



Facultad de Filosofía, Letras Y Ciencias de la Educación
Escuela de Psicología Laboral y Organizacional.

Tesis previa a la Obtención del título profesional de Psicólogo Laboral y
Organizacional.

Título del proyecto:

“Mejora en el proceso de capacitación de RRHH de Banco del Austro”.

Autor:

Santiago Andrés Vintimilla Quezada.

Tutor:

Mst. Mónica Rodas.

Cuenca, Ecuador

2012.

Índice de Contenidos

1. Introducción	1
2. Capítulo 1: Marco Lógico	3
2.1 Marco Lógico	3
2.1.1 Gestión por procesos	3
2.1.2 Mejora Continua	6
2.1.3 Herramientas de Evaluación	13
2.1.3.1 Análisis FODA	13
2.1.3.2 Diagrama del Árbol	14
2.1.3.3 Diagrama Causa – Efecto	15
2.1.4 Capacitación.....	16
2.1.5 Perfil	18
2.1.5.1 Perfil Ideal.....	19
3. Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Recursos Humanos y el proceso de capacitación	20
3.1 Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Recursos Humanos	20
3.1.1 Análisis del Proceso de Capacitación	21
3.2 Análisis FODA.....	23
3.3 Diagrama del Árbol.....	25
3.4 Diagrama de Ishikawa	26
4. Capítulo 3: Evaluación del perfil del cargo vs el perfil de la persona.....	29
4.1 Evaluación del perfil del cargo vs el perfil de la persona.....	29
5. Capítulo 4: Socialización de la Propuesta	39
5.1 Socialización de la propuesta	39
6. Conclusiones.....	43
7. Bibliografía.....	44

Índice de Anexos

1. Anexo 1: Perfiles Reales Departamento de Recursos Humanos Banco del Austro
2. Anexo 2: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una mejora al proceso de capacitación con el cual cuenta actualmente el Banco del Austro S.A, para ello se ha tomado como base el Departamento de Recursos Humanos, con el fin de analizar en detalle los perfiles del Departamento y en base a ellos realizar las mejoras en el proceso.

Para determinar los ejes de mejora se ha tomado en cuenta varias metodologías que pueden replicarse en cualquiera de las áreas de una organización, siendo de fundamental importancia determinar la situación actual y las oportunidades de cambio que se reflejarán en las modificaciones del proceso de capacitación.

Se utilizaron herramientas para la determinación de la situación actual del Departamento de Recursos Humanos, evaluación del perfil real con el perfil deseado y las necesidades que se pueden cubrir mediante el proceso de capacitación.

El proceso de capacitación se modificó en base a los resultados obtenidos después del análisis de la situación, permitiendo tener un proceso más sólido que puede satisfacer las necesidades de un departamento con falencias de manera oportuna, y sugiriendo una metodología clara para determinar las necesidades de las demás áreas.

ABSTRACT

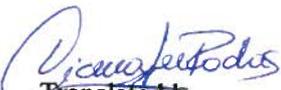
The goal of the present work is to improve the current training process of *Banco del Austro S.A.* This process was performed in the Human resources Department in order to analyze the details of the Department's characteristics and make improvements in the process.

In order to determine the areas of improvement, we have considered several methodologies that can be replicated in any area. It is of great importance to determine the current situation and the opportunities for change, which will be reflected in the modifications of the training process.

Different tools were employed in order to establish the current situation of the Human Resources Department, assessment of the actual profile compared to the desired profile and the necessities, which can be dealt with through the training process.

The training process was modified based on the results, which were obtained after the analysis of the situation. This allowed us to count with a solid process that can opportunely satisfy the needs of a department with imperfections as well as suggest a clear methodology to determine the needs of other areas.




Translated by,
Diana Lee Rodas

1. Introducción

“Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos” (Eduardo Navarro, Calidad, 2002), basándose en esta importante consigna la alta dirección de compañías, empresas y organizaciones han reaccionado y buscado la manera de mejorar sus procesos, siendo una necesidad ser competitivos y alcanzar la calidad.

Sin embargo como bien lo indica MAPCAL S.A. en el libro “Gestión de la Calidad Total” la calidad no es una meta que se alcanza y basta, es un “viaje” que no tiene fin, ya que todo producto puede seguir siendo mejorado y, además, porque los mercados, los consumidores y los competidores cambian y, en consecuencia, se modifican sus expectativas y acciones, lo que implica que también deban ser modificadas las características que definen lo que es o no es un producto de calidad. (Gestión de la Calidad Total, MAPCAL, 140)

Con estas premisas el principal fundamento para la realización de este trabajo de investigación es proponer la implementación de una mejora en el proceso de capacitación del departamento de Talento Humano del Banco del Austro siendo esta mejora de vital importancia para una institución que desea encaminarse al triunfo, más aun cuando dentro de sus políticas internas se considera su personal como el pilar más importante, es así que dicha implementación tiene el objeto de reducir las brechas existentes entre el perfil deseado y el perfil real.

Banco del Austro es una institución financiera con 35 años en el mercado, se autodefine como una institución orientada a satisfacer las necesidades de los ecuatorianos, quienes creen que valores como solidez, eficiencia y sobre todo integridad son vitales para construir un negocio.

Su misión es “Ser un banco sólido que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente y con un equipo humano comprometido”. (Plan estratégico Banco del Austro)

Su visión es: “Ser el banco de apoyo permanente que satisfaga las necesidades financieras de nuestros clientes. (Plan Estratégico Banco del Austro)

Posee como valores institucionales:

- Honestidad, integridad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes.

- Lealtad, justicia y equidad con nuestro personal.
- Transparencia y compromiso para con la comunidad.
- Puntualidad y eficiencia con los proveedores.
- Respeto a las normas y las leyes.

Si una institución como Banco del Austro S.A. desea mantenerse a la vanguardia y seguir siendo considerado como uno de los 6 bancos grandes del país (según la REVISTA EKOS, 2012) debe mejorar sus procesos de manera constante.

Para la realización de este trabajo investigativo se ha recurrido a entrevistas y grupos focales como herramientas de investigación, de igual manera se ha usado herramientas para determinar el cuello de botella del proceso como el árbol de problemas y herramientas causa efecto.

La mejora en el proceso de capacitación planteada en este proyecto será tomada como plan piloto, con el fin de que se establezca un proceso continuo que pueda replicarse en las demás áreas para una correcta realización del plan de mejora continua

En el departamento de Talento Humano laboran ocho personas, se encuentra dividido en dos áreas Gestión Humana y Nómina, dentro del área de Gestión Humana están los cargos de Supervisor de Gestión Humana, 2 Analistas de Selección, Analista de Capacitación, Analista de Base de datos y Analista de Evaluación del Desempeño, Supervisor de Nómina, todos ellos reportan a una Subgerencia Nacional de Recursos Humanos.

2.1. Marco teórico

Para iniciar este trabajo investigativo es importante que el lector comprenda algunos conceptos básicos que se van a utilizar y que serán necesarios para el correcto entendimiento del proyecto. Los mismos que se detallan a continuación:

2.1.1. Gestión por procesos

La ISO 9000 define como proceso al “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (ISO 9000, 2)

Para José Antonio Pérez Fernández de Velasco en su libro “Gestión por procesos” define el concepto proceso de una manera más sencilla conceptualizándola como “secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”

Entendiendo la palabra valor como: “todo aquello que se aprecia o estima”, por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad): por lo tanto, valor no es un concepto absoluto sino relativo. Para entenderlo de manera más sencilla: “Secuencia de actividades que tiene un producto” (Pérez, 49).

Actividad entendemos a “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”.

Llegando a la conclusión que un sistema es como un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”. O la clásica definición que es “conjunto de - elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común” (Pérez, 50).

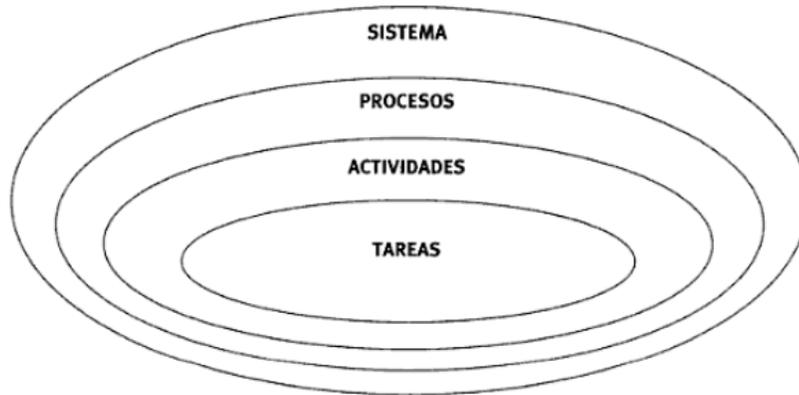


Imagen 1: Gestión por procesos (Pérez, 50)

En resumen como indica la imagen 1, la Gestión por Procesos puede ser explicada como la forma de gestionar toda la organización o una parte de la misma (sistema) basándose en los procesos, siendo estos definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido para el usuario o cliente. (Pérez, 51)

El Banco de Austro cuenta con un Departamento de Organización y Métodos que es el encargado de gestionar y levantar los procesos de la institución incluyendo los procedimientos de recursos humanos y dentro de él, el proceso de capacitación, el mismo que se detalla a continuación:

02. CAPACITAR PERSONAL:		
Coordinador (a) de Capacitación y Desarrollo	01	<p><i>Detectar necesidades de Capacitación y Formación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Envíe el formulario de Detección de Necesidades de Capacitación vía mail, de manera aleatoria a las diferentes áreas del Banco. • Recelte los formularios llenos. • Realice el Análisis de la Organización, tareas y personas. • Analice el Plan Anual y las evaluaciones generadas en el periodo anterior • Elabore el diseño que determine la coherencia, viabilidad y flexibilidad en cada uno de los programas, seminarios, cursos, talleres y charlas.
Coordinador (a) de Capacitación y	01	<p><i>Diseñar el plan de Capacitación y Formación</i></p>

Desarrollo		<ul style="list-style-type: none"> • Analice los objetivos, tipos de cursos, metodología, tiempo de duración, estrategia pedagógica del instructor, principios y técnicas de aprendizaje, sumarios temáticos, perfil y características del capacitador. • Fije y elija los métodos de instrucción de acuerdo a las necesidades diagnosticadas y al personal que recibirá la formación. Y establezca el presupuesto anual de capacitación. • Realice la presentación del Plan General de Capacitación a la Gerencia General y Gerencia Nacional de Administración y Recursos Humanos.
Coordinador (a) de Capacitación y Desarrollo	01	<p><i>Ejecutar el plan de Capacitación y Formación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de Capacitaciones internas o imprevistas Reciba el Formulario de Solicitud a través del Gerente de Área o Departamento, en el cual se especificará: quien solicita, cargo, tema, fecha, objetivos, personal convocado, modalidad, etc • Concrete una reunión con el funcionario solicitante para determinar asuntos claves de la capacitación. • Planifique la logística necesaria para la realización de charlas, talleres, cursos; requerimientos que se realizarán al Departamento de Sistemas y/o al Departamento de Administración. • Realice las convocatorias al personal pertinente, en la que constará de: tema de la capacitación, nombre del instructor, fecha, lugar, cronograma, personal convocado (detallado y/o como archivo adjunto) y observaciones. • Nota: En caso de ser necesario y dependiendo del tipo de capacitación, solicite la aprobación a la Gerencia de Administración y Recursos Humanos, para el alquiler de equipos, salones, servicios de catering y demás costos relacionados a la organización del evento. <p>En Caso de que el colaborador participe en estudios de 4to Nivel y requiera de los convenios que mantiene la institución, reciba la solicitud respectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cite al empleado y suscriba la carta de compromiso de servir al Banco por un mínimo de dos años posteriores al curso, caso contrario se le descontará de su liquidación. • Informe o difunda cambios o mejoras a las políticas, procedimientos del Banco; o a su vez organizar cursos internos gratuitos de difusión de lo aprendido.
Coordinador (a) de Capacitación y Desarrollo	01	<p><i>Realizar seguimiento a la ejecución del Plan Anual de Capacitación y Formación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabore un cuestionario de evaluación para que el participante emita su opinión sobre la capacitación recibida y/o evaluación de conocimientos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Reciba el Cuestionario de Satisfacción por mail o impreso en un máximo de 5 días hábiles después de desarrollado el programa. • En caso de las evaluaciones de conocimientos, recepte evaluaciones físicas y elabore un reporte general de esa evaluación. • Informe al Gerente Nacional de Administración y Recursos Humanos, la lista del personal que será sancionado por incumplimiento en la capacitación. • Realice el Informe del Programa de capacitación anual, el cual deberá presentarse a: Gerencia General y Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos.
--	--	---

El presente cuadro corresponde al proceso de capacitación que tiene establecido Banco del Austro S.A., el mismo que es utilizado de manera general por toda la organización.

El proceso de capacitación se lo ha realizado teniendo en cuenta el modelo propuesto por Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, los pasos estipulados dentro del proceso se han realizado tomando en cuenta las necesidades de la empresa, sin embargo considerando el constante cambio por el cual las organizaciones pasan, se ha realizado el presente análisis dentro del área de Talento Humano como plan piloto, para posteriormente realizarlo a nivel general dentro de la organización.

2.1.2. Mejora continua

La segunda parte del presente capítulo hace referencia a la mejora continua por lo cual es importante explicar este punto, considerando como base el libro “Evaluación integral para implantar modelos de calidad” de Jack Fleitman.

La mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las empresas en donde mejorar es el nombre del juego.

Para que una empresa consiga ser competitiva no basta con implementar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita hacerse de manera constante y estratégica. En esto está el secreto de la continuidad y mejora del proceso.

La base de los procesos de mejora continua consiste en repetir estos elementos, en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que ya se ha obtenido.

Se busca asegurar que, efectivamente, hay avances y no retrocesos en la implementación.

Cada proyecto de mejora que se plantee debe ser congruente con los recursos disponibles para que sea realizable.

Los procesos de mejora continua, la búsqueda de la calidad y la excelencia no son fines en sí mismos, sino son medios que permiten a las empresas tener cada día una posición más exitosa, por ejemplo una empresa que brinda productos alimenticios al momento de implementar una mejora en el proceso de producción, genera mayor confianza entre sus consumidores lo que a su vez generará que la empresa sea más exitosa.

La mejora continua se debe establecer como política y se tienen que establecer las estrategias para implantarla.

El propósito es la creación del máximo valor para los clientes y consumidores a través de la mejora continua de los sistemas y procesos y de los productos, bienes y servicios que ofrece la empresa.

Solo con modelos de calidad bien implantados y que sean eficientes y eficaces se puede aspirar a cumplir las normas ISO que son un instrumento de apoyo y que sirven para acreditar los productos y servicios de las empresas a niveles internacionales. (Fleitman, 247)



Imagen 2: Proceso de mejora continua (Fleitman, 247)

La imagen 2 explica que para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act):

- Planificar los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar.
- Ejecutar las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- Comprobar la efectividad de las actividades de mejora.
- Actualizar la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad.

La revista Dyo número 155, comenta que Deming popularizó el ciclo PDCA o rueda de Shewart. Deming señaló que la mejora continua se logra a través de la rotación del ciclo (PDCA) en las rutinas de trabajo.

La fase de planificación comienza con la definición del problema y la recopilación de datos para analizarlo, tras ello habrá que identificar sus causas y desarrollar el plan de acción para resolverlo. La fase hacer se puede dividir en dos etapas: formación y puesta en práctica. En efecto una vez elegida la solución, la dirección debe formar al personal para que ejecute correctamente las actividades que se deben llevar a cabo. En la tercera fase se revisa la ejecución para comprobar si se han producido las mejoras esperadas. Si ha sido así, en la última fase se estandariza la solución, para asegurar que los nuevos métodos serán aplicados de continuo.

El ciclo se repite continuamente. Tan pronto la mejora se convierte en estándar se ponen en marcha nuevos planes para superarla. La mejora continua se logra rotando la rueda, es decir, cambiando los estándares, revisándolos y reemplazándolos por otros mejores. Esto puede hacerse en cada uno de los procesos de la organización y cada uno de esos procesos puede ser objeto de mejora continua. En último lugar esa mejora continua global sólo es posible si quienes intervienen en dicho proceso aplican el ciclo de mejora continua a su propia actividad. (Grijalvo, 9)

En el libro “Las herramientas para la mejora continua de la calidad Volumen 2” escrito por Richard Y. Chang, Jorge Gorín y Matthew E. Niedzwiecki tenemos como concepto de mejora continua:

La mejora continua es lo que nos permite sobrevivir en el mercado. Algunas veces se piensa que se ha llegado a un nivel que no permite mejorar, en un mundo cambiante tomar la actitud de que se ha llegado a la cima es quedarse obsoleto todos los días. En general las cosas nunca permanecen igual, o se mejoran o empeoran, la mejora continua se tiene que dar comparando el desempeño de la propia organización a través del tiempo y luego compararse con los competidores. En un sentido estricto, la

comparación de la evolución que hemos tenido a través del tiempo proporciona una valiosa ayuda y constituye la piedra angular de la mejora, es tan fácil como: “compárate contigo mismo y trata de mejorar. (Chang, 109)

Concordando con lo expuesto por Víctor Manuel Nava Carbellido y Ana Rosa Jiménez Valadez en su libro “ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua” El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

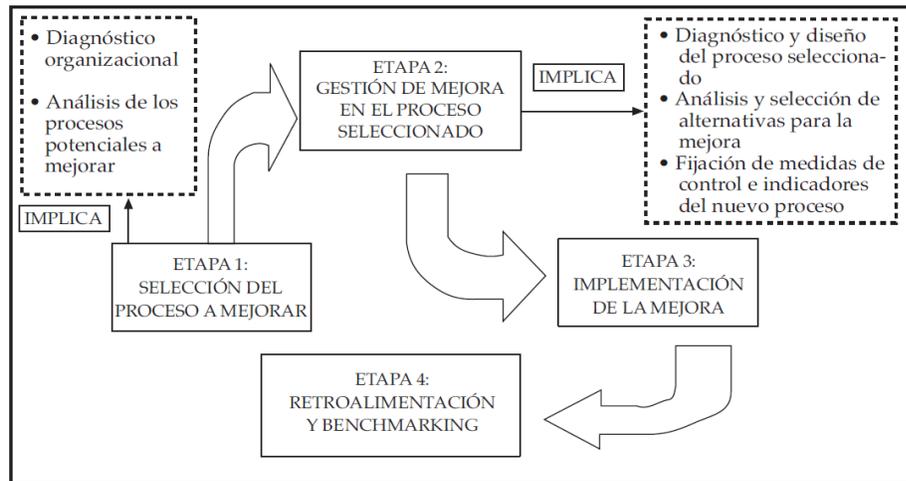


Imagen 3: Esquema de mejora continua (Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla, 50),

La imagen 3 representa un resumen esquemático de la mejora continua, la misma que representa la forma en la cual permite a los líderes de los procesos, una herramienta sencilla, descriptiva y de fácil aplicación para mejorar los procesos de la empresa, basada en el enfoque de procesos y enmarcada en los modelos de excelencia.

Los pasos para implementar un proceso de mejora continua se explica utilizando el artículo “Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia)”, escrito por Laura Isabel Nuñez Sarmiento, Milena C. Vélez Ramírez y Carmen R. Berdugo Correa son:

Etapa 1: Selección del proceso que se va a mejorar

En esta etapa se escogen aquellos procesos que tengan un gran impacto, ya sea positivo o negativo, para la organización. Para realizar una selección adecuada se deberá realizar un diagnóstico Organizacional, para este trabajo investigativo se utilizará como metodología el análisis FODA, y análisis causa efecto, que permite determinar si la empresa está en condiciones propias del enfoque de procesos para gestionar de manera más fluida un proceso de mejora, posibilitando aun más el éxito, identificando y cuantificando criterios como: liderazgo cultura organizacional, tipo de estructura organizacional, canales de comunicación, capacitación. Luego se realizará un análisis de los procesos potenciales que se vaya a mejorar, que facilitará la selección final del proceso clave que se va a mejorar.

Etapa 2: Gestión de mejora en el proceso seleccionado

Este paso tiene que ver con la secuencia para gestionar la mejora y estará basado en el enfoque de gestión por procesos, el cual consta de la mejora de procesos y la reingeniería. Esta etapa implica 3 pasos: Diagnostico y Evaluación del Proceso Seleccionado, que permite conocer la situación actual del proceso y fijar un marco comparativo para el antes y el después de la implementación del proceso de mejora, realizando actividades como la definición del líder y su equipo de trabajo, responsabilidades y tareas; la determinación de los requerimientos del cliente utilizando

el QFD; y la realización de un análisis para establecer cuáles son los puntos susceptibles de mejora, con la ayuda del personal involucrado en el proceso; en segundo lugar se lleva a cabo un Análisis y Selección de Alternativas para la Mejora, teniendo en cuenta las causas de la insatisfacción de los requerimientos del cliente, así como los resultados, la viabilidad de la implementación de la alternativa escogida, el valor agregado y su ventaja competitiva, por último, la Fijación de Medidas de Control e Indicadores del Nuevo Proceso para monitorear y retroalimentar la propuesta de mejora, determinando su contribución en los resultados de la organización en todos sus aspectos.

Etapa 3: Implementación de la mejora en el proceso seleccionado

Esta etapa implica la ejecución, gestión y retroalimentación de la mejora diseñada para el proceso, de tal forma que se verifique su pertinencia, resultados y se hagan los análisis requeridos de acuerdo al concepto cíclico Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA), característico de esta metodología.

Etapa 4: Retroalimentación y Benchmarking

Del análisis de los resultados obtenidos en cada una de las actividades de la implementación, se diseñaran los ajustes necesarios al proceso o plan de mejora, de tal forma que se logren los resultados proyectados. Por otro lado, el Benchmarking permite conocer las prácticas empleadas por la competencia, a fin de construir a través del mismo otra herramienta de mejoramiento. (Se puede ver un ejemplo en gráfico de resumen esquemático de la metodología). (Núñez, 48)

2.1.3. Herramientas de evaluación

Las siguientes son las herramientas destinadas para evaluar el proceso actual y encontrar los cuellos de botella en los cuales se puede implementar la mejora:

2.1.3.1. **Análisis FODA:** Es una metodología usada para determinar la situación actual de una empresa, organización, proceso o acción específica. Según Lamb en su libro Marketing Pág 36, el análisis FODA incluye "Identificación de fortalezas y debilidades internas, así como examen de oportunidades y amenazas externas.

El análisis FODA consta de dos partes, el análisis interno y el análisis externo. Se cree que esta metodología fue creada por Albert Humphrey en el Instituto de Investigación de la Universidad de Standford en los años 60`s. Para realizar el análisis FODA es necesario realizar un matriz, según George Bohlander en su libro Administración de Recursos Humanos Pág. 67, " Una vez que se han analizado las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y las amenazas externas, se tiene la información necesaria para formular estrategias corporativas, de negocios y de Recursos Humanos para la organización, Una comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se denomina, por lo general análisis FODA. El análisis FODA ayuda a resumir los hechos y pronósticos principales derivados de los análisis externos e internos. La a formulación de estrategias desarrolla un análisis FODA para utilizar las fortalezas de la organización y capitalizar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades internas. (BOHLANDER, 2008, Pág. 67)

2.1.3.2. **Diagrama del Árbol:** En el libro “una metodología de evaluación de cadenas agro-alimenticias para la identificación de problemas y proyectos” escrito por Jerry La Gra. Un Diagrama de árbol de problemas es simplemente una forma de visualizar las relaciones de causa y efecto de una situación problemática en particular. En este diagrama las causas se presentan en los niveles inferiores y los efectos en los niveles superiores. El problema central conecta los dos niveles. De ahí la analogía con un árbol: el tronco representa el problema central, las raíces son las causas, y las ramas representan los efectos. Entre más específicas sean las causas, más probable será que éstas estén en los niveles más bajos del diagrama de árbol; sin embargo, la localización de un problema en un diagrama de árbol no indica necesariamente su nivel de importancia. (La gra, 93)

No hay una forma correcta y única de formular un diagrama de árbol. Diferentes grupos o individuos, dada la misma lista de problemas y causas, normalmente los organizarán en forma diferente en el diagrama de árbol. Esto se debe a los diferentes niveles de conocimiento y experiencia de cada persona, y la cantidad de tiempo disponible para el análisis. Con suficiente tiempo y discusión exhaustiva, equipos interdisciplinarios diferentes probablemente producirán resultados muy similares. En general, entre más completo sea el nivel de conocimiento de los participantes y más largo sea el tiempo dedicado al análisis, mayor será la probabilidad de obtener resultados similares.

Como se ha recalcado antes, la clave para la solución de los problemas es la apropiada identificación de éstos. El diagrama de árbol facilita la organización de los problemas dentro de una secuencia lógica la cual conducirá a conclusiones lógicas y a la identificación de soluciones factibles.

2.1.3.3. Diagrama Causa – Efecto: El libro de Alberto Galgano

“Los siete instrumentos de la calidad total” indica que el diagrama causa-efecto es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas.

Por lo que es la representación gráfica de todas las posibles causas de un fenómeno. Todo tipo de problema, desde el funcionamiento de un motor o una bombilla que no enciende, puede afrontarse con este tipo de análisis.

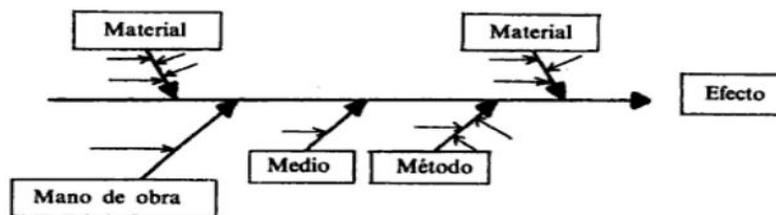


Imagen 4: Diagrama Causa – efecto (los siete instrumentos de la calidad total, 100)

En la imagen 4, se explica el Diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama causa-efecto, por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en donde puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Una vez elaborado, el diagrama causa – Efecto representa de forma ordenada y completa todas las causas que pueden determinar cierto problema y constituye

una utilísima base de trabajo para poner en marcha la búsqueda de sus verdaderas causas. Es decir, el auténtico análisis causa-efecto.

De manera más completa, es el proceso que parte de la definición precisa del efecto que deseamos estudiar y, a través de la fotografía de la situación, obtenida mediante la construcción del diagrama, permite efectuar un análisis de las causas que influyen sobre el efecto estudiado. (Galgano, 99)

2.1.4. Capacitación

La capacitación según el libro “Capacitación y desarrollo de personal” escrito por Alfonso Siliceo la explica como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Para que el objetivo de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

El problema en muchas empresas es que la capacitación no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un llo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener (Siliceo, 25).

Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, divide a la capacitación como entrenamiento y desarrollo, el entrenamiento lo explica como la preparación para lograr un desempeño adecuado en el cargo, mientras que el desarrollo es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Chiavenato entiende como concepto de entrenamiento a un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Dentro del mismo libro Flippo dice “el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”. De igual manera McGehee explica que “el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales”.

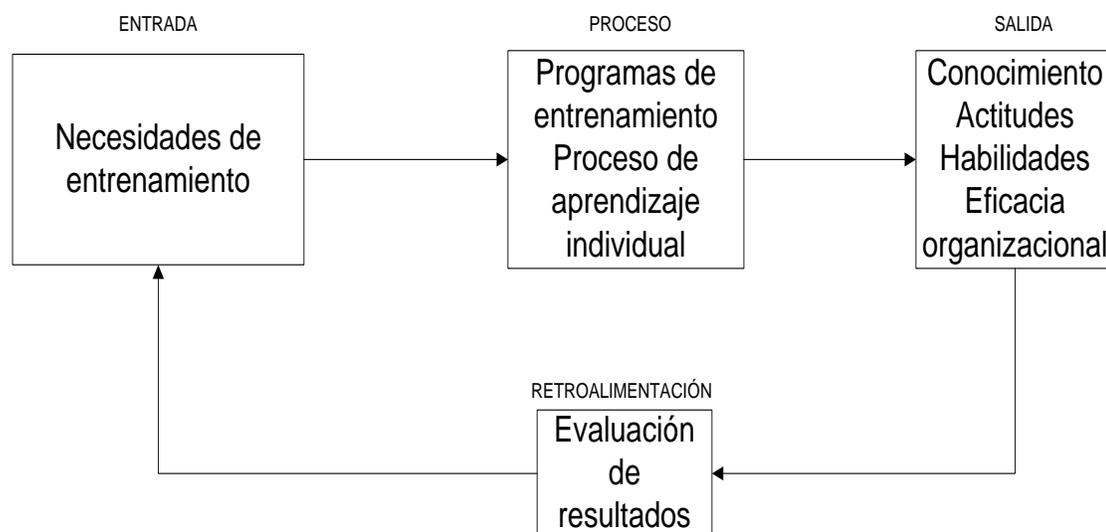


Imagen 5: Ciclo de entrenamiento (Administración de los Recursos Humanos, 560)

Para realizar esta mejora al proceso de capacitación de Recursos Humanos de Banco del Austro se utilizará el ciclo de entrenamiento explicado por Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos.

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para propiciar el aprendizaje. El aprendizaje es un cambio en el comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos, y a su empresa. Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 561)

2.1.5. Perfil

Para culminar explicare el concepto de perfil teniendo en cuenta el libro “ventas” escrito por Luis María García Bobadilla, el perfil del puesto es la descripción detallada de las características deseables y óptimas que debe tener la persona concreta que buscamos para adaptarse perfectamente a la “descripción del puesto de trabajo”.

Es decir, la descripción del puesto de trabajo describe un puesto, y el perfil ideal describe a una persona.

2.1.5.1. Perfil ideal

El **perfil ideal** es el que generalmente aparece en los anuncios de búsqueda en los periódicos cuando se especifica aspectos tales como:

- La edad de la persona
- La residencia de la persona
- La experiencia profesional
- La formación académica y no académica
- Carnet de conducir. Tener vehículo
- El sexo (¡no es constitucional!)
- Determinadas características de personalidad: competencias deseables
- Idiomas, etc.

La buena práctica aconseja la creación de un perfil ideal de forma que a cada candidato en una selección se le dibuje su perfil propio que se pueda comparar con el perfil ideal y ver así cual de todos los candidatos se acerca más al perfil ideal buscado en esa selección. (García, 80)

(Línea continua = el perfil ideal / línea discontinua = el perfil de un candidato)

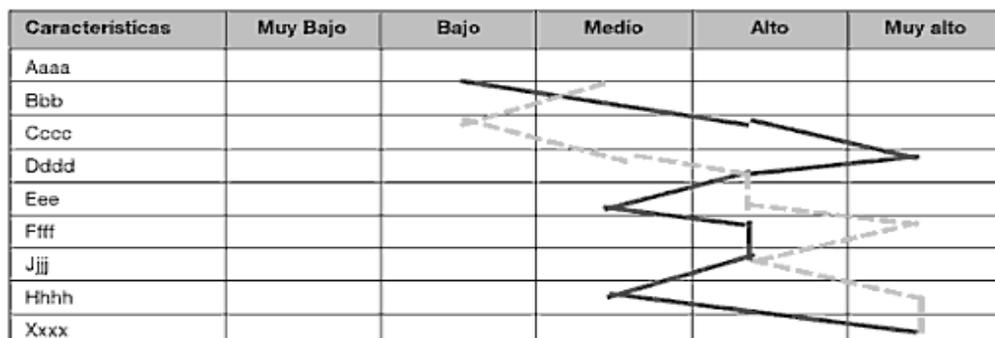


Imagen 6: Ejemplo de perfil ideal para un puesto (García, 80)

3.1. Diagnostico de la situación actual del departamento de recursos humanos y el proceso de capacitación

Actualmente el Banco del Austro cuenta con un proceso de capacitación establecido en el proceso Macro de Recursos Humanos, este proceso se explica en detalle en el Capítulo 1. Para diagnosticar la situación actual de este proceso en el Departamento de Talento Humano se utilizarán varias metodologías como herramientas para obtener de ellas la información necesaria que permitirá conocer el estado del Departamento en general, y en base a esto determinar si es que es necesaria una mejora en el proceso para cubrir las deficiencias existentes. Las herramientas fueron escogidas en base a los resultados que de ellas pueden obtenerse con el fin de conseguir una visión completa, ejes de acción y principales componentes. Las herramientas utilizadas para determinar la situación actual del departamento son: análisis FODA, árbol de problemas, análisis causa y efecto y diagrama de Ishikawa, cada una de ellas explicadas en el Capítulo 1. Con la aplicación de estas herramientas se determinará las diferentes alternativas de mejora del proceso, tomando en cuenta aquello que se está realizado de una manera sistemática y cumpliendo con los objetivos del proceso y aquello que puede ser sujeto a evaluación para ser corregido y mejorado en el Departamento, pues a pesar de que el proceso se establece de manera clara dentro de la institución, existen algunos puntos que pueden ser mejorados al revisar en detalle el estado de cada Departamento, siendo estos los motivantes para el presente trabajo.

Actualmente el proceso de capacitación con el que cuenta el Banco del Austro es utilizado para todo tipo de requerimiento, cuenta con un esquema para determinación de capacitaciones, realización y evaluación. El Departamento de Recursos Humanos maneja este proceso al igual que todas las áreas del Banco por lo cual la metodología

utilizada para realización de mejoras del proceso en este trabajo, puede replicarse en las demás áreas del Banco con resultados positivos.

A continuación se desarrollarán cada una de las herramientas y se explicará los resultados que de cada una de ellas se obtengan.

3.1.1. Análisis del proceso de capacitación

Para realizar el análisis del proceso de capacitación se va a utilizar como ejemplo el proceso explicado por Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos.

El entrenamiento o capacitación implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento. (diagnostico)
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

El proceso de capacitación tiene mucha similitud con varios procesos de sistema abierto tal como se explica en la imagen 5 que encontraran en el capítulo anterior, en donde los componentes son:

Entrada (Inputs): Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.

Procesamiento u operación (throughputs): Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.

Salidas (outputs): Personal habilitado, éxito o eficacia en la organización.

Retroalimentación (feedback): Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

Estas fases del proceso de capacitación forman un proceso cíclico que se encuentra detallado en la imagen 5 descrita en el capítulo anterior.

Al revisar el proceso de capacitación de Banco del Austro se puede verificar que el mismo si posee las fases explicadas con anterioridad dentro de cualquier proceso de capacitación según lo explica Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, las mismas se encuentran especificadas de la siguiente manera:

- a. Detectar necesidades de capacitación y formación: Para Banco del Austro durante esta fase es en la cual se realiza el levantamiento de necesidades de capacitación o como lo indica Chiavenato es la fase donde se realiza el Inventario de necesidades de entrenamiento.
- b. Diseñar el plan de y Formación: Durante esta fase para Banco del Austro es cuando se realiza el análisis de todos los aspectos a tener en cuenta al momento de las capacitaciones, para Chiavenato esta fase la llama programación del entrenamiento para atender las necesidades, que es justamente cuando se planifica el entrenamiento.
- c. Ejecutar el plan de Capacitación y Formación: En esta tercera parte es en la cual para Banco del Austro se planifica la logística, se coordina y ejecuta la capacitación, tal como lo indica Chiavenato en su fase ejecución del entrenamiento en la cual explica que es el momento en que se realiza el vinculo entre el facilitador y el aprendiz y se produce el aprendizaje.
- d. Realizar seguimiento a la ejecución del Plan Anual de Capacitación y Formación: Esta es la última fase del proceso de capacitación de Banco del Austro, durante la cual se evalúa la capacitación. Como lo explica Chiavenato en su última fase que es evaluación de los resultados del entrenamiento, para que esta fase cumpla su objetivo debe considerar dos aspectos: Primero, determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados. Segundo, Verificar si

los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

3.2. Análisis FODA

Para iniciar el análisis del proceso de capacitación de Banco del Austro, dentro del área de Recursos Humanos, se va a utilizar como primera herramienta de evaluación el análisis FODA, levantado por y sobre el Departamento de Talento Humano.

Análisis FODA 2012 Departamento de Talento Humano	
F (Fortalezas) Especificidad de los 1 cargos 2 Personal comprometido 3 Buen clima laboral	O (Oportunidades) 1 Compromiso de la Gerencia 2 Imagen institucional Amplio mercado de empresas 3 capacitadoras
D (Debilidades) 1 Alta rotación Inexistencia de planes 2 de carrera 3 Limitada capacitación 4 Perfiles mal levantados	A (Amenazas) 1 Robo de talento 2 Nivel salarial en relación al mercado 3 Mandos medios poco comprometidos

Imagen 7: Análisis FODA del Departamento de Talento Humano (Grupo focal 2012)

El análisis FODA se realizó con el fin de determinar la situación actual tanto interna como externa que tiene el Departamento de Talento Humano de Banco del Austro. Posterior a realizarlo se pudo determinar que:

Como Fortalezas el departamento de Talento Humano de Banco del Austro tiene:

- Especificidad de los cargos: Los cargos dentro del área se encuentran especificados para cada subsistema de Talento humano.
- Personal comprometido: Se cuenta con personas que comprometidas en mejorar todos los procesos.

- Buen clima laboral: El equipo de trabajo se encuentra cohesionado.

Como Oportunidades el departamento de Talento Humano del Banco del Austro tiene:

- Compromiso de la gerencia: Los directivos están interesados en el cambio.
- Imagen institucional: La empresa posee buena imagen frente a sus empleados.
- Amplio mercado de empresas de capacitación: Existen varias empresas capacitadas para poder brindar el servicio.

Como Debilidades el departamento de Talento Humano del Banco del Austro tiene:

- Alta rotación: A pesar de que el personal que labora se encuentra comprometido con la empresa, se tiene una alta rotación dentro del área de Recursos Humanos (3 - 5 personas al año).
- Inexistencia de planes de carrera: A pesar de tener procesos establecidos, no se posee un plan de carrera para Talento Humano.
- Limitada capacitación: No se cuenta con un plan de capacitación para el departamento de Talento Humano.
- Perfiles mal levantados: No se cuentan con perfiles correctamente establecidos.

Como Amenazas el departamento de Talento Humano del Banco del Austro tiene:

- Robo de Talento: Existen muchas empresas que con mejores propuestas se llevan al personal de Talento Humano.
- Nivel salarial en relación al mercado: EL rango salarial del Departamento se encuentra por debajo del mercado.
- Mandos medios poco comprometidos: Si bien la gerencia se encuentra comprometida con el cambio, las jefaturas no aportan la ayuda suficiente para la ejecución.

3.3. Diagrama del árbol de problemas

Posterior a levantar el análisis FODA, se procedió a realizar un Diagrama del árbol de problemas, en el cual se desea determinar el principal problema que se debe mejorar dentro del proceso de capacitación de Recursos Humanos de Banco del Austro.

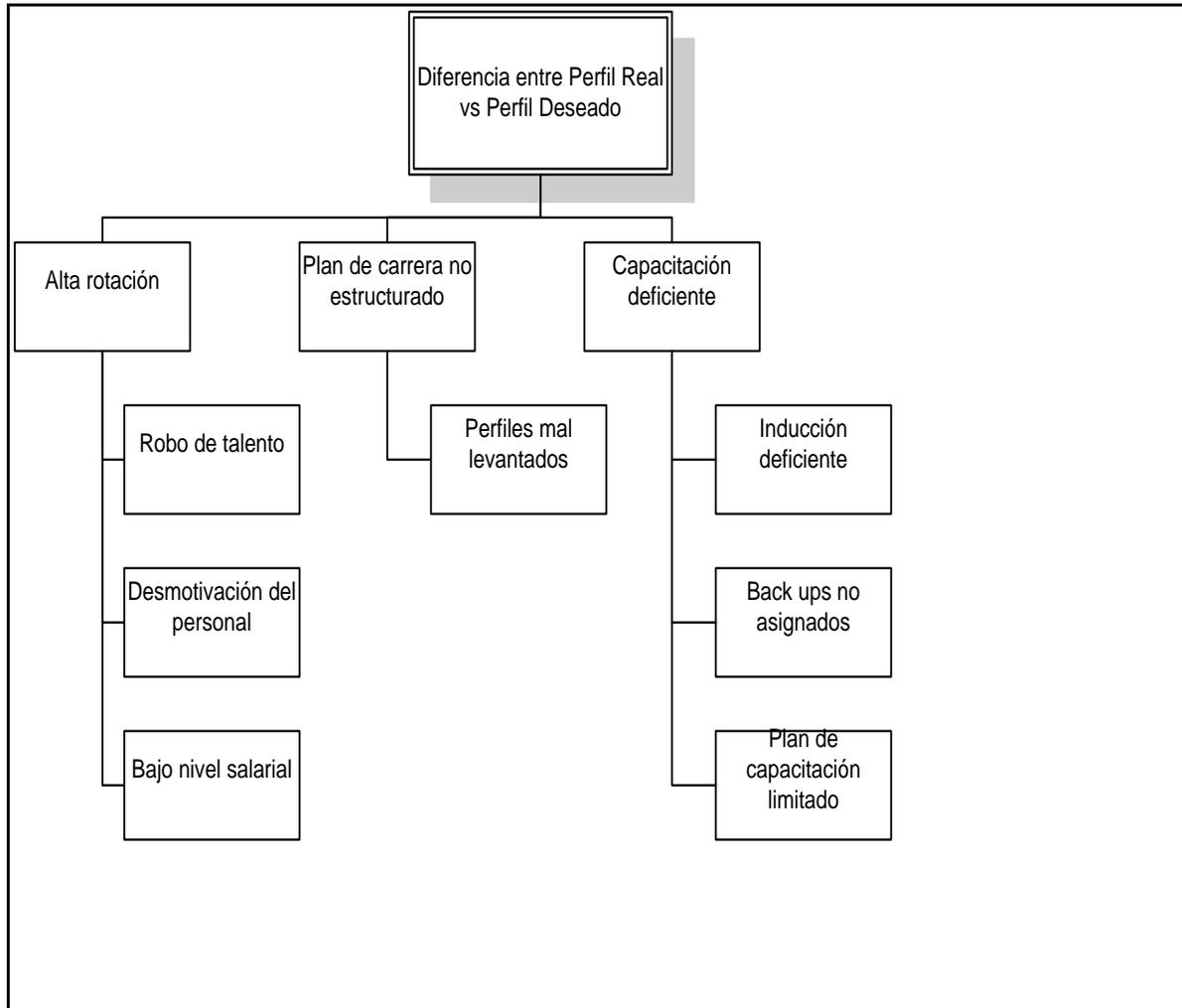


Imagen 8: Diagrama del Árbol de Problemas (Grupo Focal 2012)

El diagrama del árbol de problemas se lo realizó con el Departamento de Talento Humano, en donde se pudo determinar que el principal problema son las diferencias o brechas entre el perfil real frente al perfil deseado, posterior a realizar el proceso de capacitación.

Lo que nos sugiere que la mejora dentro del proceso de capacitación se realice en el análisis y posteriormente en la evaluación del impacto del mismo, con el objetivo de poder cubrir así las brechas existentes entre el perfil real y el perfil deseado.

3.4. Diagrama de Ishikawa

Una vez levantado el Diagrama del árbol de problemas, se procedió a elaborar el Diagrama de Ishikawa o espina de pez, con el objetivo de verificar que la información levantada en la primera herramienta coincida con esta:

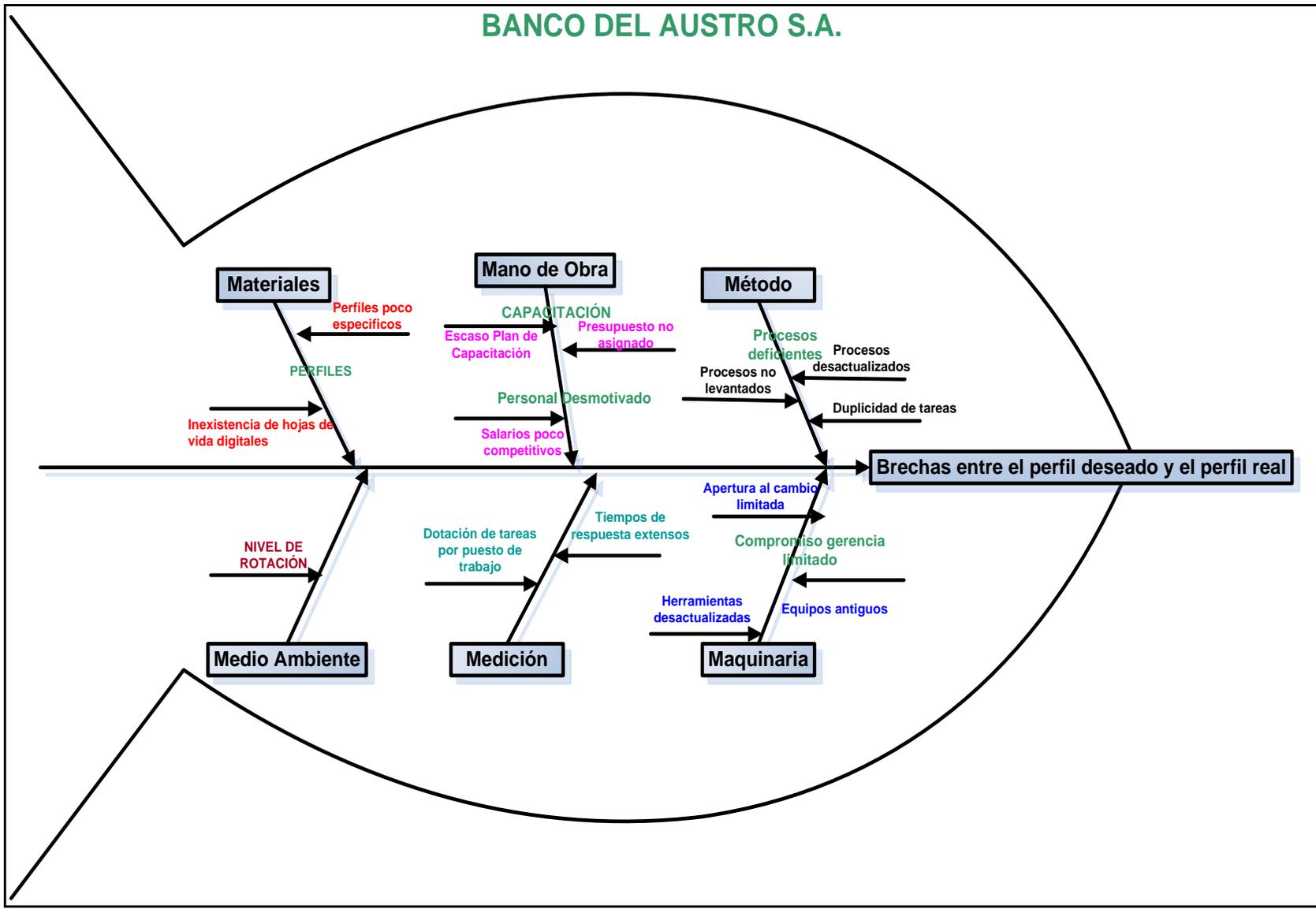


Imagen 9: Diagrama de Ishikawa (Grupo Focal 2012)

Posterior a realizar el diagrama de Ishikawa se pudo determinar que la información levantada en el árbol de problemas coincide con la obtenida por esta herramienta.

El factor central que se debe solucionar dentro del proceso de capacitación es la reducción de brechas entre el perfil real vs el perfil deseado.

Al momento de levantar el Diagrama de Ishikawa se pudo corroborar que los problemas más recurrentes se dan por temas relacionados a los perfiles que pueden ser solucionados mediante capacitación.

Un aspecto importante que se logró visualizar en el Diagrama Ishikawa fue la no actualización de procesos, que es justamente lo que se intenta solucionar al terminar este proyecto de grado. Se considera que al momento de atacar al problema diagnosticado mediante el plan de mejora en el proceso de capacitación se podrá conseguir que el personal se acerque más al perfil deseado por la empresa y que a su vez esto contribuya a levantar los niveles de motivación del personal, reducir los tiempos empleados en realizar ciertas actividades y contar con un plan de capacitación correctamente estructurado que funcione como un soporte para mejorar el desempeño de cada uno de los funcionarios de la empresa en sus puestos de trabajo.

4.1. Evaluación del perfil del cargo vs el perfil de la persona

Para la realización de este capítulo se elaboro un análisis de todos los cargos del departamento de Talento Humano con el objeto de poder determinar de mejor manera y más especializada la mejora al plan de capacitación del departamento.

Para evaluar los perfiles reales en contra de los perfiles deseados por la empresa, se procedió con la evaluación mediante una matriz de cumplimiento en la cual se pueda determinar el grado de cumplimiento del perfil en cada uno de los aspectos que se pueden mejorar mediante capacitación.

Perfil: Glenda Alvarado

Cargo: Subgerente Nacional de Recursos Humanos

Sexo: Femenino

Edad: 42

Educación: Bachiller

Experiencia: 12 Años

Nombre	Perfil	Funciones	Si cumple	No cumple	Parcialmente
Glenda Alvarado	Subgerente de Recursos Humanos	Tramites de visto Bueno, desahucio, despido intempestivo o cualquier otro tramite de los trabajadores en la inspectoría del trabajo			X
		Definir y actualizar el organigrama del Banco del Austro S.A	X		
		Definir y actualizar el Manual de			X

		Funciones			
		Definir y actualizar la matriz de correlación entre procesos y los departamentos.		X	
		Analizar y aprobar requerimientos de personal	X		
		Reclutar y seleccionar personal	X		
		Comunicar y Sensibilizar al Personal sobre el proceso de Evaluación	X		
		Elaborar Informes y devolver resultados			X
		Realizar pago de retenciones, aportes y fondos de reserva	X		
		Pago de Fondos de Reserva Anual	X		
		Gestionar Pago de Pensiones Alimenticias	X		
		Gestionar requerimientos de organismos de control		X	

Se pudo determinar posterior al análisis que de las actividades que realiza 5 se pueden solucionar mediante capacitación. Mientras que en cuanto al cumplimiento del perfil la educación es algo en lo cual la persona no cumple.

Perfil: Franklin Ordoñez

Cargo: Analista de base de datos

Sexo: Masculino

Edad: 34

Educación: Tercer nivel (Ingeniería Industrial) Master en Gestión de la calidad

Experiencia: 7 años

Nombre	Perfil	Funciones	Si cumple	No cumple	Parcialmente
Franklin Ordoñez	Analista de base de datos	Definir y actualizar el organigrama del banco del austro s.a	X		
		Definir y actualizar el manual de funciones		X	
		Entregar los accesos a sistemas al personal			X
		Mantener Actualizado registro de empleados	X		
		Gestionar Cambio de Cargo o Localidad	X		
		Gestionar requerimientos de organismos de control	X		

Se pudo determinar posterior al análisis que de las actividades que realiza 1 se pueden solucionar mediante capacitación. Mientras que en cuanto a la entrega de accesos a sistemas al personal, se debería medir tiempos y verificar funciones con el objetivo de verificar los tiempos de respuesta.

Perfil: Gabriela Calle

Cargo: Analista de selección

Sexo: Femenino

Edad: 27

Educación: Tercer nivel (Psicología Laboral)

Experiencia: 4 años

Nombre	Perfil	Funciones	Si cumple	No cumple	Parcialmente
Gabriela Calle	Analista de selección	Reclutar, evaluar, entrevistar y seleccionar personal	X		
		Contratar al personal seleccionado	X		
		Elaborar contratos y reporte de legalización		X	
		Elaborar Cuadro de Ingresos del Personal al sistema de Banco del Austro S.A.			X
		Actualizar el Informe de Salidas de personal	X		
		Entregar reporte con aprobaciones para ingreso de personal	X		

Se pudo determinar posterior al análisis que de las actividades que realiza 2 se pueden solucionar mediante capacitación. En cuanto al cumplimiento del perfil duro, lo cumple correctamente.

Perfil: Valeria Sarmiento

Cargo: Analista de selección

Sexo: Femenino

Edad: 22 años

Educación: Tercer nivel (Egresada Psicología Laboral)

Experiencia: 1 año

Nombre	Perfil	Funciones	Si cumple	No cumple	Parcialmente	
Valeria Sarmiento	Analista de selección	Reclutar, evaluar, entrevistar y seleccionar personal	X			
		Contratar al personal seleccionado	X			
		Elaborar contratos y reporte de legalización	X			
		Elaborar Cuadro de Ingresos del Personal al sistema de Banco del Austro S.A.		X		
		Actualizar el Informe de Salidas de personal				X
		Entregar reporte con aprobaciones para ingreso de personal		X		

Se pudo determinar posterior al análisis que de las actividades que realiza 2 se pueden solucionar mediante capacitación. Mientras que en cuanto al cumplimiento del perfil la experiencia es algo en lo cual la persona no cumple.

Perfil: Santiago Vintimilla

Cargo: Analista de capacitación

Sexo: Masculino

Edad: 27 años

Educación: Tercer nivel (Egresado Psicología Laboral)

Experiencia: 4 años

Nombre	Perfil	Funciones	Si cumple	No cumple	Parcialmente
Santiago Vintimilla	Analista de capacitación	Diseñar, desarrollar y ejecutar los planes de inducción y entrenamiento del personal en su puesto de trabajo.			X
		Planificar, diseñar y ejecutar el plan de capacitación anual de la empresa.	X		
		Diseñar y controlar los planes de desarrollo del personal y medir los avances de los mismos.			X
		Coordinar los eventos de capacitación de acuerdo al plan anual.	X		
		Solicitar aprobaciones a las instancias validadas, en caso de requerir presupuestos	X		

Se pudo determinar posterior al análisis que de las actividades que realiza 2 se pueden solucionar mediante capacitación. Mientras que en cuanto al cumplimiento del perfil la educación es algo en lo cual la persona no cumple.

Perfil: Daniel Brito

Cargo: Analista de evaluación del desempeño

Sexo: Masculino

Edad: 26 años

Educación: Tercer nivel (Egresado Psicología Laboral)

Experiencia: 1 año

Nombre	Perfil	Funciones	Si cumple	No cumple	Parcialmente
Daniel Brito	Analista de Evaluación del desempeño	Planificar, diseñar y ejecutar las evaluaciones de desempeño del personal.		X	
		Manejar la comunicación interna de la empresa	X		
		Representar en los temas sociales de Banco del Austro S.A. a Talento Humano	X		
		Apoyar en el área de capacitación	X		
		Verificar el cumplimiento de los contratos a prueba y al año de trabajo.			X

Se pudo determinar posterior al análisis que de las actividades que realiza 2 se pueden solucionar mediante capacitación. Mientras que en cuanto al cumplimiento del perfil la educación y la experiencia es algo en lo cual la persona no cumple.

Perfil: Jessica Salamea

Cargo: Supervisor de gestión humana

Sexo: Femenino

Edad: 29 años

Educación: Tercer nivel (Ing. Comercial) Master en Administración de RRHH y DO

Experiencia: 3 años

Nombre	Perfil	Funciones	Si cumple	No cumple	Parcialmente
Jessica Salamea	Supervisora de Gestión Humana	Medir el clima laboral a través de la aplicación de encuestas, entrevistas, y el contacto diario y personal con los colaboradores.			X
		Diseñar, controlar, evaluar la realización de descripciones de funciones, creación de perfiles, valoración de puestos, calificación de cargos.			X
		Planificar, realizar y coordinar los procesos y las actividades relacionados con reclutamiento y selección de personal, incluyendo la búsqueda de candidatos, administración de pruebas, entrevistas y	X		

		comparativo perfil cargo – perfil persona			
		Dirigir, coordinar, elaborar, ejecutar, controlar el Plan de Capacitación/Entrenamiento del personal.	X		
		Elaborar, analizar y hacer seguimiento al Plan de Carrera de Sucesión/ Reemplazo, permanente y temporal, de los colaboradores dentro de la compañía.			X
		Coordinar eventos internos	X		
		Velar el cumplimiento de las Políticas y Reglamento Interno			X

Se pudo determinar posterior al análisis que de las actividades que realiza 4 se pueden solucionar mediante capacitación. Mientras que en cuanto al cumplimiento del perfil duro la persona lo cumple en su totalidad.

Perfil: Rocío Andrade

Cargo: Supervisora de nómina

Sexo: Femenino

Edad: 29 años

Educación: Tercer nivel (CPA)

Experiencia: 8 años

Nombre	Perfil	Funciones	Si cumple	No cumple	Parcialmente
Rocío Andrade	Supervisora de nómina	Responsable de recopilar la información necesaria para proceder a liquidar las remuneraciones del personal.	X		
		Mantener actualizada la información en relación a: asistencia, sobretiempos, permisos y faltas del personal.			X
		Archivar la documentación laboral y de nómina.		X	
		Apoyar en la elaboración de actas de finiquito, registrarlas y gestionar su legalización en la Inspectoría de trabajo.	X		

Se pudo determinar posterior al análisis que de las actividades que realiza 2 se pueden solucionar mediante capacitación. Mientras que en cuanto al cumplimiento del perfil duro la persona lo cumple en su totalidad.

5.1. Socialización de la propuesta

Para culminar este trabajo se va a presentar a continuación la mejora la proceso de capacitación de Recursos Humanos de Banco del Austro S.A.

02. CAPACITAR PERSONAL:		
Coordinador (a) de Capacitación y Desarrollo	01	<p><i>Detectar necesidades de Capacitación y Formación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Levante el formato de Detección de Necesidades de Capacitación mediante reuniones formales con todos los jefes de área, de las diferentes áreas del Banco. Realice un análisis de la Organización, tareas y personas en donde se obtenga los temas de capacitación más importantes. Revise el Plan Anual y las evaluaciones generadas en el periodo anterior, con respecto a temas pendientes o de alta relevancia que fueron dictados en el periodo anterior. Revise los formatos de DNC y realice un borrador de posibles temas de capacitación.
Coordinador (a) de Capacitación y Desarrollo	01	<p><i>Diseñar el plan de Capacitación y Formación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Elabore el plan de capacitación anual, tanto interno como externo, en donde se presenten los temas de capacitación que posterior a su análisis considera conveniente para la empresa sean dictados durante este periodo. Presente el borrador del plan de capacitación a la supervisora de gestión, con el objeto conocer los temas de capacitación que han surgido durante las reuniones directivas o son solicitados por la junta directiva. Analice los objetivos, tipos de cursos, metodología, tiempo de duración, estrategia pedagógica del instructor, principios y técnicas de aprendizaje, sumarios temáticos, perfil y características del capacitador. Fije y elija los métodos de instrucción de acuerdo a las necesidades diagnosticadas y al personal que

		<p>recibirá la formación. Y establezca el presupuesto anual de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realice la presentación del Plan General de Capacitación a la Gerencia General y Gerencia Nacional de Administración y Recursos Humanos.
Coordinador (a) de Capacitación y Desarrollo	01	<p><i>Ejecutar el plan de Capacitación y Formación</i></p> <p>En caso de Capacitaciones imprevistas o urgentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reciba el Formulario de Solicitud a través del Gerente de Área o Departamento, en el cual se especificará: quien solicita, cargo, tema, fecha, objetivos, personal convocado, modalidad, etc. • Concrete una reunión con el funcionario solicitante para determinar asuntos claves de la capacitación. • Planifique la logística necesaria para la realización de charlas, talleres cursos o la metodología que considere adecuada. • Realice las convocatorias al personal pertinente, en la que constará: tema de la capacitación, nombre del instructor, fecha, lugar, cronograma, personal convocado (detallado y/o como archivo adjunto) y observaciones. <p>Nota: En caso de ser necesario y dependiendo del tipo de capacitación, solicite la aprobación a la Gerencia de Administración y Recursos Humanos, para el alquiler de equipos, salones, servicios de catering y demás costos relacionados a la organización del evento.</p> <p>En Caso de que el colaborador participe en estudios de 4to Nivel y requiera de los convenios que mantiene la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reciba la solicitud respectiva. • Realice la gestión de inscripción del empleado. • Cite al empleado y suscriba la carta de compromiso de servir al Banco por un mínimo de dos años posteriores al curso, caso contrario se le descontará de su liquidación. • Solicite al empleado que posterior al curso se

		<p>comprometa a realizar capacitaciones internas sobre lo aprendido con el personal de su departamento.</p>
<p>Coordinador (a) de Capacitación y Desarrollo</p>	<p>01</p>	<p><i>Realizar seguimiento a la ejecución del Plan Anual de Capacitación y Formación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabore un cuestionario de evaluación de reacción y/o de conocimientos para que los participantes emitan su opinión sobre la capacitación recibida. • Reciba los Cuestionarios de Satisfacción por mail o impreso en un máximo de 5 días hábiles después de desarrollado el programa. • En caso de las evaluaciones de conocimientos, recpte evaluaciones físicas y elabore un reporte general de esa evaluación. • Informe al Gerente Nacional de Administración y Recursos Humanos, la lista del personal que será sancionado por incumplimiento en la capacitación, la misma que deberá ser remitida con copia mediante mail a la supervisora de nómina. • Realice el Informe del Programa de capacitación anual, el cual deberá presentarse a: Gerencia General y Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos.

6. Conclusiones

Posterior a realizar este trabajo investigativo se ha podido determinar que los procesos deben estar continuamente mejorándose, con el objetivo de que estos se acoplen a las necesidades de cambio de la institución. De la misma forma fue muy importante contar con las herramientas de diagnóstico de la situación (tanto Ishikawa como árbol de problemas o FODA) ya que al utilizar cada una y posteriormente realizar un vínculo entre todas se pudo determinar los verdaderos cuellos de botella dentro del proceso de capacitación.

Otro aspecto que fue muy importante en el trabajo de investigación fue el realizar un análisis entre los perfiles reales y los perfiles deseados por la empresa, ya que si bien se puede decir que todos los perfiles cumplen con lo que la empresa requiere en cuando menos un 85% de sus funciones, el restante son aspectos que se pueden cubrir con capacitación y/o formación del personal.

Y es ahí donde se puede determinar la importancia de contar con un proceso de capacitación correctamente estructurado para el departamento de Talento Humano, en donde se pueda contar con personal capacitado y que cumpla con el perfil estipulado para el cargo.

De la misma manera se debe dejar este plan piloto con el departamento de Talento Humano como una muestra de que se lo puede posteriormente implementar en áreas más críticas de la empresa en las cuales tenemos mayores problemas de capacitación, ya que la evaluación realizada en esta ocasión se la puede implementar en todas las áreas de la institución y van a servirnos para fundamentar la mejora en base a las necesidades de dicho departamento o más aún de la empresa en general.

7. Bibliografía

Pérez Fernández de Velazco, José Antonio, Gestión por procesos, ESIC editorial, Madrid, 2009

Idalberto Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, Nomos S.A., Colombia, 2001

Chang, Richard Y., Las herramientas para la mejora continua de la calidad Volumen 2, Ediciones granica, Barcelona, 1999

Fleitman Jack, Evaluación integral para implantar modelos de calidad, Editorial Pax México, México DF, 2007

Nava Carbellido, Víctor Manuel, Jiménez Valadez, Ana Rosa, "ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua", Editorial Limusa, México DF, 2003

Galgano, Alberto, Los 7 instrumentos de la calidad total, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid-España, 1995

Patrick Lyonnet, Los métodos de la calidad total, Ediciones Díaz de Santos S.A, Madrid-España, 1995

Eduardo Navarro, Calidad - EFQM ISO 9000 diferencias y similitudes, México DF, 2002

MAPCAL S.A., Gestión de la calidad total, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1996

Alfonso Siliceo, Capacitación y desarrollo de personal, Ediciones Limusa, México, 1995

Luis María García Bobadilla, Ventas, ESIC editorial, Madrid, 2011

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=85216004>, 04 Marzo 2012

Núñez Sarmiento, Laura Isabel, Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia), REDALYC, 2004

<http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/155/155>, 02 de marzo 2012

Jerry La Gra, Una metodología de evaluación de cadenas agro-alimenticias para la identificación de problemas y proyectos, Idaho-USA, 1993

ANEXOS

ANEXO 1



BANCO DEL AUSTRO

recursos humanos

MATRIZ DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Dirección: Gestión del Talento Humano
Nombre del Director:
Analistas: Santiago Vintimilla

Formato 5

Fecha: Julio de 2012

INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN	INDICADORES A IMPACTAR (Nivel 4)	DESEMPEÑOS ESPERADOS (Nivel 3)	NECESIDADES DE APRENDIZAJE (Nivel 2)	DIRIGIDO A:

ANEXO 2

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA
- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

CODIGO SISTEMA: 5305 **REVISADO:** NO
CODIGO EMPLEADO: 05918
TIPO ID: CEDULA **NUMERO ID:** 0104359781
NOMBRES: ANA GABRIELA **APELLIDOS:** CALLE CHICAIZA
NUMERO IEES: **LIBRETA MILITAR:**
ESTADO CIVIL: (S)OLTERO **SEXO:** FEMENINO
FECHA NACIMIENTO: 1984/08/21 **PAIS ORIGEN:** ECS
Provincia: AZUAY **Cantón:** CUENCA
Parroquia: YANUNCAY

DIRECCION ACTUAL:

Provincia: AZUAY **Cantón:** CUENCA
Parroquia: YANUNCAY
Sector: ESCUELA VELASCO IBARRA
Calles: ISABEL LA CATOLICA Y GARCILAZO DE LA VEGA
Lugar de referencia: ESCUELA VELASCO IBARRA

MAIL: acalle@baustro.fin.ec

CODIGO POSTAL:

TELEFONO DOMICILIO: 2810673

TELEFONO MOVIL: 084822164

TELEFONO TRABAJO: 2822866 **ext:** 202

TELEFONO LOCALIZADOR:

TIPO LICENCIA: NINGUNA

NUMERO LICENCIA:

TARJETA MC: PSICOLOGO LABORAL ORGANIZACIONAL

USUARIO DE RED: ba01001614

OBSERVACIONES:

LISTADO EXPERIENCIAS LABORALES

<u>codigo</u>	<u>Empresa</u>	<u>Cargo</u>	<u>FechaInicio</u>	<u>FechaFin</u>
1	IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS A	2010/07/02	2011/02/21

LISTADO DE TITULOS

<u>Codigo</u>	<u>Titulo</u>	<u>Institucion</u>	<u>AsumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
1	PSICOLOGO LABORAL ORGANIZACIONAL	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	No	0.00

LISTADO DE CURSOS FORMATIVOS

<u>Codigo</u>	<u>Curso</u>	<u>Pais</u>	<u>asumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
2	ARBITRAJES Y CUMPLIMIENTOS CUANDO PROCEDER	ECUADOR	Yes	0.00
1	EXCEL AVANZADO	ECUADOR	No	0.00
3	LAVADO DE ACTIVOS	ECUADOR	Yes	0.00

CONOCIMIENTO EN IDIOMAS

<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Observaciones</u>
1,336	ESPAÑOL	
1,337	INGLES	

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA
- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

Yo, ANA GABRIELA CALLE CHICAIZA declaro que la presente información es real y verdadera, y asumo cualquier responsabilidad de existir omisión o falsedad, deslindando al BANCO DEL AUSTRO S.A. de todo tipo de responsabilidad que esto genere.

Me comprometo a actualizar oportunamente cualquier variación en la presente declaración.

Firma: _____

C.I: 0104359781

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA
- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

CODIGO SISTEMA: 5630 **REVISADO:** NO
CODIGO EMPLEADO: 07282
TIPO ID: CEDULA **NUMERO ID:** 0104530217
NOMBRES: DIANA VALERIA **APELLIDOS:** SARMIENTO PINEDA
NUMERO IEES: **LIBRETA MILITAR:**
ESTADO CIVIL: (S)OLTERO **SEXO:** FEMENINO
FECHA NACIMIENTO: 1990/02/14 **PAIS ORIGEN:** ECS
Provincia: AZUAY **Cantón:** CUENCA
Parroquia: BELLAVISTA

DIRECCION ACTUAL:

Provincia: AZUAY **Cantón:** CUENCA
Parroquia: BELLAVISTA
Sector: BELLAVISTA
Calles: ESTEVEZ DE TORAL 14-50 Y PIO BRAVO
Lugar de referencia: ESCUELA TRES DE NOVIEMBRE

MAIL: dsarmiento@baustro.fin.ec

CODIGO POSTAL:

TELEFONO DOMICILIO: 2835938
TELEFONO TRABAJO: 2822866 **ext:** 138
TIPO LICENCIA: NINGUNA
TARJETA MC: PSICOLOGO LABORAL ORGANIZACIONAL

TELEFONO MOVIL: 098813591
TELEFONO LOCALIZADOR:
NUMERO LICENCIA:
USUARIO DE RED: BA01001616

OBSERVACIONES:

LISTADO EXPERIENCIAS LABORALES

<u>codigo</u>	<u>Empresa</u>	<u>Cargo</u>	<u>FechaInicio</u>	<u>FechaFin</u>
1	CONSUPROV	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS A	2010/11/29	2011/09/01

LISTADO DE TITULOS

<u>Codigo</u>	<u>Titulo</u>	<u>Institucion</u>	<u>AsumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
2	BACHILLER	BILINGUE INTERAMERICANO	No	0.00
1	PSICOLOGO LABORAL ORGANIZACIONAL	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	No	0.00

LISTADO DE CURSOS FORMATIVOS

<u>Codigo</u>	<u>Curso</u>	<u>Pais</u>	<u>assumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
1	ADICCIONES Y HABILIDADES PSICOSOCIALES	ECUADOR	No	0.00
3	ARBITRAJES Y CUMPLIMIENTOS CUANDO PROCEDER	ECUADOR	Yes	0.00
2	PRIMER CONGRESO NACIONAL DE COACHING	ECUADOR	No	0.00

CONOCIMIENTO EN IDIOMAS

<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Observaciones</u>
1,344	ESPAÑOL	
1,389	INGLES	

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA

- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

Yo, DIANA VALERIA SARMIENTO PINEDA declaro que la presente información es real y verdadera, y asumo cualquier responsabilidad de existir omisión o falsedad, deslindando al BANCO DEL AUSTRO S.A. de todo tipo de responsabilidad que esto genere.

Me comprometo a actualizar oportunamente cualquier variación en la presente declaración.

Firma: _____

C.I: 0104530217

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA
- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

CODIGO SISTEMA: 5537 **REVISADO:** NO
CODIGO EMPLEADO: 07171
TIPO ID: CEDULA **NUMERO ID:** 0102870623
NOMBRES: SANTIAGO ANDRES **APELLIDOS:** VINTIMILLA QUEZADA
NUMERO IEES: **LIBRETA MILITAR:**
ESTADO CIVIL: (S)OLTERO **SEXO:** MASCULINO
FECHA NACIMIENTO: 1985/04/21 **PAIS ORIGEN:** ECS
Provincia: AZUAY **Cantón:** CUENCA
Parroquia: SAN SEBASTIAN

DIRECCION ACTUAL:

Provincia: AZUAY **Cantón:** CUENCA
Parroquia: SAN SEBASTIAN
Sector: CENTRO HISTORICO
Calles: PRESIDENTE CORDOVA 13-41 Y JUAN MONTALVO
Lugar de referencia: CASA DE DOS PISOS COLOR CREMA CON PLOMO

MAIL: SAVINTIMILLA@BAUSTRO.FIN.EC

CODIGO POSTAL:

TELEFONO DOMICILIO: 2843801

TELEFONO MOVIL:

084655396

TELEFONO TRABAJO: 2822866 **ext:** 200

TELEFONO LOCALIZADOR:

TIPO LICENCIA: SPORMAN

NUMERO LICENCIA:

TARJETA MC: PSICOLOGO LABORAL ORGANIZACIONAL

USUARIO DE RED:

OBSERVACIONES:

LISTADO EXPERIENCIAS LABORALES

<u>codigo</u>	<u>Empresa</u>	<u>Cargo</u>	<u>FechaInicio</u>	<u>FechaFin</u>
1	COOPERATIVA JEP	ANALISTA DE CAPACITACION	2010/03/01	2011/04/01
2	FUNDACIÓN PAJARA PINTA	ANALISTA DE CAPACITACION	2007/06/01	2010/03/01

LISTADO DE TITULOS

<u>Codigo</u>	<u>Titulo</u>	<u>Institucion</u>	<u>AsumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
1	PSICOLOGO LABORAL ORGANIZACIONAL	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	No	0.00

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA
- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

INFORMACION ECONOMICA

TIPO DE VIVIENDA:	arrendada	COSTO DE ARRIENDO:	0.00
PRESUPUESTO DE GASTOS:	0.00		
OTROS INGRESOS:	0.00	OTROS DESCUENTOS:	0.00
CREDITO/INVERSION EN LA INSTITUCION:	NO		
CREDITO/INVERSION EN OTRAS INSTITUCIONES:	NO		

LISTADO TARJETAS DE CREDITO

<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Número</u>
---------------	---------------	---------------

LISTADO DE CUENTAS

<u>Codigo</u>	<u>Tipo de Cuenta</u>	<u>Institucion Financiera</u>	<u>Número</u>
1	AHORROS	BANCO DEL AUSTRO	2000674209
2	AHORROS	Banco Pichincha	4460321600

Yo, SANTIAGO ANDRES VINTIMILLA QUEZADA declaro que la presente información es real y verdadera, y asumo cualquier responsabilidad de existir omisión o falsedad, deslindando al BANCO DEL AUSTRO S.A. de todo tipo de responsabilidad que esto genere.

Me comprometo a actualizar oportunamente cualquier variación en la presente declaración.

Firma: _____

C.I: 0102870623

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA

- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

<u>CODIGO SISTEMA:</u>	22	<u>REVISADO:</u>	NO
<u>CODIGO EMPLEADO:</u>	03860	<u>NUMERO ID:</u>	0301750626
<u>TIPO ID:</u>	CEDULA	<u>APELLIDOS:</u>	ANDRADE CORONEL
<u>NOMBRES:</u>	ZAIDA DEL ROCIO	<u>LIBRETA MILITAR:</u>	
<u>NUMERO IEES:</u>	0000000000000	<u>SEXO:</u>	FEMENINO
<u>ESTADO CIVIL:</u>	(C)ASADO	<u>PAIS ORIGEN:</u>	ECS
<u>FECHA NACIMIENTO:</u>	1983/09/07	<u>Cantón:</u>	BIBLIAN
<u>Provincia:</u>	CAÑAR		
<u>Parroquia:</u>	BIBLIAN		

DIRECCION ACTUAL:

<u>Provincia:</u>	AZUAY	<u>Cantón:</u>	CUENCA
<u>Parroquia:</u>	BAÑOS		
<u>Sector:</u>	CONTROL SUR		
<u>Calles:</u>	LUIS DE LA CERDA		
<u>Lugar de referencia:</u>	CLINICA LUZ Y VIDA		

MAIL: randrade@baustro.fin.ec

TELEFONO DOMICILIO: 2800463

TELEFONO TRABAJO: 2822866 **ext:** 201

TIPO LICENCIA: NINGUNA

TARJETA MC: CONTADOR

OBSERVACIONES: Importado desde Archivo

CODIGO POSTAL:

TELEFONO MOVIL: 087207543

TELEFONO LOCALIZADOR:

NUMERO LICENCIA:

USUARIO DE RED: ba01001602

LISTADO EXPERIENCIAS LABORALES

<u>codigo</u>	<u>Empresa</u>	<u>Cargo</u>	<u>FechaInicio</u>	<u>FechaFin</u>
1	MUNDIPLAS	AUXILIAR DE CARTERA	2004/10/01	2004/12/05
2	BANCO DEL AUSTRO S.A.	SUPERVISOR COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	2004/12/06	

LISTADO DE TITULOS

<u>Codigo</u>	<u>Titulo</u>	<u>Institucion</u>	<u>AsumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
1	CONTADOR	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	No	10,000.00

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA**- CURRICULUM VITAE -**

04/04/2012

INFORMACION ECONOMICA

TIPO DE VIVIENDA:	arrendada	COSTO DE ARRIENDO:	130.00
PRESUPUESTO DE GASTOS:	250.00		
OTROS INGRESOS:	0.00	OTROS DESCUENTOS:	200.00
CREDITO/INVERSION EN LA INSTITUCION:	SI		
CREDITO/INVERSION EN OTRAS INSTITUCIONES:	SI		

LISTADO TARJETAS DE CREDITO

<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Número</u>
1	AMERICAN EXPRESS (BANCO DE GUAYAQUIL)	376653254023007
3	DINERS CLUB	00000
4	MASTERCARD PACIFICARD	0000
2	VISA BANCO BOLIVARIANO	4938493444630012

LISTADO DE CUENTAS

<u>Codigo</u>	<u>Tipo de Cuenta</u>	<u>Institucion Financiera</u>	<u>Número</u>
1	AHORROS	BANCO DEL AUSTRO	2000512748
2	AHORROS	BANCO DEL AUSTRO	2000540288

Yo, ZAIDA DEL ROCIO ANDRADE CORONEL declaro que la presente información es real y verdadera, y asumo cualquier responsabilidad de existir omisión o falsedad, deslindando al BANCO DEL AUSTRO S.A. de todo tipo de responsabilidad que esto genere.

Me comprometo a actualizar oportunamente cualquier variación en la presente declaración.

Firma: _____

C.I: 0301750626

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA

- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

CODIGO SISTEMA: 5603 **REVISADO:** NO
CODIGO EMPLEADO: 07252
TIPO ID: CEDULA **NUMERO ID:** 0103748174
NOMBRES: JESSICA LUCIA **APELLIDOS:** SALAMEA SANCHEZ
NUMERO IEES: **LIBRETA MILITAR:**
ESTADO CIVIL: (S)OLTERO **SEXO:** FEMENINO
FECHA NACIMIENTO: 1983/04/21 **PAIS ORIGEN:** ECS
Provincia: AZUAY **Cantón:** CUENCA
Parroquia: EL VECINO

DIRECCION ACTUAL:

Provincia: AZUAY **Cantón:** CUENCA
Parroquia: HUAYNACAPAC
Sector: EL COLIBRI
Calles: JULIA ARIZAGA MOSCOSO 1-17 Y MIGUEL MORENO
Lugar de referencia:

MAIL: USUARIO@BAUSTRO.FIN.EC

CODIGO POSTAL:

TELEFONO DOMICILIO: 2881141

TELEFONO MOVIL: 097092845

TELEFONO TRABAJO: ext:

TELEFONO LOCALIZADOR:

TIPO LICENCIA: SPORMAN

NUMERO LICENCIA:

TARJETA MC: INGENIERO COMERCIAL

USUARIO DE RED:

OBSERVACIONES:

LISTADO EXPERIENCIAS LABORALES

<u>codigo</u>	<u>Empresa</u>	<u>Cargo</u>	<u>FechaInicio</u>	<u>FechaFin</u>
1	BIONORDIKA DEL ECUADOR	ASISTENTE DE GERENCIA NACIONAL ADMINISTRATIVA	2005/01/17	2006/09/11
2	BANCO PROCREDIT	OFICIAL DE CRÉDITO	2006/09/17	2007/04/10
3	FLEXIPLAST	JEFE DEPARTAMENTAL	2007/04/11	2008/02/08
5	BANCO PROCREDIT	OFICIAL DE CRÉDITO	2008/03/04	2008/12/30
6	COLINEAL CORP.	JEFE DEPARTAMENTAL	2009/01/05	2010/11/22
7	CEM. AUSTROGAS	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	2010/11/23	2011/08/21
		A		

LISTADO DE TITULOS

<u>Codigo</u>	<u>Titulo</u>	<u>Institucion</u>	<u>AsumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
1	INGENIERO COMERCIAL	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	No	0.00
2	MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RRHH Y D.O.	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	No	0.00

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA

- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

LISTADO DE CUENTAS

<u>Código</u>	<u>Tipo de Cuenta</u>	<u>Institucion Financiera</u>	<u>Número</u>
1	AHORROS	BANCO DEL AUSTRO	2000677321

Yo, JESSICA LUCIA SALAMEA SANCHEZ declaro que la presente información es real y verdadera, y asumo cualquier responsabilidad de existir omisión o falsedad, deslindando al BANCO DEL AUSTRO S.A. de todo tipo de responsabilidad que esto genere.

Me comprometo a actualizar oportunamente cualquier variación en la presente declaración.

Firma: _____

C.I: 0103748174

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA
- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

<u>CODIGO SISTEMA:</u>	5039	<u>REVISADO:</u>	NO
<u>CODIGO EMPLEADO:</u>	05698		
<u>TIPO ID:</u>	CEDULA	<u>NUMERO ID:</u>	0102467867
<u>NOMBRES:</u>	FRANKLIN OSWALDO	<u>APELLIDOS:</u>	ORDONEZ RODRIGUEZ
<u>NUMERO IEES:</u>	0000000000000	<u>LIBRETA MILITAR:</u>	197801002954
<u>ESTADO CIVIL:</u>	(S)OLTERO	<u>SEXO:</u>	MASCULINO
<u>FECHA NACIMIENTO:</u>	1978/01/13	<u>PAIS ORIGEN:</u>	ECS
	Provincia: AZUAY	Cantón:	CUENCA
	Parroquia: HUAYNACAPAC		

DIRECCION ACTUAL:

Provincia:	AZUAY	Cantón:	CUENCA
Parroquia:	YANUNCAY		
Sector:	CIUDADELA LOS EDUCADORES		
Calles:	PUERTO DE PALOS 2-76		
Lugar de referencia:	DIARIO EL TIEMPO		

MAIL: ba01001605@bautro.fin.ec

TELEFONO DOMICILIO: 2385022

TELEFONO TRABAJO: 2822866 **ext:** 204

TIPO LICENCIA: NINGUNA

TARJETA MC: INGENIERO DE EMPRESAS

OBSERVACIONES: MI PROFESION ES INGENIERO INDUSTRIAL

CODIGO POSTAL:

TELEFONO MOVIL: 084829108

TELEFONO LOCALIZADOR:

NUMERO LICENCIA:

USUARIO DE RED: ba01001605

LISTADO EXPERIENCIAS LABORALES

<u>codigo</u>	<u>Empresa</u>	<u>Cargo</u>	<u>FechaInicio</u>	<u>FechaFin</u>
1	ERCO	ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	2008/04/01	2009/07/01
2	CALZADO FERNANDEZ	JEFE DEPARTAMENTAL	2009/09/20	2010/07/30
3	BANCO DEL AUSTRO	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	2010/09/20	

LISTADO DE TITULOS

<u>Codigo</u>	<u>Titulo</u>	<u>Institucion</u>	<u>AsumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
1	INGENIERO DE EMPRESAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	No	0.00

LISTADO DE CURSOS FORMATIVOS

<u>Codigo</u>	<u>Curso</u>	<u>Pais</u>	<u>asumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
4	ARBITRAJES Y CUMPLIMIENTOS CUANDO PROCEDER	ECUADOR	Yes	0.00
2	PRODUCCION MAS LIMPIA	ECUADOR	No	0.00
3	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION	ECUADOR	No	0.00

CONOCIMIENTO EN IDIOMAS

<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Observaciones</u>
948	ESPAÑOL	
949	INGLES	CUARTO NIVEL

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA

- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

Yo, FRANKLIN OSWALDO ORDONEZ RODRIGUEZ declaro que la presente información es real y verdadera, y asumo cualquier responsabilidad de existir omisión o falsedad, deslindando al BANCO DEL AUSTRO S.A. de todo tipo de responsabilidad que esto genere.

Me comprometo a actualizar oportunamente cualquier variación en la presente declaración.

Firma: _____

C.I: 0102467867

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA
- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

<u>CODIGO SISTEMA:</u>	5596	<u>REVISADO:</u>	NO
<u>CODIGO EMPLEADO:</u>	07587		
<u>TIPO ID:</u>	CEDULA	<u>NUMERO ID:</u>	0105398374
<u>NOMBRES:</u>	DANIEL HERNAN	<u>APELLIDOS:</u>	BRITO CORRAL
<u>NUMERO IEES:</u>		<u>LIBRETA MILITAR:</u>	198801000782
<u>ESTADO CIVIL:</u>	(S)OLTERO	<u>SEXO:</u>	MASCULINO
<u>FECHA NACIMIENTO:</u>	1986/09/16	<u>PAIS ORIGEN:</u>	ECS
	Provincia: AZUAY	Cantón:	CUENCA
	Parroquia: SUCRE		

DIRECCION ACTUAL:

Provincia:	AZUAY	Cantón:	CUENCA
Parroquia:	SUCRE		
Sector:			
Calles:	Sucre 1-54 y Huynacapac		
Lugar de referencia:	Diagonal a Gerardo Ortíz		

MAIL: USUARIO@BAUSTRO.FIN.EC

CODIGO POSTAL:

TELEFONO DOMICILIO: 4060236

TELEFONO MOVIL: 084812870

TELEFONO TRABAJO: 2822866 **ext:** 128

TELEFONO LOCALIZADOR:

TIPO LICENCIA: SPORMAN

NUMERO LICENCIA:

TARJETA MC: BACHILLER EN CUALQUIER ESPECIALIDAD

USUARIO DE RED:

OBSERVACIONES: Egresado de Psicología Laboral y Organizacional

LISTADO EXPERIENCIAS LABORALES

<u>codigo</u>	<u>Empresa</u>	<u>Cargo</u>	<u>FechaInicio</u>	<u>FechaFin</u>
---------------	----------------	--------------	--------------------	-----------------

LISTADO DE TITULOS

<u>Codigo</u>	<u>Titulo</u>	<u>Institucion</u>	<u>AsumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
1	BACHILLER	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	No	0.00
2	PSICOLOGO LABORAL ORGANIZACIONAL	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	No	0.00

LISTADO DE CURSOS FORMATIVOS

<u>Codigo</u>	<u>Curso</u>	<u>Pais</u>	<u>asumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
1	COACHING	ECUADOR	No	0.00
2	PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA	ECUADOR	No	0.00

CONOCIMIENTO EN IDIOMAS

<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Observaciones</u>
1,298	INGLES	aPROVADO EL TERCER NIVEL DE INGLES ESTABLECIDO POR

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA

- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

Yo, DANIEL HERNAN BRITO CORRAL declaro que la presente información es real y verdadera, y asumo cualquier responsabilidad de existir omisión o falsedad, deslindando al BANCO DEL AUSTRO S.A. de todo tipo de responsabilidad que esto genere.

Me comprometo a actualizar oportunamente cualquier variación en la presente declaración.

Firma: _____

C.I: 0105398374

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA

- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

<u>CODIGO SISTEMA:</u>	12	<u>REVISADO:</u>	NO
<u>CODIGO EMPLEADO:</u>	00279		
<u>TIPO ID:</u>	CEDULA	<u>NUMERO ID:</u>	0102831492
<u>NOMBRES:</u>	GLEND A CATALINA	<u>APELLIDOS:</u>	ALVARADO MONCAYO
<u>NUMERO IEES:</u>	0000870000034	<u>LIBRETA MILITAR:</u>	
<u>ESTADO CIVIL:</u>	(C)ASADO	<u>SEXO:</u>	FEMENINO
<u>FECHA NACIMIENTO:</u>	1970/03/28	<u>PAIS ORIGEN:</u>	ECS
Provincia:	CAÑAR	Cantón:	CANAR
Parroquia:	CAÑAR		

DIRECCION ACTUAL:

Provincia:	AZUAY	Cantón:	CUENCA
Parroquia:	SUCRE		
Sector:	AV LOJA		
Calles:	Lorenzo Piedra 4 126 y Av. Pichincha		
Lugar de referencia:	AV. LOJA		

MAIL: galvarado@baustro.fin.ec

CODIGO POSTAL:

TELEFONO DOMICILIO: 0000211819

TELEFONO MOVIL: 091327077

TELEFONO TRABAJO: 2847887 **ext:** 205

TELEFONO LOCALIZADOR:

TIPO LICENCIA: SPORMAN

NUMERO LICENCIA:

TARJETA MC: BACHILLER EN CUALQUIER ESPECIALIDAD

USUARIO DE RED: galvarado

OBSERVACIONES: Importado desde Archivo

LISTADO EXPERIENCIAS LABORALES

<u>codigo</u>	<u>Empresa</u>	<u>Cargo</u>	<u>FechaInicio</u>	<u>FechaFin</u>
1	P Y M ASOCIADOS	SECRETARIA	1987/08/01	1988/01/31
2	BANCO DEL AUSTRO S.A.	RECIBIDOR / PAGADOR	1988/02/02	1988/09/30
3	BANCO DEL AUSTRO S.A.	AUXILIAR	1988/10/01	1990/09/30
4	BANCO DEL AUSTRO S.A.	SECRETARIA	1990/11/01	1991/07/31
5	BANCO DEL AUSTRO S.A.	AUXILIAR DE SERVICIOS BANCARIOS	1991/08/01	1991/12/31
6	BANCO DEL AUSTRO S.A.	ASISTENTE DE CRÉDITO	1992/01/01	1993/02/27
7	BANCO DEL AUSTRO S.A.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE RRHH	1993/03/01	1997/04/30
8	BANCO DEL AUSTRO S.A.	OFICIAL DE CRÉDITO	2001/06/01	2002/08/07
9	BANCO DEL AUSTRO S.A.	JEFE NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS	2002/08/08	

LISTADO DE TITULOS

<u>Codigo</u>	<u>Titulo</u>	<u>Institucion</u>	<u>AsumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
1	BACHILLER	Unidad Educativa María Auxiliadora	No	0.00

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA

- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

LISTADO DE CURSOS FORMATIVOS

<u>Codigo</u>	<u>Curso</u>	<u>Pais</u>	<u>asumeEmpresa</u>	<u>Costo</u>
6	1ER CONGRESO NACIONAL DE ACTULIZACION LABORAL 2006	ECUADOR	Yes	0.00
9	ACTUALIZACION EN LA LEY DEL IESS ULTIMOS ALCANCES 2006	ECUADOR	Yes	0.00
15	ARBITRAJES Y CUMPLIMIENTOS CUANDO PROCEDER	ECUADOR	Yes	0.00
4	CERTIFICACION INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS	ECUADOR	Yes	0.00
14	COMO LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA COMUNICACION LABORAL Y PERSONAL	ECUADOR	Yes	0.00
12	ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO	ECUADOR	Yes	0.00
8	LA INTERMEDIACION LABORAL Y TERCERIZACION DE SERVICIOS Y SU ENTORNO CONSTITUCIONAL Y LEGAL	ECUADOR	Yes	0.00
16	LAVADO DE ACTIVOS	ECUADOR	Yes	0.00
11	LEGISLACION LABORAL PARA ADMINISTRADORES DE RECURSOS HUMANOS	ECUADOR	Yes	0.00
3	LO QUE DEBEN CONOCER SOBRE PROCESOS DE RECUROS HUMANOS	ECUADOR	Yes	0.00
5	NUEVAS REFORMAS LABORALES 2007	ECUADOR	Yes	0.00
7	NUEVOS PARADIGMAS CLIMA CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONALES	ECUADOR	Yes	0.00
10	NUMEROLOGIA APLICADA AL ANALISIS DE LA PERSONALIDAD	ECUADOR	Yes	0.00
17	RIESGO OPERATIVO Y CONTROL DE SEGURIDAD	ECUADOR	Yes	0.00
1	TECNICAS DE MAQUILLAJE	ECUADOR	Yes	0.00
13	TRATO AL CLIENTE	ECUADOR	Yes	0.00
2	XIV CONGRESO ECUATORIANO DE RECURSOS HUMANOS	ECUADOR	Yes	0.00

CONOCIMIENTO EN IDIOMAS

<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Observaciones</u>
899	FRANCES	
898	INGLES	

LISTADO FAMILIARES

<u>Codigo</u>	<u>CodParentesco</u>	<u>Nombres</u>	<u>Fecha Nacimiento</u>	<u>EsCarga</u>
1	Padre	Alvarado Leon Luis Belisario	28/01/1942	No
2	Madre	Elsa Maria Moncayo Correa	03/11/1941	No
3	Conyuge	Arias Toledo Gustavo Edmundo	21/04/1969	No
4	Hijo (a)	Arias Alvarado Paula Cristina	13/09/1990	No
5	Hijo (a)	Arias Alvarado Jose Luis	27/07/1994	Yes

SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA
- CURRICULUM VITAE -

04/04/2012

FICHA MEDICA			
TIPO DE SANGRE: ORh+	ESTATURA: cm.		
PRESION:	PESO: libras		
EN CASO DE EMERGENCIA COMUNICARSE CON:			
NOMBRE:	TELEFONO:		
MEDICO PERSONAL:	TELEFONO:		
INCAPACIDADES: NO			
TIPO INCAPACIDAD:	GRADO:		

LISTADO DE ENFERMEDADES	
<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>

LISTADO DE ALERGIAS	
<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>

INFORMACION ECONOMICA			
TIPO DE VIVIENDA: propia		COSTO DE ARRIENDO: 0.00	
PRESUPUESTO DE GASTOS: 0.00			
OTROS INGRESOS: 0.00		OTROS DESCUENTOS: 0.00	
CREDITO/INVERSION EN LA INSTITUCION:	NO		
CREDITO/INVERSION EN OTRAS INSTITUCIONES:	NO		

LISTADO TARJETAS DE CREDITO		
<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Número</u>
1	VISA BANCO DEL AUSTRO	4563590000487000

LISTADO DE CUENTAS			
<u>Codigo</u>	<u>Tipo de Cuenta</u>	<u>Institucion Financiera</u>	<u>Número</u>
1	AHORROS	BANCO DEL AUSTRO	0200068491

Yo, GLENDIA CATALINA ALVARADO MONCAYO declaro que la presente información es real y verdadera, y asumo cualquier responsabilidad de existir omisión o falsedad, deslindando al BANCO DEL AUSTRO S.A. de todo tipo de responsabilidad que esto genere.

Me comprometo a actualizar oportunamente cualquier variación en la presente declaración.

Firma: _____

C.I: 0102831492