso:</b> 03-04-1997	<b>Fecha de salida:</b> 10-05-1999	<b>Total tiempo servicio</b> 2 años

### OBSERVACIONES:

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

Firma del solicitante

## VI PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

Verificaciones de referencias:

A)

### OBSERVACIONES

Referencias verificadas por:

Fecha:



## **CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

### **HERRAMIENTA 4: CONVOCATORIA**

 <p><b>EMPRESA FERRETERA BYCACE S.A. CONVOCATORIA</b></p> <p>Importante empresa ferretera comercializadora de productos de ferretería y acabados para la construcción, ubicada en la ciudad de Latacunga convoca a concurso público para el área de <b>TALENTO HUMANO</b> con el objetivo de cubrir la vacante con la persona idónea.</p> <p><b>REQUISITOS:</b></p> <p><b>Título</b> : Ingeniero Comercial, Dr. en psicología industrial <b>Conocimientos</b> : Manejo de talento humano, legislación laboral y psicología <b>Experiencia</b> : Minina 2 años en cargos similares <b>Cualidades</b> : Responsable, amable, emprendedor <b>Edad</b> : 22 a 35 años</p> <p><b>OFRECEMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Excelente ambiente de trabajo</li><li>- Proyección de carrera al interior de la empresa</li><li>- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados</li><li>- Capacitación continua</li></ul> <p><b>CRONOGRAMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Presentación de expedientes</b> : Del 03 de enero al 07 del 2011</li><li>▪ <b>Evaluación de expedientes</b> : 10 al 14 de enero del 2011</li><li>▪ <b>Entrevista personal</b> : 17 de enero del 2011</li><li>▪ <b>Publicación de resultados</b> : 23 dd enero del 2011</li></ul> <p><b>IMPORTANTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Todos los postulantes presentarán una solicitud dirigida al Sr. Gerente acompañando su perfil ocupacional</li><li>▪ Indicar pretensiones de sueldo</li><li>▪ Mayor información en la gerencia de la empresa.</li></ul>
---



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA 5: BASE DE DATOS**

**BYCACE S.A**

NOMBRE	DIRECCIÓN TELEFONO	PERFIL MINIMO	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MODELO	PUNTAJE
Ing. Luis Lema	Latacunga 098576753	TÍTULOS	- Ing. Comercial	10	8
		ACTUALIZACIONES	- Administració n de recursos humanos - Planificación - Gestión del talento humano	5	<b>4</b>
		EXPERIENCIA	8 años	7	6
		<b>TOTAL</b>		<b>23 Puntos</b>	<b>18 Puntos</b>



**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Captación (G.T.H. 1.1)

**SUBPROCESO** : Selección (G.T.H.1.1.2)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N° 1: MODELO DE SELECCIÓN PARA LA EMPRESA BYCACE S.A.**

COMPETENCIAS	HERRAMIENTAS	ASPECTOS	PONDERACIÓN
<b>SABER</b>	<b>Carpeta</b>	- Perfil mínimo	10%
		-Actualización	5%
		-Experiencia	7%
	<b>TOTAL</b>		23%
<b>Prueba de conocimientos</b>			8%
	<b>TOTAL SABER</b>		<b>30%</b>
<b>HACER</b>	<b>Prueba técnica</b>		40%
	<b>TOTAL HACER</b>		<b>40%</b>
<b>SER</b>	<b>Entrevista</b>	-Familiar	4%
		-Salud	3%
		-Social	5%
		-Aspiraciones e incentivos	6%
		-Debilidades	6%
		-Aproximación al perfil	6%
	<b>TOTAL SER</b>		<b>30%</b>
<b>TOTAL COMPETENCIAS</b>			<b>100%</b>

**FUENTE** : CHIAVENATO IDALVERTO

**ELABORADO POR:** GRUPO DE TESIS



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N° 2: PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

**Nota:** Subraye lo Correcto

<b>PRUEBA DE CONOCIMIENTOS</b>			
<b>NOMBRES Y APELLLIDOS: ING. LUIS LEMA</b>			
<b>CARGO A OCUPAR : ANALISTA DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>ASPECTOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>			
1. ¿Qué programas contables maneja?	<p align="center"><b>Subraye lo correcto</b></p> <p>Mónica <u>Fénix</u> Otros</p>	2%	2%
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS</b>			
1. ¿Qué es la planificación?	<p align="center"><b>Subraye lo correcto</b></p> <p>Es administración, dirección, control del personal, motivación, etc.</p> <p><u>Proceso que permite organizar, planear las actividades de una institución de manera eficiente, eficaz.</u></p>	1%	3%
2. ¿Qué procesos conoce usted?	<p><u>Reclutamiento</u> <u>Selección</u> <u>Contratación</u> <u>Inducción</u> <u>Remuneración</u> <u>Evaluación del desempeño</u> <u>Capacitación</u></p>	2%	
3. ¿Qué es para usted el liderazgo?	<p><u>Emprender, generar nuevas ideas que contribuyan al desarrollo de la institución</u></p> <p>Poseer la autoridad ante los demás</p>	1%	3%
4. ¿Cómo manifiesta el compromiso organizacional?	<p><b><u>Complete</u></b></p> <p>Siendo eficiente, eficaz, fiel con la institución en la que presto mis servicios.</p>	2%	
<b>TOTAL</b>		<b>8 Puntos / 8</b>	



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N° 3: PRUEBA TÉCNICA**

<b>PRUEBA TÉCNICA</b>						
<b>CANDIDATO</b> : Ing. Luis Lema		<b>FECHA:</b>				
<b>CARGO A OCUPAR</b> : Analista de talento humano						
<b>COMPETENCIAS A EVALUAR</b>		<b>PUNTOS</b>				
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabore un Valorador de cargos</li> <li>2. ¿Realice un plan estratégico</li> <li>3. Elabore un plan de capacitación</li> <li>4. ¿Qué factores tomaría en cuenta para la elaboración de una investigación de mercado?</li> </ol>				<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>TOTAL</b>		<b>35%</b>				
<b>FECHA: 24-05-2000</b>						
<b>COMPETENCIAS DETECTADAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Manejo de talento humano</li> <li>- Compromiso organizacional</li> <li>- Capacidad de negociación</li> </ul>						



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N° 4: ENTREVISTA**

**INSTRUCCIONES:**

Marque según corresponda

ENTREVISTA BYCACE S.A.										
<b>FICHA DE ENCUESTA:</b> 25-05-2000								2	5	0
<b>DEPARTAMENTO:</b> Talento humano		<b>NÚMERO</b>								
<b>CARGO QUE APLICA:</b> Analista de talento humano	<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltero	<b>EDAD</b> 38 años								
<b>ENTREVISTADOR:</b> Dr. Byron Cárdenas		<b>NOMBRE DEL CANDIDATO:</b> Ing. Luis Lema								
<b>AREA PROFESIONAL:</b> Conteste con relación a sus últimos empleos		<b>APLICACIÓN</b>		N a		B x		S x		E x
a. <b>Nombre de la empresa</b>		BYCACE S.A						X		
c. Cuáles son las razones por las cuales deciden cambiar de empleo		Ascender				X				
<b>AREA ACADÉMICA</b>		<b>APLICACIÓN</b>		N a		B x		S x		E x
a. ¿Cuál es su nivel actual de instrucción?		Superior						X		
b. ¿Por qué materia se inclina?		Administración						X		
c. Mencione premios u honores que recibió por su desempeño académico		SI						X		
<b>AREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA</b>		<b>APLICACIÓN</b>		N a		B x		S x		E x
a. ¿Cuál era la opinión que tenían sus superiores en relación a su trabajo?		Excelente						X		
b. ¿A su criterio cuáles son las tareas más complejas del cargo que aspira?		Creo que nada es complejo si uno quiere hacerlo				X				
<b>ÁREA FAMILIAR</b>		<b>APLICACIÓN</b>		N a		B x		S x		E x
a. ¿Con quién vive actualmente?		Mamá				X				
b. ¿Quiénes dependen de usted directamente?		Nadie		X						
d. Su familia le apoya que trabaje en este cargo?		Si				X				
<b>ÁREA DE SALUD</b>		<b>APLICACIÓN</b>		N a		B x		S x		E x
a. ¿Qué remedios está tomando actualmente?		Ninguno				X				
b. ¿En el último año el médico a prescrito		No				X				



descanso, Por qué?								
c. ¿Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en su empleo?	No		X					
<b>AREA SOCIAL</b>	APLICACIÓN	N a	B x	S x	E x			
a. ¿Cómo administra su tiempo libre?	En familia		X					
b. ¿Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión?	Familia, amigos		X					
c. ¿Es miembro de algún club, asociación, gremio, partido político?	No	X						
<b>ÁREA ASPIRACIONES E INCENTIVOS</b>	APLICACIÓN	N a	B x	S x	E x			
a. ¿Qué significa para usted tener éxito?	Buscar la excelencia	X						
b. ¿Cómo se mira usted dentro de dos años?	De gerente		X					
c. ¿Diría que tiene una misión en su vida?	Si		X					
<b>AREA DEBILIDADES</b>	APLICACIÓN	N a	B x	S x	E x			
a. ¿Cómo considera que las personas que trabajaron con usted le describieran si se pidiera que digan un defecto suyo?	Impaciente		X					
b. ¿En qué tareas de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?	Contabilidad		X					
<b>AREA PERFIL PROFESIONAL</b>	APLICACIÓN	N a	B x	S x	E x			
a. ¿Cómo define a su modo habitual de ser su personalidad?	Amigable		X					
c. ¿Por qué cree que es la persona más adecuada para este empleo?	Porque quiero aportar con mis conocimientos para la empresa		X					



<b>NOMBRE DEL CANDIDATO</b>						
<b>ÁREAS</b>	<b>PUNTAJES</b>				<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>TOTAL DEL CANDIDATO</b>
Familiar	0	3	5	8	8	6= 3%
Salud	0	2	4	7	7	6= 2.57%
Social	0	4	6	10	10	8= 4%
Aspiraciones e incentivos	0	4	6	10	10	8= 4.8%
Debilidades	0	4	6	10	10	8= 4.8%
Aproximación al perfil	0	4	6	10	10	8= 4.8%
<b>TOTAL</b>	<b>Na</b>	<b>Bx</b>	<b>Sx</b>	<b>Ex</b>		<b>23.97%</b>
<b>EQUIVALENCIAS</b>						
	<b>Na</b>	=	<b>No aceptable</b>			
	<b>Bx</b>	=	<b>Baja al promedio</b>			
	<b>Sx</b>	=	<b>Superior al promedio</b>			
	<b>Ex</b>	=	<b>Excelente</b>			
<b>Nombre y Firma</b>						
<b>Responsable</b>						
<b>Fecha</b>						



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N° 5: FICHA DE EVALUACIÓN**

<b>FICHA DE EVALUACIÓN</b>		
<b>I. DATOS GENERALES:</b>		
<b>Nombres y apellidos</b>	: Ing. Luis Lema	
<b>Cargo a ocupar</b>	: Analista de talento humano	
<b>II. EVALUACIÓN CARPETA</b>		
Perfil mínimo	(8% )	PUNTAJE OBTENIDO (18% )
Actualización	(4% )	
Experiencia	(6% )	
<b>III. EVALUACIÓN PRUEBAS</b>		
Prueba de conocimientos	(8% )	PUNTAJE OBTENIDO (67%)
Prueba técnica	(35%)	
Entrevista	(23.97%)	
<b>TOTAL EVALUACIONES (85%)</b>		
.....	.....	
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>	<b>FIRMA DEL COLABORADOR</b>	



**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)  
**PROCESO** : Captación (G.T.H.1.1)  
**SUBPROCESO** : Contratación (G.T.H.1.1.3)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA N° 1: CONTRATO**

**MODELO CONTRATO SUJETO A MODALIDAD**

En el presente documento se suscribe, por triplicado con igual tenor y valor, un contrato de trabajo sujeto a modalidad, que el amparo de la ley vigente N° 007-2000 y de ley de productividad y competitividad laboral N° 00X-TR -2000, celebran de una parte Ing. Luis Lema (nombre o razón social del empleado), con RUC N° 0500324834-7 representado por su gerente Dr. Byron Cárdenas con CI N° 1703905552A quién en adelante se le denominará el EMPLEADOR, en los términos y condiciones siguientes:

**PRIMERO:** EL EMPLEADOR es una persona cuyo objeto social es contratar, los servicios del COLABORADOR (en forma temporal, accidental o para obra o servicio específico ), para (señalar la modalidad del contrato y las causas determinantes de la contratación)

**SEGUNDO:** por el presente contrato el COLABORADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades PLANIFICAR, CONTROLAR, DIRIGIR EL PROCESO ADMINISTRATIVO, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor para la cual a sido contratado, bajo la directivas que emanen de sus jefes o instructores.

**TERCERO:** la duración del contrato es de 1 (Meses o años), iniciándose la relación laboral el día De 22 de febrero del 2002

**CUARTO:** El periodo de prueba es de tres meses (puede aplicarse a seis meses o un año si existe justificación para ella). Trascurrido este plazo, si el EMPLEADOR resolviera injustificada y unilateralmente el contrato, deberá abonar al trabajador las remuneraciones dejadas de percibir hasta e vencimiento del contrato.

**QUINTO:** en contra prestación a los servicios del COLABORADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración (mensual o semanal) de \$700 monto que se incrementara de acuerdo a su política remunerativa. Igualmente se obliga a facilitar al COLOBORADOR los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado

**SEXTO:** El COLABORADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de



Lunes a viernes (Días), de 08h00 a 17h00 (Horas), teniendo un refrigerio de 1h00 (Minutos), que será tomado de 12h00 a 13h00.

**SEPTIMO:** El EMPLEADOR se obliga a inscribir al COLABORADOR en el libro de planillas (de sueldos o salarios), así como a poner en conocimiento de la autoridad administrativa de trabajo el presente contrato, para su registro en cumplimiento de lo dispuesto en las leyes laborales vigentes

**OCTAVO:** en todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulen los contratos de trabajo sujetos a modalidad, contenidas en las leyes laborales vigentes.

**NOVENO:** Las partes contratantes renuncian, expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de LATACUNGA para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Suscrito en LATACUNGA a los 22 días del mes de febrero. Del 2002

Dr. Cárdenas Cerda Byron

Ing. Luis Lema

.....  
**EMPLEADOR**

.....  
**COLABORADOR**

C.I. 1703905552

C.I. 0500324834-7



## TRIPTICO DE INDUCCIÓN

**CARGO: ANALISTA DE  
TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA N°2**



### MANUAL DE INDUCCIÓN

A partir de este momento eres nuestro (a) compañero (a) de labores. Tus cualidades y aptitudes, han permitido tenerte en cuenta para ingresar a BYCACE S.A. Creemos que tu aporte va hacer muy importante en la marcha de la institución. Te felicitamos; nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez terminado el programa de inducción. “Entres a formar parte activa de este grupo humano que esta trabajando para mejorar su propio nivel y de la institución.

Al pertenecer a nuestra organización has contraído una serie de deberes y responsabilidades que es necesario cumplir y respetar, así como has adquirido derechos que la institución gustosamente te reconocerá

**DR. BYRON CARDENAS**

**GERENTE GENERAL**

### RESEÑA HISTÓRICA

La empresa BYRON CARDENAS CERDA “BYCACE S.A.”, nació el 4 de marzo de 1984, conformada por dos socios, según la ley de Compañías vigente a la fecha de su creación, contaba con un solo local, ubicado en la ciudad de Latacunga en la Av. 5 de Junio 53 – 27 y Av. Eloy Alfaro, local que se mantiene hasta la actualidad y que hoy se ha convertido en el centro de operaciones de toda la empresa, desde sus inicios, la empresa estuvo dedicada al giro de negocio Ferretería y Acabados para la construcción, con una masa laboral de 4 personas.

### MISIÓN

Somos una empresa comercializadora de materiales para la construcción, repuestos automotriz, 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.

### VISIÓN

Formar el grupo económico líder en comercialización y servicios de ferretería, construcción, 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.

### VALORES

- Compromiso con la calidad y la excelencia en el servicio y producto ofertado al cliente.
- Lealtad con los proveedores, empleados y clientes.
- Responsabilidad con la sociedad.

### PRINCIPIOS

- Cumplir con todas las leyes e impuestos vigentes en el país.
- Ofrecer a los clientes productos de buena calidad.
- Fomentar la unión y el respeto en los empleados

### OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Proponer un plan general de comercialización a corto y largo plazo, que permita a la empresa competir y enfrentar la demanda fluctuante.

### FUNCIONES DEL CARGO

- Ejecutar políticas de gestión de talento humano.
- Dirigir los procesos de gestión de talento humano.
- Diseñar e implementar sistemas de motivación



**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)  
**PROCESO** : Gestión Humana (G.T.H.2.1)  
**SUBPROCESO** : Gestión de competencias (G.T.H 2.1.1)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N° 1: LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS**

**Levantamiento de perfiles por Competencias**

**BYCACE S.A.**

<b>CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>DEFINICIÓN</b>		<b>PREGUNTA GUÍA</b>	
<b>F= Frecuencia</b> Es la periodicidad con la que se ejecuta una tarea		¿Con que frecuencia se realiza esta actividad?	
<b>C= Consecuencia de los errores</b> Indica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas		¿Cuál es el resultado de una errónea o mala ejecución de esta tarea?	
<b>D= Dificultad</b> Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo/proceso		¿Qué difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?	
<b>PUNTAJE</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
5	Todos los días	<b>Muy grave:</b> Afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos un mes por semana	<b>Graves:</b> Afecta todo un proceso o gran parte de la empresa	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	<b>Severa:</b> Afecta el trabajo de otros y gran parte importante del proceso	Media o moderada
2	Una vez al mes	<b>Leve:</b> Afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra (indefinido, bimensual, trimestral)	<b>Mínima:</b> Fácilmente superable	Muy fácil
<b>TOTAL : F+(C*D)</b>			



## CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO

### HERRAMIENTAS N 2: LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES

#### BYCACE S.A

MIEMBROS DEL GRUPO

Nivel de estructura: CARGO  AREA  PROCESO  NOMBRE: **Analista de talento humano**

Nº	ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES AL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Planificar las necesidades del talento humano	1	4	3	13
2	Ejecutar las políticas de gestión de 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 eventos de capacitación	1	3	3	10
7	Administrar el beneficio de sistemas sociales	2	3	4	14
8	Diseñar e implementar procesos de motivación	1	4	5	21
9	Controlar el horario de ingreso y salida de los empleados	5	1	1	6
10	Planificar el cronograma de vacaciones	1	3	3	10



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N° 3: PERFIL DE COMPETENCIAS**

**BYCACE S. A.**

**PERFIL DE COMPETENCIAS ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>VALORES</b>
Diseñar e implementar los sistemas de motivación	Gestión del talento humano	- Liderazgo - Escucha activa	- Ética - Perseverancia
Ejecutar las políticas de gestión del talento humano	Planificación del talento humano	- Compromiso organizacional	- Integridad - Ética
Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción	Proceso de selección	- Capacidad de negociación. - Recopilación de información	- Ética
Evaluar el desempeño	Estadística, psicología industrial	- Manejo de talento humano	- Lealtad - Ética
Administrar el sistema de beneficios sociales	Legislación laboral	- Orientación al servicio	- Perseverancia



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N° 4: CUADRO DE COMPETENCIAS**

**BYCACE S.A**

**CUADRO DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

<b>CUADRO DE CALIFICACIÓN</b>					
<p>a) <b>Antes</b> del desempeño en el cargo 1</p> <p>b) <b>Antes y durante</b> el desempeño en el cargo 2</p> <p>c) <b>Durante</b> el desempeño del cargo 3</p>					
<b>Nº</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>CAPACITACIÓN O SELECCIÓN</b>
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 del talento humano	X			Selección
<b>Nº</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>CAPACITACIÓN O SELECCIÓN</b>
1	Liderazgo		X		Capacitación
2	Escucha activa		X		Capacitación
3	Compromiso organizacional	X			Selección
4	Capacidad de negociación		X		Selección
5	Recopilación de información		X		Selección
6	Manejo de talento humano		X		Selección
7	Orientación al servicio		X		Selección



**MACROPROCESO:** Gestión de talento humano (GTH1)  
**PROCESO** : Gestión humana (GTH2.1)  
**SUBPROCESO** : Clima Organizacional (GTH 2.1.2)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA N° 1: INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**ENCUESTA INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El inventario muestra una lista de 120 enunciados que describen algunas conductas que las organizaciones pueden esperar de las personas que en ella trabajan.

Por favor lea cada enunciado e indique el grado en que la conducta descrita ayuda a las personas a "ajustarse y satisfacer las expectativas de su organización"

Para indicar el grado, utilice las siguientes opciones de respuestas.

- 1 = De ninguna manera
- 2 = Levemente
- 3 = En grado moderado
- 4 = En gran medida
- 5 = Completamente

**Indique en qué grado se espera que las personas tengan que:**

<b>PREGUNTAS</b>	1	2	3	4	5
1. Señalar los defectos	1	2	3	4	5
2. Mostrar interés por las necesidades de otros	1	2	3	4	5
3. Involucrar a los otros en las decisiones que les afectan	1	2	3	4	5
4. Resolver conflictos constructivamente	1	2	3	4	5
5. Apoyar a los demás	1	2	3	4	5
6. "Estar en la buena" con los superiores	1	2	3	4	5
7. Ser un "tipo simpático"	1	2	3	4	5
8. Hacer las cosas en busca de la aprobación de los demás	1	2	3	4	5
9. Estar de acuerdo con los demás	1	2	3	4	5
10. Ganarle a los demás	1	2	3	4	5
11. Trabajar para lograr las metas personales	1	2	3	4	5
12. Aceptar las metas sin cuestionarlas	1	2	3	4	5



13. Actuar de manera previsible	1	2	3	4	5
14. Nunca desafiar a los superiores	1	2	3	4	5
15. Hacer lo que es esperado	1	2	3	4	5
16. Tomar distancia de las situaciones y evaluarlas objetivamente	1	2	3	4	5
17. Oponerse a nuevas ideas	1	2	3	4	5
18. Ayudar a otros a crecer y desarrollarse	1	2	3	4	5
19. Saber escuchar	1	2	3	4	5
20. Dar recompensas positivas a los otros (dar incentivos, felicitar públicamente)	1	2	3	4	5
21. Estar de acuerdo con “todo el mundo”	1	2	3	4	5
22. Estar preocupado de la moda	1	2	3	4	5
23. Asegurarse de ser aceptado por los otros	1	2	3	4	5
24. Siempre tratar de estar en lo correcto	1	2	3	4	5
25. Ser visto y notado	1	2	3	4	5
26. Explorar las alternativas antes de actuar	1	2	3	4	5
27. Empezar tareas desafiantes	1	2	3	4	5
28. “Seguir la corriente”	1	2	3	4	5
29. Preguntar a todos lo que piensan antes de actuar	1	2	3	4	5
30. Agradar a quienes están en posiciones de autoridad	1	2	3	4	5
31. Ser poderoso para influir	1	2	3	4	5
32. Buscar errores	1	2	3	4	5
33. Oponerse a las cosas en forma velada	1	2	3	4	5
34. Dedicarle tiempo a los demás	1	2	3	4	5
35. Alentar a otros	1	2	3	4	5
36. “Guardarle las espaldas” a aquellos con más autoridad	1	2	3	4	5
37. Establecer metas que agradan a otros	1	2	3	4	5
38. Competir más que cooperar	1	2	3	4	5
39. Ser el centro de atención	1	2	3	4	5
40. Nunca aparecer como perdedor	1	2	3	4	5
41. Establecer metas alcanzables	1	2	3	4	5
42. Perseguir un estándar de excelencia	1	2	3	4	5
43. Trabajar por el sentido de logro	1	2	3	4	5
44. Ejecutar ordenes, aunque estén equivocadas	1	2	3	4	5
45. Chequear las decisiones con los superiores	1	2	3	4	5
46. Cuestionar las decisiones tomadas por otros	1	2	3	4	5
47. Permanecer indiferente a las situaciones	1	2	3	4	5
48. Rechazar críticas	1	2	3	4	5
49. Jugar el rol de constante oposición	1	2	3	4	5
50. Ayudar a otros a pensar por ellos mismos	1	2	3	4	5
51. Agradar a todo el mundo	1	2	3	4	5
52. “Desplazar” a sus iguales	1	2	3	4	5



53. Ser un “ganador”	1	2	3	4	5
54. Mantener una imagen de superioridad	1	2	3	4	5
55. Transformar el trabajo en una contienda	1	2	3	4	5
56. Pensar hacia adelante y planificar	1	2	3	4	5
57. Asumir riesgos previamente evaluados	1	2	3	4	5
58. Mostrar entusiasmo abiertamente	1	2	3	4	5
59. Conocer el negocio	1	2	3	4	5
60. Obedecer las ordenes de buena gana	1	2	3	4	5
61. Cooperar con los demás	1	2	3	4	5
62. Relacionarse con los otros en forma amistosa	1	2	3	4	5
63. Pensar en términos de satisfacción del grupo	1	2	3	4	5
64. Mostrar interés por las personas	1	2	3	4	5
65. Mantener siempre el control de las situaciones	1	2	3	4	5
66. Preocuparse personalmente de todos los detalles	1	2	3	4	5
67. No perturbar la armonía	1	2	3	4	5
68. Evitar las confrontaciones	1	2	3	4	5
69. Dar una “buena impresión”	1	2	3	4	5
70. Concordar	1	2	3	4	5
71. No encerrarse	1	2	3	4	5
72. Tomar decisiones “populares”, en vez de necesarias	1	2	3	4	5
73. No correr riesgos	1	2	3	4	5
74. Desplazar las responsabilidades hacia otros	1	2	3	4	5
75. Enfatizar calidad sobre cantidad	1	2	3	4	5
76. Hacer buen uso de las destrezas de relaciones humanas	1	2	3	4	5
77. Tratar a las personas como más importantes que las cosas	1	2	3	4	5
78. Compartir sentimientos y pensamientos	1	2	3	4	5
79. Exigir lealtad	1	2	3	4	5
80. Hacer uso de su autoridad	1	2	3	4	5
81. Aparecer trabajando largas horas	1	2	3	4	5
82. Nunca cometer errores	1	2	3	4	5
83. Tratar las reglas como más importantes que las ideas	1	2	3	4	5
84. Decirle a las personas cualquier cosa para evitar conflictos	1	2	3	4	5
85. Aceptar las cosas como están	1	2	3	4	5
86. Evadir las cosas	1	2	3	4	5
87. “Escabullirse” cuando las cosas se tornan difíciles	1	2	3	4	5
88. No exponerse a ser culpado por los problemas	1	2	3	4	5
89. Estar preocupado del propio desarrollo	1	2	3	4	5
90. Oponerse al conformismo	1	2	3	4	5
91. Motivar a otros amistosamente	1	2	3	4	5
92. Ser abierto y cálido	1	2	3	4	5
93. Permanecer a la ofensiva	1	2	3	4	5



<b>94.</b> Construir sus propias bases de poder	1	2	3	4	5
<b>95.</b> Manejarlo todo personalmente	1	2	3	4	5
<b>96.</b> Establecer metas altas y poco realistas	1	2	3	4	5
<b>97.</b> Ser preciso, incluso cuando es necesario	1	2	3	4	5
<b>98.</b> Ser siempre lo mejor en todas las cosas	1	2	3	4	5
<b>99.</b> Seguir siempre las políticas prácticas	1	2	3	4	5
<b>100.</b> Evitar los riesgos	1	2	3	4	5
<b>101.</b> No “entrometerse”	1	2	3	4	5
<b>102.</b> Esperar que otros actúen primero	1	2	3	4	5
<b>103.</b> Ser espontáneo	1	2	3	4	5
<b>104.</b> Hacer bien las tareas, incluso las más simples	1	2	3	4	5
<b>105.</b> Comunicar sus ideas	1	2	3	4	5
<b>106.</b> Actuar enérgicamente	1	2	3	4	5
<b>107.</b> Jugar al “político” para ganar influencia	1	2	3	4	5
<b>108.</b> Ser fuerte, vigoroso. No cuestionar la autoridad	1	2	3	4	5
<b>109.</b> Hacer las cosas perfectamente	1	2	3	4	5
<b>110.</b> Ver el trabajo como más importante que cualquier cosa	1	2	3	4	5
<b>111.</b> Mostrarse competente e independiente	1	2	3	4	5
<b>112.</b> Persistir	1	2	3	4	5
<b>113.</b> Ajustarse a los “moldes”	1	2	3	4	5
<b>114.</b> Desplazar las decisiones hacia arriba	1	2	3	4	5
<b>115.</b> Estar abiertos así mismo	1	2	3	4	5
<b>116.</b> Disfrutar de su trabajo	1	2	3	4	5
<b>117.</b> Pensar de manera única e independiente	1	2	3	4	5
<b>118.</b> Mantener su integridad personal	1	2	3	4	5
<b>119.</b> Oponerse al conformismo	1	2	3	4	5
<b>120.</b> Comunicar sus ideas	1	2	3	4	5



## APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### RESPUESTAS

CULTURA DEL LOGRO									
11	26	27	41	42	43	56	57	58	59
4	2	2	3	4	4	3	3	4	4

SUMA	33
------	----

CULTURA DE AUTO-ACTUALIZACION									
75	89	90	103	104	105	117	118	119	120
3	3	4	5	4	4	2	4	3	4

SUMA	36
------	----

CULTURA HUMANISTICA									
2	3	4	5	18	19	20	24	35	50
3	1	4	4	4	4	3	3	4	2

SUMA	32
------	----

CULTURA DE AFILIACION									
61	62	63	64	76	77	78	91	92	106
5	4	4	4	4	5	3	4	3	5

SUMA	41
------	----



CULTURA DE APROBACION									
6	7	8	9	21	22	23	37	36	51
4	4	3	4	3	1	3	3	1	3

SUMA	29
------	----

CULTURA CONVENCIONAL									
67	68	69	70	83	84	85	99	100	115
4	5	4	4	3	3	2	4	3	4

SUMA	36
------	----

CULTURA DEPENDIENTE									
12	13	14	15	28	29	30	44	45	60
3	4	4	4	2	4	2	1	4	4

SUMA	32
------	----

CULTURA DE EVITACION									
71	72	73	74	86	87	88	101	102	116
4	2	3	1	1	1	1	4	3	5

SUMA	25
------	----



CULTURA OPOSICIONISTA									
1	16	17	31	32	33	46	47	48	49
2	4	2	1	3	1	2	3	2	1

SUMA	21
------	----

CULTURA DE PODER									
65	79	80	93	94	95	107	108	109	110
4	4	3	1	1	2	1	4	4	4

SUMA	28
------	----

CULTURA COMPETITIVA									
10	24	25	38	39	40	52	53	54	55
3	4	3	2	2	3	1	5	1	1

SUMA	25
------	----

CULTURA PERFECCIONISTA									
66	81	82	96	97	98	111	112	113	114
4	3	2	1	3	4	3	4	3	3

SUMA	30
------	----



**MACROPROCESO** : Gestión de talento humano (GTH1)

**PROCESO** : Gestión humana (GTH2.1)

**SUBPROCESO** : Clima Organizacional (GTH 2.1.2)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

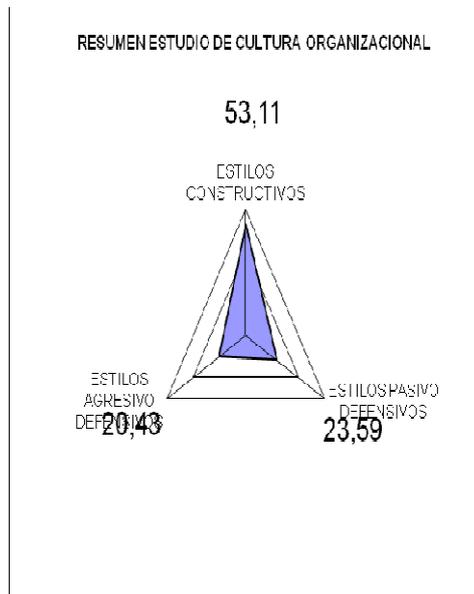
**HERRAMIENTA N°1: INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

No.	PERSONAS	CULTURA DE LOGRO	CULTURA DE AUTOACTUALIZACION	CULTURA HUMANISTA	CULTURA DE AFILIACION	CULTURA DE APROBACION	CULTURA CONVENCIONAL	CULTURA DEPENDIENTE	CULTURA DE EVITACION	CULTURA OPOSICIONISTA	CULTURA DE PODER	CULTURA COMPETITIVA	CULTURA PERFECCIONISTA
1	LEMA CERDA LUIS ALFONSO	33,0	36,0	32,0	41,0	29,0	36,0	32,0	25,0	21,0	28,0	25,0	30,0
2	BARBA CARRASCO MARIA LILIA	30,0	35,0	31,0	40,0	27,0	34,0	3,0	24,0	19,0	20,0	23,0	29,0
3	CANDILEJO JAIME	28,0	34,0	30,0	39,0	22,0	35,0	29,0	22,0	20,0	22,0	22,0	28,0
4	GUTIERREZ TASINCHANA HECTOR MARCELO	26,0	33,0	28,0	37,0	23,0	33,0	28,0	23,0	19,0	24,0	24,0	22,0
5	SARABIA ASTUDILLO SEGUNDO GUILLERMO	25,0	31,0	25,0	38,0	25,0	32,0	25,0	21,0	18,0	25,0	22,0	24,0
6	MARTINEZ LUCERO BOLIVAR SANTIAGO	24,0	28,0	24,0	20,0	24,0	31,0	26,0	20,0	17,0	27,0	21,0	25,0
7	MEDINA CHASILQUIN WASHINGTON FERNANDO	22,0	33,0	24,0	22,0	26,0	30,0	24,0	20,0	14,0	28,0	20,0	26,0
8	MORENO BARRIGA LUIS ANIBAL	20,0	25,0	29,0	25,0	28,0	29,0	22,0	21,0	16,0	23,0	19,0	24,0
9	SANGUCHO SANGUCHO JOSE	18,0	24,0	21,0	28,0	22,0	28,0	20,0	23,0	15,0	19,0	20,0	23,0
10	PROANO JORGE	24,0	21,0	31,0	27,0	21,0	26,0	19,0	22,0	10,0	18,0	18,0	20,0
11	TALAHUA TIGSELEMA ANGEL FREDDY	15,0	20,0	27,0	24,0	20,0	25,0	18,0	19,0	12,0	20,0	17,0	21,0
12	TOAQUIZA MIGUEL	21,0	30,0	25,0	22,0	19,0	25,0	22,0	18,0	13,0	20,0	20,0	19,0
13	VALLEJO SALGADO MARIA JOSE	23,0	25,0	29,0	2320,0	17,0	24,0	2,0	17,0	18,0	18,0	22,0	18,0
14	VILLAREAL ARCOS GALO ENRIQUE	24,0	23,0	24,0	21,0	18,0	22,0	33,0	20,0	19,0	12,0	21,0	20,0
15	YUGCHA OSORIO ELIZABETH D ELAS MERCEDES	29,0	27,0	26,0	30,0	19,0	20,0	24,0	21,0	20,0	14,0	19,0	14,0
16	MOGRO MUNOZ SAYDA ALEXANDRA	28,0	28,0	23,0	31,0	20,0	21,0	25,0	23,0	22,0	12,0	20,0	15,0
17	CARDENAS CERDA BYRON MAURICIO	30,0	35,0	27,0	28,0	22,0	20,0	18,0	24,0	23,0	15,0	21,0	17,0
18	DOLORES SEGOVIA	30,0	30,0	0,0	27,0	24,0	22,0	26,0	26,0	24,0	18,0	22,0	18,0
	<b>TOTAL</b>	<b>21,0</b>	<b>24,4</b>	<b>22,8</b>	<b>144,3</b>	<b>23,0</b>	<b>27,6</b>	<b>21,9</b>	<b>21,9</b>	<b>18,0</b>	<b>20,5</b>	<b>21,2</b>	<b>22,1</b>



## RESUMEN GENERAL ESTUDIO DE CULTURA

ESTILOS CONSTRUCTIVOS	53,11
ESTILOS PASIVO DEFENSIVOS	23,59
ESTILOS AGRESIVO DEFENSIVOS	20,43
CULTURA DE LOGRO	21,00
CULTURA DE AUTOACTUALIZACION	24,40
CULTURA HUMANISTA	22,80
CULTURA DE AFILIACION	144,25
CULTURA DE APROBACION	22,95
CULTURA CONVENCIONAL	27,60
CULTURA DEPENDIENTE	21,90
CULTURA DE EVITACION	21,90
CULTURA OPOSICIONISTA	17,95
CULTURA DE PODER	20,45
CULTURA COMPETITIVA	21,20
CULTURA PERFECCIONISTA	22,10





**MACRO PROCESO:** Gestión de Talento Humano (GTH.1)  
**PROCESO** : Gestión Humana (GTH.2.1)  
**SUBPROCESO** : Remuneración Integral (GTH.2.1.3)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA N°1: MODELO DE VALORACIÓN DE CARGOS A TRAVÉS DEL SISTEMA DE PUNTOS PARA EL ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

GRADOS	SABER	PUNTOS
	Considerar el conjunto de conocimientos en el cargo, requiere para que sea desarrollado satisfactoriamente los conocimientos adquiridos académica y/o empíricamente.	
<b>F1</b>	<b>EDUCACIÓN</b>	
	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 cruzado y aprobado un diploma, maestría.	75
<b>F2</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	
	Valora la experiencia laboral necesaria en el cargo.	
1	Experiencia de menos de seis meses	12
2	Experiencia de menos de seis a doce meses	24
3	Experiencia de menos de doce a veinte y cuatro meses	36
4	Experiencia de menos de veinte y cuatro a treinta y seis meses	48
5	Experiencia de más de treinta y seis meses	60
<b>F3</b>	<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>	
	Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas para 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	36



	críticas.	
<b>F4</b>	<b>ANÁLISIS NUMÉRICO</b>	
	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 con sugerencias.	18
4	Presenta la información con sugerencias.	24
5	Organiza, analiza y presenta información.	36
<b>F5</b>	<b>DOMINIO TÉCNICO</b>	
	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.	
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 una área específica	27
4	Posee un conocimiento detallado de toda la organización	36
5	Tiene un conocimiento del ambiente externo de la organización	45
<b>F6</b>	<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS</b>	
	Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar, coordinar datos relevantes, diagnosticar posibles causas.	
1	Se limita solo a identificar problemas.	3
2	Recolecta 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
<b>F7</b>	<b>CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN</b>	
	Se anticipa a los hechos, problemas y oportunidades, preparándose para enfrentarlas y obtener los mejores resultados. Advierte y comunica a los de más 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 evite aquellas inapropiadas.	
1	No prevé los stocks mínimos de inventarios.	3
2	Asesoramiento básico de productos sustitutos.	6
3	Asesoramiento de productos complementarios necesarios.	9
4	Asesoramiento técnico de las posibles situaciones.	12
5	Prevé un stock adecuado de inventario.	15



<b>F8</b>	<b>CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</b>	
	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
<b>GRADOS</b>	<b>HACER</b>	<b>PUNTOS</b>
	Es la capacidad de ejecutar las tareas que inciden en la productividad del cargo para alcanzar los resultados esperados.	
<b>F9</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
	Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	
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
<b>F10</b>	<b>ESCUCHA ACTIVA</b>	
	Escuchar lo que la otra persona está 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
<b>F11</b>	<b>ORIENTACIÓN DE ASESORAMIENTO</b>	
	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	Ofrece 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 política.	24
<b>F12</b>	<b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>	
	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
<b>F13</b>	<b>INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CAPACIDAD DE LOS PROBLEMAS</b>	
	Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones.	
1	No supervisar 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
<b>F14</b>	<b>SOLICITAR Y ENTREGA DE INSUMOS</b>	
	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 compañeras 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 de los sistemas.	6
4	Prepara estrategias para la entrega oportuna de insumos.	9
5	Cumplir oportunamente la entrega de insumos.	12
<b>F15</b>	<b>MANEJO DE RECURSOS MATERIALES</b>	
	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercaderías, 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 mercaderías.	12
<b>F16</b>	<b>MANEJO DE TIEMPO</b>	
	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 requieran un grupo de empleados para trabajar en varios proyectos.	12
<b>F17</b>	<b>MANEJO TALENTO HUMANO</b>	
	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 del personal.	24
5	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento entrenamiento y programas de incentivo para una empresa de alto rendimiento.	30
<b>F18</b>	<b>DETECCIÓN DE AVERIAS</b>	
	Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.	
1	Buscar una talla del sistema de iluminación de una casa.	3
2	Buscar el origen de una fuga inspeccionando debajo de una máquina.	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
<b>F19</b>	<b>COORDINACIÓN VISUAL</b>	
	Coordinar el sentido de la vista y el tacto en la ejecución de una actividad específica	
1	Manejo de un computador	1
2	Manejo de un vehículo	3
3	Reconoce billetes falsos	6
4	Permite sugerencias de calidad de productos	9
5	Sugiere la utilización de materiales en proyectos de mejoramiento de ambientes	12
<b>F20</b>	<b>HABILIDAD MANEJO DE VEHÍCULO</b>	
	Conducir el vehículo 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
<b>F21</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
	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 la 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
<b>GRADOS</b>	<b>SER</b>	<b>PUNTOS</b>
	Son las cualidades personales y actividades frente al trabajo condiciones y características requeridos para el cargo. Es la cultura organizacional.	
<b>F22</b>	<b>LIDERAZGO</b>	
	Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
1	Gala 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
<b>F23</b>	<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>	
	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 está 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
<b>F24</b>	<b>INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD</b>	
	Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizada, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber qué 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 materia.	36
4	Planifica las actividades del departamento.	48
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada.	60
<b>F25</b>	<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	



	Apoyo de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fueren las mejores o deseadas por él.	
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.	88
<b>F26</b>	<b>SOCIABILIDAD</b>	
	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 los clientes institucionales	40
<b>F27</b>	<b>ACERTIVIDAD Y FIRMEZA</b>	
	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas, detener con firmeza las convicciones.	
1	Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo	8
2	Pedirle 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



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA N °2: VALORADOR POR PUNTOS**

**VALORADOR POR PUNTOS**

**BYCACE S.A.**

**ANALISTA 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 del talento humano

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

<b>COMPETENCIAS/FACTORES</b>	<b>NIVELES ESPERADOS</b>
1. <u>Liderazgo</u> .- Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	MÁXIMO: Exterioriza, lidera todas las actividades dentro de la organización.
	MÍNIMO: Guía a su grupo de trabajo.
2. <u>Escucha Activa</u> .- Escuchar lo que la otra persona está hablando y hacer preguntas adecuadas.	MÁXIMO: Escuchar, comprender asesorar y persuadir al cliente en función de sus necesidades.
	MÍNIMO: Escuchar las necesidades del cliente.



3. <u>Orientación al servicio.</u> - Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	MÁXIMO: Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes.
	MÍNIMO: Atender al cliente.
4. <u>Compromiso Organizacional.</u> - Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aún si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por él.	MÁXIMO. Lealtad con la organización para el alcance de la visión.
	MÍNIMO: Compromiso en alcanzar sus propios objetivos.
5. <u>Organización de la información.</u> - Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	MÁXIMO. Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
	MÍNIMO: No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.
6. <u>Capacidad de negociación.</u> - Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía de ganar – ganar.	MÁXIMO: Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones efectuadas con los proveedores y clientes de la empresa.
	MÍNIMO: Cumplir con las negociaciones necesarias de las empresas.
7. <u>Manejo del Talento Humano.</u> - Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	MÁXIMO: Planificación, implementación y manejo del reclutamiento entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de alto rendimiento.
	MÍNIMO: Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.

#### 4.- Niveles Intermedios para las Competencias.

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA: LIDERAZGO</b>	
Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	
<b>GRADOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Gala 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.

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ESCUCHA ACTIVA</b>
Escuchar lo que la otra persona está 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.

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b> 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.

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b> Apoyo de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fueren las mejores o deseadas por él.	
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.

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> Encontrar formas de estructura o clasificar distintos niveles de información	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No dispone de la información necesaria sobre sus clientes.
2	Toma mucho tiempo para dotar de información.
3	Maneja información generalizada.
4	Utilización de sistema para garantizar la información relevante.
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA: CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</b> Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación.	
--	--



<b>GRADOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
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	Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones con los clientes.
5	Cumplir con las negociaciones cruciales de la organización.

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA: MANEJO DEL TALENTO HUMANO</b>	
Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	
<b>GRADOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
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 del personal.
5	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento entrenamiento y programas de incentivo para una empresa de alto rendimiento.



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N° 3: VALORADOR DE CARGOS**

**VALORADOR DE CARGOS**  
Puntuación –Cargos Según descriptiva

COD	Cargos a valorar	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																											
001	Jefe Ventas																											
002	Jefe de Bodega																											
A02	Analista de TH	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
A03	Contador																											
A04	Asistente Contable																											
003	<b>Cajera</b>																											
004	Vendedor																											
005	Bodeguero																											
006	Chofer																											



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTAS N°4: RESULTADOS DEL VALORADOR**

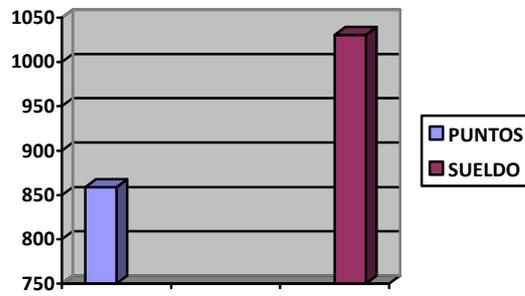
		Educación	Experiencia	Pensamiento Analítico	Análisis Numérico	Dominio Técnico	Análisis de Problemas	Capacidad de Anticipo	Capacidad de Negociación	Trabajo en equipo	Escuela Activa	Orientación de asesoramiento	Orientación al servicio	Inspección y Evaluación de la Calidad	Solicita y entrega Insumos	Manejo de Recursos Materiales	Manejo de Tiempo	Manejo de Talento Humano	Detección de Averías	Coordinación Tacto Visual	Habilidad Manejo de Vehículos	Organización de la información	Liderazgo	Orientación al logro	Interés por el orden y calidad	Compromiso organizacional	Sociabilidad	Afectividad y firmeza	Total
Min		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
Max		75	60	36	36	45	15	15	30	60	21	24	45	30	12	12	12	30	15	12	15	12	80	80	60	88	40	40	1000
COD	Cargos a valorar	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																												
001	Jefe Ventas																												
002	Jefe de Bodega																												
A02	Analista de TH	60	48	36	36	36	12	12	24	60	21	19	27	18	12	9	9	30	12	9	12	9	64	64	48	88	32	40	847
A03	Contador																												
A04	Asistente Contable																												
003	Cajera																												
004	Vendedor																												
005	Bodeguero																												
006	Chofer																												



### SUELDOS PROYECTADOS DE BYCACE

CARGO	TOTAL PUNTO	VALOR PUNTO	TOTAL
Analista talento humano	847	1.2	1016.4

### PROYECCION DE SUELDOS





**MACROPROCESO:** Gestión de talento humano (G.TH.1)  
**PROCESO** : Gestión humana (G.TH.2.1)  
**SUBPROCESO** : Servicio al cliente (G.TH.2.1.4)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA N°1: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE SERVICIO DEL CLIENTE INTERNO**

- 1 = De ninguna manera
- 2 = Levemente
- 3 = En grado moderado
- 4 = En gran medida
- 5 = Completamente

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE SERVICIO DEL CLIENTE INTERNO							
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b> : Ing. Luis Lema							
<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b> : Analista de talento humano							
SERVICIOS A EVALUAR TEST			EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
<b>Factores Organizativos</b>							
- Satisfacción o insatisfacción en su trabajo en:							
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cree que el liderazgo que se maneja en BYCACE S.A es el adecuado?</li> <li>▪ ¿Existe trabajo en equipo en la empresa?</li> <li>▪ ¿La comunicación en BYCACE S.A es idónea?</li> <li>▪ ¿Existe coordinación institucional?</li> </ul>				X X		X X	
<b>Factores Interpersonales</b>							
- Satisfacción de necesidades como:							
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Se promueven eventos de innovación?</li> <li>▪ ¿Existen plan de incentivos?</li> <li>▪ ¿Existen planes de Mejoras académicas?</li> <li>▪ ¿Posee sistemas de seguridad la empresa?</li> </ul>			X X	X	X		
<b>MEDICIÓN DE LAS NECESIDADES</b>							
- Son algunas las necesidades del cliente interno tales como:							
- Innovación							
- Planes de mejoras académicas							
- Trabajo en equipo							



**MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)  
**PROCESO** : Desarrollo humano (G.T.H.3.1)  
**SUBPROCESO** : Evaluación del desempeño (G.T.H.3.1.1)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERAMIENTA 1: DESEMPEÑO INDICADORES**

#	INDICADOR	UNIDAD	PARAMETROS					RESULTADOS						CALIFICACION												
			Min	Xprom	Max	Meta	Pond	TRIM 1	TRIM 2	ACUM	TRIM 3	ACUM	TRIM 4	ACUM	TRI 1	TRI 2	ACUM	TRI 3	ACUM	TRI 4	ACUM					
1	INDICE GLOBAL DE SUGERENCIAS	Nº	4	7	10	5,8	25%	4,0	7,0	5,5	10,0	7,0	8,0	7,3	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				
2	CUMPLIMIENTO HORAS CAP.	H	20	50	80	70,0	25%	25,0	28,0	26,5	30,0	27,7	29,0	28,0	8%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				
3	ROTACION RRHH ORGAN.	%	1	3	5	4,2	25%	2,0	3,0	2,5	4,0	3,0	6,0	3,8	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				
4	SATISFACCIÓN DEL C.I.	%	3	4,5	6	3,9	25%	3,0	4,0	3,5	5,0	4,0	6,0	4,5	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				
							100%							TOTAL CALIFICACION						58%	45%	52%	31%	45%	37%	44%



## CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO

### HERRAMIENTA 1.1: VALORES

#### INTRUCCIONES

Califique cada aspecto de acuerdo a los siguientes criterios:

- No cumple con las expectativas 0
- Si cumple con las expectativas 1
- Eventualmente supera las expectativas 2
- En la mayoría de los casos supera las expectativas 3

#		AUTO EVALUACION	LÍDER	COMPAÑERO 1	COMPAÑERO 2	CLIENTE EXTERNO	SUBTOTALES	PROMEDIO	CALIFICACION
	<b>TRIMESTRE 1</b>								
	<b>A AMOR</b>								
1	¿Asume y reconoce sus errores?	3	1	3	1	2	2		
2	¿Practica y fomenta el no atribuirse el mérito de otros?	3	1	3	1	2	2		
3	¿Respetar distintas creencias, valores y estilos en el aspecto personal y laboral?	3	1	3	1	3	2		
	<b>B COMPROMISO</b>						<b>10</b>	2,0	67%
4	¿Participa activamente en los procesos de cambio de la organización?	3	1	3	1	2	2		
5	¿Muestra entusiasmo en la ejecución su trabajo?	3	1	3	1	3	2		
6	¿Busca su autocapacitación y desarrollo?	3	1	3	1	2	2		
7	¿Busca alcanzar las metas?	3	1	3	1	1	2		
8	¿Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión?	3	1	3	1	2	2		
	<b>C CALIDAD</b>						<b>12</b>	2,0	66%
9	¿Actúa y sigue instrucciones y políticas institucionales?	2	2	3	1	2	2		
10	¿Propone soluciones a problemas de manera rápida y eficazmente?	3	3	3	1	1	2		
	¿Orienta su trabajo a la satisfacción permanente del cliente?	3	0	3	0	3	2		
12	¿Realiza su trabajo con calidad?	2	2	3	0	2	2		
13	¿Prioriza su trabajo en base a los objetivos estratégicos?	3	2	3	0	2	2		
14	¿Es claro y oportuno en la ejecución de información de la gestión?	3	1	3	1	2	2		
	<b>D LIDERAZGO</b>						<b>6</b>	2,1	71%
15	¿Trata las discrepancias con conceptos y no va en contra de la persona?	3	2	3	0	3	2		
16	¿Motiva y promueve en sus compañeros actividades tendientes al logro de los resultados?	3	1	3	0	3	2		
17	¿Posee capacidad de negociación y soluciona situaciones conflictivas?	3	2	3	0	3	2		
	<b>E TRABAJO EN EQUIPO</b>						<b>13</b>	2,6	88%
18	¿La información que transmite formal e informalmente es real y completa?	3	3	3	1	3	2,6		
19	¿Es organizado y metódico en su trabajo?	3	3	3	1	3	2,6		
20	¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros?	3	3	3	0	3	2,4		
21	¿Mantiene iniciativa y creatividad?	3	3	3	2	3	2,8		
22	¿Tiene capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas?	2	3	3	3	3	2,8		
	<b>PROMEDIO TOTAL</b>						2,1		
	<b>CALIFICACION</b>						<b>69%</b>		



## CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO

### HERRAMIENTA 1.2: CONOCIMIENTOS

#	CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA POSICION			
1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
2	ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO			
3	FORMACIÓN DE FACILITADORES			
4	MANEJO DE PRESUPUESTOS			
5	INTELIGENCIA EMOCIONAL			
6	CICLO DE MERCADEO Y VENTAS			
7	SECTOR INDUSTRIAL			
8	LEGISLACIÓN LABORAL			
9	SOFTWARE DE OFICINA			
10	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN			
11	MANEJO DE TALENTO HUMANO	Cumplimiento		
#	CONOCIMIENTOS NECESARIOS A LA PERSONA A CUBRIR EN EL 1o. TRIMESTRE	SI	NO	
3	FORMACIÓN DE FACILITADORES	SI		
5	INTELIGENCIA EMOCIONAL	SI		
8	LEGISLACIÓN LABORAL		NO	
9	SOFTWARE DE OFICINA		NO	
2	ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	SI		
	<b>Total</b>	3	2	<u>60%</u>

#	CONOCIMIENTOS NECESARIOS A LA PERSONA A CUBRIR EN EL 2o. TRIMESTRE	SI	NO	
4	MANEJO DE PRESUPUESTOS	SI		
6	CICLO DE MERCADEO Y VENTAS	SI		
7	SECTOR INDUSTRIAL		NO	
1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	SI		
	<b>Total</b>	3	1	<u>75%</u>

#	CONOCIMIENTOS NECESARIOS A LA PERSONA A CUBRIR EN EL 3o. TRIMESTRE	SI	NO	
10.	CAPACIDAD DE NEGOCIACION	SI		
	<b>Total</b>	1	0	<u>50%</u>

#	CONOCIMIENTOS NECESARIOS A LA PERSONA A CUBRIR EN EL 4o. TRIMESTRE	SI	NO	
11	MANEJO DE TALENTO HUMANO	SI		
	<b>Total</b>	1	0	<u>50%</u>



## CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO

### HERRAMIENTA 1.3: DESTREZAS

DESTREZAS DE LIDERAZGO								
TRIMESTRE 1								
			SI	NO	SI	NO	#	
<b>A - RESULTADOS</b>								
<b>A1 - ESTRATEGIA Y PLANIFICACION</b>								
1	¿Establece objetivos a corto, mediano y largo plazo alineados con la estrategia institucional?	SI						
2	¿Establece prioridades de metas y planes de trabajo de acuerdo a la estrategia?	SI						
3	¿Involucra a sus colaboradores en el desarrollo de la estrategia del área?	SI						
4	¿Logra compromiso de sus colaboradores para cumplir con las metas y planes de trabajo?	SI						
<b>A2 - MONITOREO Y CONTROL</b>								
5	¿Mantiene el enfoque en el plan de trabajo?	SI						
6	¿Analiza y genera soluciones oportunas y efectivas de acuerdo a la complejidad de los problemas?	SI						
7	¿Toma decisiones cuando ve que un miembro del equipo no está generando resultados?	SI						
8	¿Da retroinformación clara, objetiva y oportuna la gestión individual y la de su equipo?		NO					
<b>A3 - ADMINISTRACION DE RECURSOS</b>								
9	¿Distribuye el trabajo de acuerdo al tiempo y recursos disponibles?	SI						
10	¿Identifica las necesidades del área?	SI						
11	¿Promueve la minimización de desperdicio en el trabajo?	SI						
<b>B - DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO</b>								
<b>B1 - FORMACION Y CALIDAD DE VIDA</b>								
12	¿Tiene habilidad para identificar y potenciar los talentos de los miembros de su equipo?	SI						
13	¿Crea espacios de desarrollo para sus colaboradores observando las políticas institucionales?	SI						
14	¿Promueve la auto-capacitación?	SI						
15	¿Ayuda a balancear la vida laboral con la familiar de sus colaboradores?	SI						
<b>B2 - MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO</b>								
16	¿Da reconocimiento oportuno a ideas, logros y aportes?	SI						
17	¿Motiva a su equipo de trabajo?	SI						
18	¿Es objetivo al evaluar resultados?	SI						
19	¿Influye positivamente, creando un entorno laboral agradable?	SI						
<b>B3 - FACILITADOR</b>								
20	¿Delega la toma de decisiones y la ejecución de acciones a los miembros de su equipo?		NO					
21	¿Comparte con el equipo de trabajo las metas y responsabilidades de cada miembro?	SI						
22	¿Logra compromiso/cohesión entre los miembros del equipo de trabajo?	SI						
23	¿Posee capacidad de negociación y soluciona situaciones conflictivas con facilidad?	SI						
<b>C - ESTILO</b>								
<b>C1 - ETICA PROFESIONAL</b>								
24	¿Promueve que el trabajo se base en técnicas, procesos y metodologías?	SI						
25	¿Lidera con el ejemplo?	SI						
26	¿Reconoce sus errores y acepta retro alimentación?	SI						
27	¿Predica y practica los valores de la organización?	SI						



		SI	NO						
<b>C2 - ACTITUD DE SERVICIO</b>		SI	NO	2	1	67%	33%	3	
28	¿Fomenta la cultura de servicio en su equipo de trabajo?		NO						
29	¿Define y ejecuta estrategias claras para el mejoramiento del servicio al cliente?	SI							
30	¿Promueve el cumplimiento de estándares de calidad en base a los objetivos de la organización?	SI							
<b>C3 - INNOVACION</b>		SI	NO	4	0	100%	0%	4	
31	¿Crea un ambiente que promueva el cuestionamiento del status quo y la innovación?	SI							
32	¿Ve los errores como una forma de aprendizaje?	SI							
33	¿Es agente de cambio y consigue la colaboración entusiasta de su equipo?	SI							
34	¿Maximiza el aprovechamiento de la tecnología existente?	SI							
				<b>TOTALES:</b>	<b>31</b>	<b>3</b>	<b>91%</b>	<b>9%</b>	<b>34</b>
<b>FORMATO PARA DISEÑAR</b>									
<b>DESTREZAS DEL CARGO:</b>									
<b>TRIMESTRE 1</b>				<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>#</b>	
<b>TOTAL TIPO DE DESTREZAS (GRUPO TAXONÓMICO)</b>				<b>11</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>11</b>	
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS</b>		SI	NO	4	0	36%	0%	4	
1	Genera presupuestos que luego se cumple con escaso margen de error	SI							
2	Consigue recursos para los proyectos operativos	SI							
3	Mantiene una liquidez sana para la organización	SI							
4	Los proveedores manifiestan conformidad con la política de pagos	SI							
<b>COMPRENSIÓN DE DISPOSITIVOS MECÁNICOS</b>		SI	NO	4	0	100%	0%	4	
5	Comprende la operación de las máquinas herramientas a su custodia	SI							
6	Da mantenimiento preventivo a los equipos a su cargo	SI							
7	Es reconocido como una persona que da ideas para reparar averías complejas	SI							
8	Se ha capacitado para dar mantenimiento correctivo	SI							
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS</b>		SI	NO	3	0	100%	0%	3	
9	Demuestra alto nivel de destrezas técnicas para su cargo	SI							
10	Demuestra la forma correcta de proceder al iniciar el trabajo de todas las máquinas a su custodia	SI							
11	Es capaz de capacitar a otros sobre la forma correcta de ejecutar sus tareas	SI							
<b>TOTAL TIPO DE DESTREZAS (GRUPO TAXONÓMICO)</b>				<b>8</b>	<b>0</b>	<b>67%</b>	<b>0%</b>	<b>8</b>	
<b>DETECCIÓN DE AVERÍAS</b>		SI	NO	4	0	100%	0%	4	
12	Detecta averías y presenta soluciones viables	SI							
13	Demuestra destreza para corregir averías comunes	SI							
14	Es capaz de reciclar desperdicios para ahorrar recursos	SI							
15	Ha propuesto soluciones a problemas comunes de operación de maquinaria	SI							
<b>COMPRENSIÓN DE SISTEMAS</b>		SI	NO	4	0	100%	0%	4	
16	Demuestra un pensamiento ordenado	SI							
17	Preve los insumos requeridos para una operación correcta de su trabajo	SI							
18	Eli el algoritmo	SI							
19	Preve los insumos requeridos para una operación correcta de su trabajo	SI							
				<b>TOTALES:</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>56%</b>	<b>0%</b>	<b>19</b>
<b>FORMATO PARA DISEÑAR</b>									



DESTREZAS DEL CARGO:											
TRIMESTRE 1							SI	NO	SI	NO	#
TOTAL TIPO DE DESTREZAS (GRUPO TAXONÓMICO)							10	1	91%	9%	11
TOTAL TIPO DE DESTREZAS (GRUPO TAXONÓMICO)							11	1	92%	8%	12
TOTAL TIPO DE DESTREZAS (GRUPO TAXONÓMICO)							10	1	91%	9%	11
<b>TOTALES:</b>							<b>31</b>	<b>3</b>	<b>91%</b>	<b>9%</b>	<b>34</b>
<b>FORMATO PARA DISEÑAR</b>											
DESTREZAS DEL CARGO:											
TRIMESTRE 1							SI	NO	SI	NO	#
TOTAL TIPO DE DESTREZAS (GRUPO TAXONÓMICO)							10	1	91%	9%	11
TOTAL TIPO DE DESTREZAS (GRUPO TAXONÓMICO)							11	0	92%	0%	11
TOTAL TIPO DE DESTREZAS (GRUPO TAXONÓMICO)							8	0	73%	0%	8
<b>TOTALES:</b>							<b>29</b>	<b>1</b>	<b>85%</b>	<b>3%</b>	<b>30</b>



**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA 1.4: RESUMEN**

**RESUMEN INDIVIDUAL DE GESTION**

NOMBRE:

POSICION:

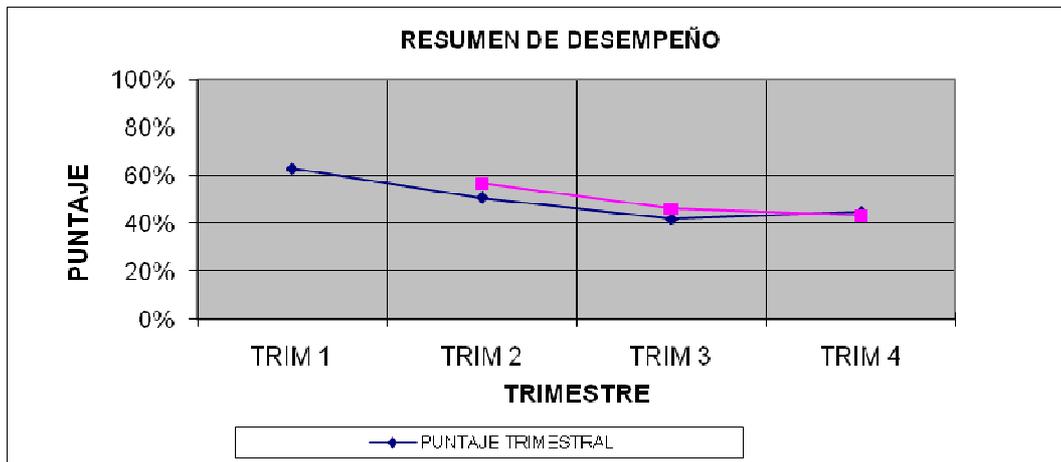
TRIM 1 ▼

PERIODO:

META: 70%

PUNTAJE ACUM.: 43%

	POND	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	PROM ACUM	TENDENCIA
<b>DESEMPEÑO</b>	70%	58%	45%	31%	37%	43%	>
<b>CULTURA</b>	30%	73%	63%	66%	62%	66%	>
<b>VALORES</b>		69%	59%	57%	52%	59%	>
<b>CONOCIMIENTO</b>		60%	75%	50%	50%	59%	>
<b>DESTREZAS</b>		91%	56%	91%	85%	81%	>
<b>PROYECTOS</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	=
<b>PUNTAJE TRIMESTRAL</b>	100%	63%	50%	42%	45%	50%	>
<b>PUNTAJE ACUMULADO</b>			57%	46%	43%		





**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA 2: PLAN INDIVIDUAL DE DESEMPEÑO**

<b>PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO</b>				
<b>AREA DE ACCIÓN</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADOS</b>
Talento humano	Charlas sobre la Gestión de Talento Humano	28 de noviembre del 2010	Consultora BARRAZUETA & ASOCIADOS	Excelente
Talento humano	Capacitación de Legislación Laboral	06 de noviembre del 2010	Consultora BARRAZUETA & ASOCIADOS	Excelente
Talento humano	Capacitación sobre administración	07 de noviembre del 2010	Consultora BARRAZUETA & ASOCIADOS	Moderado
Administrativa	Capacitación proceso administrativo	10 de noviembre del 2010	Consultora BARRAZUETA & ASOCIADOS	Excelente



**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)

**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)

**SUBPROCESO** : Capacitación (G.T.H.3.1.2)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA N°1: MODELO DE CAPACITACIÓN**

COMPETENCIA A DESARROLLAR	EVENTO	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	DICTADO POR	INICIA	TERMINA	COSTO	EVALUACIÓN
Liderazgo	Planificación de talento humano	- Dr. Byron Cárdenas - Ing. Luis Lema	Ing. Jorge Espín	Consultora BARRAZUE TA & ASOCIADOS	5 de enero del 2010	6 de enero del 2010	200	Ing. Jorge Espín
Dirección	Gestión de talento humano	- Dr. Byron Cárdenas - Ing. Luis Lema	Ing. Jorge Espín	Consultora BARRAZUE TA & ASOCIADOS	7 de enero	8 de enero	250	Ing. Jorge Espín
Orientación al servicio	Legislación laboral	- Dr. Byron Cárdenas - Ing. Luis Lema	Ing. Jorge Espín	Consultora BARRAZUE TA & ASOCIADOS	9 de enero	10 de enero	150	Ing. Jorge Espín
Coordinación	Proceso administrativo	- Dr. Byron Cárdenas - Ing. Luis Lema	Ing. Jorge Espín	Consultora BARRAZUE TA & ASOCIADOS	11 de enero	12 de enero	200	Ing. Jorge Espín



**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)  
**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)  
**SUBPROCESO** : Desarrollo y Plan Carrera (G.T.H.3.1.3)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA N°1: MODELO DE DESARROLLO Y PLAN CARRERA**

<b>DESARROLLO Y PLAN CARRERA</b>	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>	Ing. Luis Lema
<b>EDAD:</b>	33 años
<b>ESCOLARIDAD:</b>	Ing. Comercial
<b>PUESTO QUE DESEMPEÑA:</b>	Analista de talento humano
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA :</b>	8 años
<b>HABILIDADES DEL EMPLEADO :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Compromiso organizacional</li> <li>▪ Capacidad de negociación</li> <li>▪ Manejo de talento humano</li> <li>▪ Orientación al servicio</li> <li>▪ Coordinación</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES DEL EMPLEADO :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impaciencia</li> <li>▪ Falta de cierta información de la organización</li> </ul>	
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Gestión del talento humano</li> <li>▪ Marketing</li> </ul>	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posee los conocimientos, habilidades, destrezas y valores adecuados para el cargo</li> </ul>	
<b>POSIBLES NOMBRAMIENTOS :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> </ul>	



**MACROPROCESO** : Gestión del Talento Humano (G.T.H.1)  
**PROCESO** : Desarrollo Humano (G.T.H.3.1)  
**SUBPROCESO** : Riesgos Laborales (G.T.H.3.1.4)

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**HERRAMIENTA N°1: MODELO DE RIESGOS LABORALES**

<b>FICHA DE INDICADORES DE RIESGOS LABORALES</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b> : Ing. Luis Lema			
<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b> : Analista de talento humano			
<b>RIESGOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de materiales para protección personal</li> <li>▪ Falta de sistemas de emergencia ( señalización)</li> <li>▪ Inexistencia de extintores</li> <li>▪ Inseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconocimiento del tema</li> <li>▪ Desconocimiento Del tema</li> <li>▪ Falta de interés</li> <li>▪ Falta de interés por implementar este servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Malestar en el personal</li> <li>▪ Inseguridad para el personal y sus clientes</li> <li>▪ Peligro constante en caso de incendios</li> <li>▪ Robos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveer del material necesario para facilitar el trabajo de los empleados.</li> <li>▪ Implementar un manual de seguridad industrial</li> <li>▪ Instaurar extintores en la empresa</li> <li>▪ Incorporar personal de seguridad</li> </ul>
<b>RIESGOS IDENTIFICADOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistencia de material para protección personal ( guantes, orejeras, gafas)</li> <li>▪ Escases de sistemas de emergencia ( señalización)</li> <li>▪ Inexistencia de extintores</li> <li>▪ Inseguridad</li> </ul>			



## CONCLUSIONES

- El modelo de gestión de talento humano por competencias representa una herramienta básica que ayudará 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 agradable.
- Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar con el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos y la retribución.
- BYCACE S.A no cuenta con un departamento de talento humano 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.



## **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.
- Desarrollar un proceso de capacitación de acuerdo a las brechas existentes 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 en el sistema de desarrollo.



## BIBLIOGRAFIA

### Consultada

- WAYNE, Robert, “Administración de recursos humanos”, editorial Mc Graw Hill, México 2000.
- BOHLANDER, George, “Administración de Recursos Humanos”, 12<sup>a</sup> edición, México 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, Colombia 2000.
- DIRUBE, José Luis, “Un modelo de gestión por competencias”, 1ra edición, España 2004.
- NARVÁEZ, Juan Carlos, “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano”, ESPE sede Latacunga 2001.
- MERIZALDE, Vinicio, “Módulo de gestión de talento humano por competencias “, ESPE, Octubre 2005.
- WERTHER, William, “Administración de personal y recursos humanos”, editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, México.

### Citada

- BOHLANDER, George, “Administración de Recursos Humanos”, 12<sup>a</sup> edición, México 2001. (Pág. 32,33,35,37)
- CHIAVENATO, Idalberto, ” Gestión de talento humano “,Mc Graw Hill, Colombia 2000 ( Pág. 6,7,9,10,22,26,35)
- CUBEIRO, Daziel y FERNANDEZ, Robert, “Administración de recursos humanos”, Mc Graw Hill ( Pág. 18,19,20,21)
- DIRUBE, José Luis, “Un modelo de gestión por competencias”, 1ra edición, España 2004.(Pág. 32,33,34,40,41,42,44)
- MERIZALDE, Vinicio, “Módulo de gestión de talento humano por competencias “, ESPE, Octubre 2005. (Pág. 27,28,30,31)



- WERTHER, William, “Administración de personal y recursos humanos”, editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, México.(Pág. 26,28,29,30)

## **Virtual**

### MONOGRAFÍAS- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- [www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml) [fecha de ocnulta:12-09-2010]

### GESTIÓN POLIS

- [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.html](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.html) [fecha de consulta: [14-11-2010]

### BUSCADOR YAHOO-TRABAJOS GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- [www.yahoo.com/trabajos18/gestion-del-talento.shtml](http://www.yahoo.com/trabajos18/gestion-del-talento.shtml) [fecha de ocnulta:12-12-2010]

### GESTIÓN POLIS-ADMINISTRACIÓN

- [www.administración.com/dirgp/rec/gescomp.html](http://www.administración.com/dirgp/rec/gescomp.html) [fecha de consulta: [14-12-2010]