



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño de un programa integrado de gestión del talento humano, de la empresa del Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas (Capremci) Quito, año 2012 - 2013

Trabajo de fin de titulación

AUTORA: Argüello Campos, Teresa de Lourdes

DIRECTORA: Paladines Benítez, Jhoana Elizabeth, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

Certificación

Magister.

Jhoana Elizabeth Paladines Benítez.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "Diseño de un programa integrado de gestión del talento humano de la empresa del Fondo complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas (Capremci) Quito, año 2012-2013" realizado por el profesional en formación: Argüello Campos Teresa de Lourdes; cumple con los requisitos establecidos en la normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Quito, febrero de 2013

.

f)

Cesión de derechos

“Yo, Argüello Campos Teresa de Lourdes declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora Argüello Campos Teresa de Lourdes

Cédula 1707298640

DEDICATORIA

Para alcanzar algo en la vida se necesita de sacrificio y esfuerzo, no hay nada mejor que trabajar y luchar por un ideal, eso es lo que me motivó para esta carrera, por eso con mucha alegría dedico el presente proyecto:

A mi Dios por darme las fuerzas y el coraje necesario para tener la oportunidad de demostrarme hasta dónde puedo llegar.

A mis amados Padres que me supieron dar todo su amor incondicional, a ellos que supieron sostenerme en los momentos difíciles y que ahora desde el cielo me dan la fortaleza que necesito para seguir adelante.

A todos mis hermanos por ser mi ejemplo y orgullo quienes comparten todos los momentos significativos de mi vida.

Teresa

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Institución que me dio la oportunidad para aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera estudiantil.

A la señora Magister Jhoana Paladines, quien supo brindarme su apoyo, paciencia y comprensión para la culminación de este proyecto.

A la Universidad Técnica Particular de Loja la cual abre sus puertas, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Teresa

	INDICE DE CONTENIDOS	PAG.
	RESUMEN EJECUTIVO	1
	INTRODUCCIÓN	2
	CAPITULO I	4
1	MARCO TEÓRICO	4
1.1	Introducción de la Gestión del Talento Humano	4
1.2	Definición de Gestión del Talento Humano	6
1.3	Las personas como socias de la Organización	8
1.4	Importancia de la Gestión de Talento Humano	9
1.5	Objetivos de la Gestión del Talento Humano	10
1.6	Nuevos desafíos de la Gestión del Talento Humano	12
1.7	Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano	13
1.8	Contexto de la Gestión del Talento Humano	14
1.9	Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano	14
1.10	Procesos de Gestión del Talento Humano	14
1.11	Gestión del Talento Humano en un Ambiente Dinámico y Competitivo	15
1.11.1	Cambios y transformaciones en el escenario Mundial	16
1.11.2	Era de la industrialización clásica	16
1.11.3	Era de la industrialización neoclásica	17
1.11.4	Era de la información	17
1.11.5	Una mirada hacia el futuro	18
1.11.5.1	Preocupaciones de las organizaciones del Futuro	18
1.11.5.2	Cambios y Transformaciones en la Función de	18

CAPITULO II

2	ASPECTOS GENERALES DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS (CAPREMCI)	20
2.1	Descripción de la Empresa	20
2.11	Reseña Histórica del Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados de las Fuerzas Armadas (CAPREMCI)	20
2.2	Base Legal	22
2.3	Estructura de la Organización	24
2.3.1	Definición del Organigrama	25
2.4	Misión y Visión	27
2.5	Objetivos Estratégicos	27
2.6	Estrategia Organizacional	29
2.7	Políticas	30
2.8	Análisis del Entorno	30
2.8.1	Análisis del Microambiente	31
2.8.2	Análisis del Macroambiente	32
2.9	Análisis FODA	32
2.10	Matriz de Estrategias	35

CAPITULO III

3	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, EN EL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS DE LAS FUERZAS ARMADAS (CAPREMC)	37
3.1	Gestión de los Recursos Humanos por Competencias	37
3.1.1	Como definir una Competencia	37
3.1.2	Las competencia laborales	37
3.1.3	Pasos necesarios de un Sistema de Gestión por Competencias	38
3.1.4	Criterios efectivos para definir competencias	38
3.1.5	Definición de los Niveles de Competencia	39
3.2	Análisis y Descripción de Cargos	39
3.2.1	Esquema de Descripción de Cargos	39
3.2.2	Análisis de Cargos	39
3.2.3	Beneficios de un buen programa de descripción de Cargos	40
3.2.4	Perfiles de los Cargos	41
3.3	Formación	81
3.3.1	El papel de la educación en la sociedad	81
3.3.2	El rol de la Formación dentro del Fondo	81
3.3.3	Elementos básicos de la capacitación y del Entrenamiento	81
3.3.4	Métodos de desarrollo de personas dentro del Trabajo	83
3.4	Evaluación y desempeño	84
3.4.1	Porque evaluar el desempeño	85

3.4.2	Objetivos de la evaluación del desempeño	85
3.4.3	Pasos de evaluación del desempeño	85
3.4.4	Decisiones que se puede tomar con la evaluación	86
3.4.5	Criterios de evaluación	86
3.4.6	Formulario de Evaluación del Desempeño	88
3.4.7	Modo de Calificación	92
3.4.8	Proceso Operativo de Evaluación	92
3.4.9	Formatos de Matriz de Evaluación del Desempeño	93
3.4.10	Informe de Evaluación	94

CAPITULO IV

4	PROGRAMA INTEGRADO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS (CAPREMC)	92
4.1	Planificación Estratégica y Recursos Humanos	96
4.1.1.	Departamento de Talento Humano	96
4.1.1.1	Misión	96
4.1.1.2	Visión	96
4.1.1.3	Valores	96
4.1.1.4	Objetivos	97
4.1.2	Análisis Interno del Departamento de Talento Humano	98
4.1.3	Formulación de las Estrategias	99
4.2	Programas de Capacitación y Desarrollo	99
4.2.1	Alcance de la Capacitación	105
4.2.1.1	Inversión en Capacitación	105

4.2.1.2	Presupuestos para la Capacitación	105
4.2.1.3	Plan Operativo de Capacitación	106
4.2.2.	Realización de la Evaluación de Necesidades en el Fondo	107
4.2.2.1	Análisis de la Organización	108
4.2.2.2	Análisis de las Tareas	108
4.2.2.3	Análisis de Cargos	109
4.2.2.4	Análisis de las Personas	109
4.2.3	Diseño del Programa de Capacitación	110
4.2.3.1	Objetivos Institucionales	110
4.2.3.2	Disposición y Motivación de los Capacitados	111
4.2.3.3	Principios de Aprendizaje	111
4.2.3.4	Características de los Centros de Capacitación	112
4.2.4	Implementación del Programa de Capacitación	113
4.2.4.1	Métodos de Capacitación para empleados no Gerenciales	113
4.2.4.2	Métodos de Capacitación para el desarrollo Gerencial	113
4.2.5	Evaluación del Programa de Capacitación	114
4.2.5.1	Reacciones	114
4.2.5.2	Aprendizaje	114
4.2.5.3	Comportamiento	114
4.2.5.4	Resultados	114
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
	Conclusiones	115
	Recomendaciones	117
	BIBLIOGRAFÍA	118

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia de un diseño de un programa integrado de Gestión del Talento Humano de la empresa Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, permite mejorar la calidad del talento humano y dotar del conocimiento necesario para que una persona mejore su desempeño, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales.

El objetivo principal de la propuesta de un modelo de gestión de Talento Humano en el Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de Fuerzas Armadas (Capremci), es ofrecer de una herramienta que permita tomar las mejores decisiones en lo que respecta al control, capacitación y selección de personal, de igual forma contribuya al desarrollo profesional de los empleados.

Esto permitirá formular un programa de capacitación y formación para los empleados del Fondo, cuyo objetivo primordial es fortalecer las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes a fin de aumentar el desempeño y por ende mejorar la imagen institucional.

La metodología implementada en el presente trabajo de investigación está sustentada en métodos inductivo–deductivo, analítico–sintético, cronológicamente progresivos, complementado con investigación bibliográfica y de campo.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano, en la actualidad ha ayudado a las empresas para su desarrollo y la estabilidad económica, social y política de los países. Las consecuencias negativas de no contar con un departamento de Gestión del Talento Humano, pueden relacionarse con el descontento del personal y la salida del mismo de las empresas.

El objetivo del presente trabajo de investigación, está orientado a diseñar un programa integrado de gestión del Talento Humano para mejorar los servicios y desempeño de los trabajadores.

Por otra parte debemos manifestar, que este tema de tesis, es de gran importancia y servirá de apoyo a la gerencia en la toma de decisiones, ya que al momento el Fondo no cuenta con un modelo de gestión de Talento Humano que ayude al manejo de personal, en forma efectiva, eficiente, económica y partiendo de su objetivo principal, que es la relación directa de los funcionarios con los clientes internos y externos, de ahí se hace necesario que el Fondo pueda contar con políticas y procedimientos, para el manejo del recurso humano.

Por los antecedentes antes descritos; y de acuerdo al planteamiento del tema, en el desarrollo del trabajo investigativo se estableció políticas, normas, procedimientos, que le permitan al Fondo, disponer de una herramienta de gestión para el manejo, control y selección de personal.

El presente trabajo permite hacer una introducción de la gestión del Talento Humano, revisar los antecedentes del tema y posteriormente se exponen las directrices conceptuales y prácticas para la gestión del Talento Humano.

El Capítulo uno trata sobre una introducción a la gestión del Talento Humano, tomando en consideración conceptos y definiciones del tema de estudio, así como los objetivos e importancia de mantener esta herramienta de gestión en las organizaciones. Además de hacer un análisis de los desafíos, cambios y transformaciones de la gestión del Talento Humano en el ámbito mundial y a través del tiempo, mirando siempre hacia el futuro. .

El Capítulo dos se refiere a los aspectos generales y específicos del Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas (CAPREMCI); se realiza una breve descripción del Fondo, un análisis de su historia, así como la base legal y la estructura de la organización. Se establece la misión, visión, objetivos y estrategias del Fondo, y se complementa con un análisis FODA, llegando a la formulación de estrategias.

El Capítulo tres identifica la gestión del Talento Humano en el Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas (CAPREMCI), es decir se identifica conceptos y criterios para la evaluación del desempeño de los empleados y trabajadores con el fin de determinar los posibles errores y buscar mejores soluciones, para el desarrollo del personal. Para realizar este capítulo se ha tomado en consideración temas como: gestión del talento humano por competencias, análisis de los cargos, descripción de funciones, evaluación y desarrollo del personal, hasta llegar a un informe de evaluación.

El Capítulo cuatro se centra en un programa integrado de gestión del Talento Humano del Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas (CAPREMCI), este capítulo centra su análisis en la Planificación Estratégica del Departamento de gestión de Talento Humano, estableciendo la misión, visión, objetivos y estrategias, además de realizar un análisis interno del departamento

El desarrollo de programas de capacitación es de vital importancia y de su análisis se determinará cuál es la capacitación que los empleados requieren y el monto de inversión

Finalmente se proponen las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción de la Gestión del Talento Humano

En la actualidad la globalización es un factor muy importante que afecta a las empresas tanto privadas como públicas y tomando en consideración que uno de los factores es el humano, se debe realizar un análisis de su desarrollo y de sus beneficios para las empresas y en especial para el Fondo.

Al hablar de “talento humano” no es sólo una moda o un cambio de nombre, sino una filosofía y una forma de mirar al ser humano, como entes que logran solucionar los diferentes problemas, desafíos o imprevistos, administrando adecuadamente los recursos, (De Souza Silva, José , 2001).

Se trata de que se introduzca en las organizaciones una cultura en la que se posibilite un comportamiento organizacional en el cual se destaque el trabajo inter y multidisciplinario, en el que las personas con sus diferencias individuales a nivel personal y profesional, sean valoradas, para que se sientan a gusto y comprometidas con el logro de los objetivos de la organización como los suyos, y que estén dispuestas a formarse para optimizar recursos, aprovechar oportunidades y ser sostenibles.

El proceso general de la Administración de Empresas es: planificación, organización, dirección y evaluación, aplicable también a la gestión de los talentos humanos.

La gestión del Talento Humano está enmarcada en lo que corresponde a dirección por cuanto básicamente se encarga de la admisión, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo de las personas, así como de mantener buenas condiciones laborales, (Chiavenato Idalberto, 2002).

Por lo tanto, no es una gestión aislada dentro del proceso administrativo de las empresas, sino íntimamente ligada con su interrelación con toda la organización.

La formación del Talento Humano en la gestión del Talento Humano, está relacionada con el Desarrollo de las personas, que son las que tienen que cambiar, adaptarse a nuevas realidades a través de procesos educativos que les permitan cumplir con los requerimientos y exigencias de sus perfiles ocupacionales.

Un mayor conocimiento no sólo que contribuye a su desarrollo personal y profesional, sino que aporta valor agregado a la organización. Las personas con una óptima formación se desempeñan mejor y en condiciones adecuadas de estímulo son las que innovan y crean.

Edgard L. Gubman (2000), considera al respecto que se puede “alinear estrategias y personas para tener resultados extraordinarios”, porque no es posible que las organizaciones quieran “producir resultados de primera con gente y procesos de segunda”, propone que el talento humano sea activamente administrado, alineado y comprometido.

En un entorno cambiante, también cambian las organizaciones y los perfiles ocupacionales, por ello estos últimos deben ser revisados periódicamente para saber si siguen o no vigentes. De lo contrario, deben ser ajustados a las nuevas exigencias con programas que cubran las brechas entre las competencias anteriores y las que se requieren para no quedar a la zaga de los competidores.

La formación busca incrementar la potencialidad del ser humano para que éste se pueda alinear lo más pronto hacia la consecución de los objetivos institucionales y no es sólo para el personal nuevo, sino para el que ya está y necesita aprender nuevas tecnologías o modos de producción, motivándolos para que se involucren en el cambio con mayor confianza y evitando que se cometan errores que perjudiquen la calidad de los bienes o servicios o dañen el equipo o maquinaria (McGeheem William, 1992).

Para realizar un adecuado diagnóstico de necesidades, se debe partir de un enfoque sistémico en la gestión de los talentos humanos, que además tiene que ver con los subsistemas: de selección de personal, de evaluación del desempeño, de promociones y ascensos y de la planeación integral de los mismos, para que no se lo haga de forma correctiva como respuesta a los problemas dados porque se actúa de forma tardía y aislada, sino más bien como una expresión de la prevención y de la sintonía que debe haber con las políticas y procedimientos institucionales (Reza Trosino Jesús Carlos, 1995)

Adicionalmente, en un diagnóstico de necesidades de formación de talentos humanos, es importante saber no sólo cuál es la percepción del colaborador, sino también de su jefe inmediato y de la Organización, que el requerimiento sea pertinente para su área y que contribuya a incrementar las competencias para su cargo.

De este diagnóstico general, se prioriza las necesidades de formación que se considere son las más urgentes tanto a nivel individual, funcional, estratégico o de un área, para poder diseñar el respectivo programa.

Para poder realizar un análisis del factor humano veremos viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, y que se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

1.2 Definición de Gestión del Talento Humano

Concepto de Talento Humano.- “El concepto Talento Humano, se explica de dos formas:

El primer planteamiento sostiene que el talento humano es innato; que es parte de la personalidad del individuo, y por ello, no se podría desarrollar, ni mucho menos generalizarse; El otro planteamiento sostiene que el talento humano es una combinación de competencias, capacidades por lo tanto serian desarrollable. Las organizaciones modernas ponen énfasis en esta última opción con la cual pretenden mejorar los niveles de desempeño de los empleados.”¹

“Según el diccionario de lengua española, talento es el conjunto de dones intelectuales de una persona. A partir de esta definición será necesario discernir como está conformado dicho conjunto en la perspectiva de la gestión de Recurso Humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos; los conocimientos y las competencias, sin embargo serán estas últimas las que determinaran un desempeño superior.”²

Tomando en consideración algunas definiciones del Talento Humano, se puede determinar las siguientes características que pueden aportar en el Fondo:

- ✚ Mejorar los sistemas de comunicación entre el personal

¹ ALECOY, Tirso José, Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social, Chile, Año, 2008, Pag.66

² ALLES, Martha Alicia, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, Ediciones Granica S.A., México, Año 2006, Pag.57

- ✚ Mejorar los sistemas de evaluación del desempeño
- ✚ Mejorar el sistema de divulgación de objetivos, políticas, normas y procedimientos
- ✚ Permitir diseñar y desarrollar un programas de capacitación
- ✚ El talento humano es capaz de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de la empresa
- ✚ .Es fundamental para el desarrollo de las actividades y el logro de resultados planificados.
- ✚ El talento humano es el motor, que hace que la empresa este en movimiento, sin este elemento, no se podría dar el servicio y la atención al cliente externo e interno.

En el Fondo el Gerente General, desempeña las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Así mismo este depende del Consejo de Administración quien es la máxima autoridad en la Organización. Por esta razón la Administración y la Gestión Talento Humano en el Fondo, se relacionan con las principales funciones del Gerente General y del Departamento de Recursos Humanos, que es el responsable de la Gestión del Talento Humano en el Fondo y que a continuación se describen:

- ✚ Análisis y descripción de cargos.
- ✚ Diseño de cargos.
- ✚ Reclutamiento y selección de personal.
- ✚ Contratación de candidatos seleccionados.
- ✚ Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- ✚ Administración de cargos y salarios.
- ✚ Incentivos salariales y beneficios sociales.
- ✚ Evaluación del desempeño de los empleados.
- ✚ Comunicación con los empleados.
- ✚ Capacitación de desarrollo del personal.
- ✚ Desarrollo organizacional.
- ✚ Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- ✚ Relaciones con empleados.

Concepto de Gestión del Talento Humano.- “La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”³

“La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza y desarrolla e implica todas las capacidades y el potencial

³ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, Año 2002, Pag. 6

de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización.”⁴

“El francés Fayol definió a principios de siglo los elementos que integran la gestión del talento humano: predecir y planificar (lo cual significa examinar el futuro y hacer un plan de acción), organizar (mediante la construcción de una estructura física y humana de la empresa), ordenar (manteniendo la actividad entre el personal), coordinar (unificando y armonizando acciones y esfuerzos), y controlar (verificando que todo se produzca conforme a la norma establecida y con las ordenes expresadas. Fayol también estableció una larga lista de principios generales de la gestión (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, etc.), muchos de los cuales han experimentado profundas revisiones entre los teóricos modernos.”⁵

La Gestión Humana es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor cotidiana y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano. ⁶

En el Fondo la Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, va encaminado a la gestión y la administración del personal; para que el empleado se sienta parte de la Institución, para brindarles una mejor capacitación y además se comprometan a alcanzar los objetivos propuestos por el Fondo. En la actualidad la concepción de la Gestión Organizacional está enfocada, no solo en prestar atención a los factores de producción y mercadeo, sino en lograr una adecuada integración total del Talento Humano con la misión y visión de toda organización. En el Fondo la misión y la visión esta propuesta, con el aporte de todas las personas que participan para conseguir los resultados propuestos.

Las organizaciones con una buena Gestión del Talento Humano serían exitosas y competitivas, ofreciendo calidad y excelencia en el servicio al cliente interno y externo, para lo cual es necesario establecer estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas.

1.3 Las personas como socias de la Organización

En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los

⁴ MARTIN FERNANDEZ, Evaristo, Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes, McGraw Hill, España 2001

⁵ FERNANDEZ RIOS, Manuel, Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección, Ediciones Diaz de Santos S.A. España, Año 1999, Pag.484

⁶ PEÑA CABRERA, Gianell, Gestión Humana: La Imagen del Servicio, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/mar/gestiohumanaserv.htm>

proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar sus fronteras.

En el caso del Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas "CAPREMCI" son los afiliados, los depositantes o aportantes de capital; están dispuestos a continuar invirtiendo sus recursos en la medida en que obtienen mejores resultados y buena administración de sus de sus inversiones por parte de la organización.

Las personas que trabajan en el Fondo son profesional en todas las áreas y son consideradas como el factor más importante dentro de la organización lo que ha permitido que todos los recursos que ingresan a la empresa estén bien administrados y garanticen continuidad del Fondo.

1.4 Importancia de la Gestión del Talento Humano

Según Vásquez Magaña Ana María, en su obra Gestión del Talento Humano publicada en año 2002 manifiesta "El capital humano es el mayor activo con que cuenta una organización productiva moderna. Para responder a los desafíos que plantea un entorno tan complejo como variable, y para alcanzar los objetivos de competitividad y mejora de la producción, las empresas han de movilizar a sus recursos humanos renovando las técnicas de dirección y de gestión En este sentido, señala entonces que la comunicación es otra clave fundamental para un adecuado manejo del capital humano en las empresas. Al respecto afirma: "Experiencias exitosas, han puesto de manifiesto que la COMUNICACIÓN es una de las principales herramientas al servicio de este proceso de renovación que demuestra que la comunicación interna cumple una doble finalidad: cohesiona a la organización alrededor del " Proyecto de Empresa " y, moviliza, motiva y compromete al capital humano en el proceso de producción de bienes y servicios.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Los activos financieros, los activos Fijos son recursos necesarios para la organización, pero los empleados (el talento humano) es el activo de mayor importancia que tiene la organización. La organización sin gente eficiente es imposible que alcance objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

El capital humano es definido como la mano de obra de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad.

En la actualidad la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero la tecnología va de la mano innovación que tenga el personal que labora en la organización. En otras palabras la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, pero la empresas que no cuenta con un personal que pueda adaptarse al cambio no puede lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores. Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a:

- ✚ Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.
- ✚ Mejorar la productividad.
- ✚ Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- ✚ Asegurar la posición de la empresa en el mercado.

1.5 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Idalberto Chiavenato en su obra, Gestión del Talento Humano publicada en año 2002. Desarrolla un trabajo sobre los objetivos de la Gestión del Talento Humano, del cual hacemos un análisis que a continuación detallamos.

“Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada

hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamentos de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de personas. Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. La administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La Administración de Recursos Humanos, debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- ✚ **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión;** La Administración de Recursos Humanos tiene como principal objetivo conocer el o los negocios de la organización, ayudar a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- ✚ **Proporcionar competitividad a la organización:** El objetivo de la Administración de Recursos Humanos es lograr que las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- ✚ **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** Este objetivo se centra en dar reconocimiento a las personas, no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana, sino capacitarlos y entrenarlos para mejorar su desempeño.
- ✚ **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** Los empleados para ser productivos deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.
- ✚ **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Contar con un programa de calidad de vida, de mejorar la estructura y el ambiente de trabajo, permite satisfacer las necesidades individuales del empleado y convertir la empresa en un lugar deseable y atractivo.
- ✚ **Administrar el cambio:** En los últimos años hubo muchos cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos, con nuevos enfoques, que deben ser utilizados por mantener a la empresa en marcha.
- ✚ **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** La Administración de Recursos Humanos debe ser abierta, confiable y ética. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades

de la Administración de Recursos Humanos. Las organización y el personal deben tener conciencia social, con este se puede ayudar a que la sociedad, tengan personas éticas y con principios”⁷

1.6 Nuevos desafíos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano en un campo tan dinámico y competitivo en que se desenvuelve, debe enfrentarse a una serie de desafíos, estos desafíos si la organización está preparada o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio.

Sherman, Bohlander & Snell (1999), señalan cuatros desafíos competitivos para la moderna Administración del Talento Humano.

Hacia la Globalización

La globalización implica la apertura de mercados, y la oportunidad para las organizaciones de prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales. Pero si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, este fenómeno de la globalización, se convierte en un serio problema, ya que con la llegada empresas multinacionales a los mercados de nuestro país, si las empresas nacionales no son competitivas, no podrán seguir en marcha. La Gestión del Talento Humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades y para enfrentarse a la globalización se debe:

- ✓ Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales.
- ✓ Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales, etc.
- ✓ Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional o que viajaría a otras realidades, en temas como culturas, geografía,
- ✓ Leyes, prácticas de negocios diferentes, etc.
- ✓ Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales.

Incorporación de Nuevas Tecnologías

La Gestión del Talento Humano ha sido influenciada por la tecnología informática; con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que se vienen utilizando y perfeccionando. Por esta razón se necesita personal calificado en temas tecnológicos como:

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, Año 2002, Pag. 9,10,11

- ✚ Los puestos que han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Por ejemplo: un puesto de secretaria puede requerir habilidades en elaboración de gráficos Excel.
- ✚ Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto. Por ejemplo: se valora más a un gerente si sabe preparar sus exposiciones en power point.
- ✚ Las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.

Administración del Cambio

El cambio es exigente y está enfocado en dos tipos:

Cambio reactivo, ocurre después de que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez.

Cambio proactivo, estos cambios buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan. Ejemplo: Si un banco espera la estrategia de su mayor competidor para combatirla, estamos ante un cambio reactivo (ojo que eso no impide que esta contra estrategia sea exitosa). Pero mucho mejor es que ese mismo banco, en vez de esperar a su competidor, ponga en marcha su propia estrategia (cambio proactivo), así no solamente tendría una nueva estrategia sino que marcaría un liderazgo en el sector.

Desarrollo del Capital Humano

En la actualidad vivimos una era del conocimiento, en los años ochenta el principal eje de las empresas era su capital financiero y sus bienes materiales. Ahora el principal activo de las organizaciones es el capital humano, el mismo que está capacitado y desarrollado. El departamento de Gestión del Talento Humano es responsable de seleccionar personas que posean estas características y, a través de los programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente.

1.7 Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano

“Cuando la organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo, a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementan la tecnología, las actividades de apoyo, además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación del conocimiento, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con

eficiencia y eficacia y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituye la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.”⁸

1.8 Contexto de la Gestión del Talento Humano

“El contexto de la Gestión del Talento Humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida y el esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. Este es un ejemplo de simbiosis duradera entre personas y organizaciones.”⁹

1.9 Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano

“Tradicionalmente, los órganos de Administración de Recurso Humanos se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), que funciona como una fuerza centrífuga de esfuerzos, y la enorme dificultad de cooperación interdepartamental (los departamentos se separan mas y luchan, antes que cooperar entre si) que impide la visión sistémica y la obtención de sinergia.”¹⁰

1.10 Procesos de Gestión del Talento Humano

Por su parte Chiavenato (2002) plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes.

<http://google.over-blog.es/article.html>

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, Año 2002, Pag. 1

⁹ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, Año 2002, Pag. 4

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, 2002 Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, Pag. 14



✚ **Admisión de personas.-** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas.

✚ **Aplicación de personas.-** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

✚ **Compensación de las personas.-** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

✚ **Desarrollo de personas.-** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

- ✚ **Mantenimiento de personas.-** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- ✚ **Evaluación de personas.-** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

1.11 **Gestión del Talento Humano en un ambiente dinámico y competitivo**

1.11.1 **Cambios y transformaciones en el escenario mundial**

En la historia de la humanidad, la actividad laboral del ser humano ha ido experimentando cambios frecuentes, desde quien era el esclavo, quien era el dominador, y quien era el jefe son aspectos que muestran que el trabajo se ha desarrollado de diferentes maneras y sus usos han sido múltiples y solo a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y desde el siglo XX recibe la conceptualización que hoy tiene, además de introducir cambios y transformaciones que aportan en la administración y en el comportamiento de las organizaciones.

Este siglo es definido como el siglo de la burocracia y de las fábricas, tomando en cuenta que cambios se aceleran en las últimas décadas, estos cambios tuvieron un impacto en la manera de administrar a las personas, y de esta manera se puede distinguir ***tres eras Organizacionales diferentes.***¹¹

1.11.2 **Era de la industrialización clásica**

La Era de la industrialización clásica sigue al periodo de la Revolución Industrial y se extendió hasta mediados de 1950, la principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este periodo de problemas, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática, cuya caracterizada principal es su forma piramidal y centralizada, aquí se hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las apersonas. Esta teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época. El ambiente de las organizaciones era conservador y estaba enmarcado al

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto, 2002, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, Pag.30,31

mantenimiento del statu quo, este ambiente no ofrecía desafíos ya que no había cambios externos predominantes, y las organizaciones se preocupan por los propios problemas internos. En esta era, la cultura organizacional predominante está orientada hacia el pasado, conservando los valores tradicionales. Las personas eran consideradas como recurso de producción y la administración de las personas se hace mediante los **Departamentos de Relaciones Industriales**, este departamento era el mediador de los conflictos laborales que se generaban en las organizaciones.

1.11.3 Era de la industrialización neoclásica

Este periodo va desde el 1950 hasta el 1990, su inicio fue después de la Segunda guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad, en este ambiente las transacciones comerciales pasaron del ámbito local, al regional y de este a nivel mundial, en donde se fue incrementando la competencia de las empresas. La teoría neoclásica de la administración y su modelo estructuralista, sustituyó a la teoría clásica y el modelo burocrático.

En esta era surge la teoría del comportamiento, que sustituyó la teoría de las relaciones humanas. En este periodo surge la teoría de sistemas y, al final, la teoría de la contingencia. Con la construcción de nuevos modelos estructurales, las organizaciones pretenden incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. El enfoque matricial promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional de las grandes empresas, pero esto no contribuye a un desarrollo sostenible. Las organizaciones se concentraron en el presente y dieron paso a la innovación y cambiar la forma pensar y de actuar de las personas. Aquí nace el concepto de **Administración de Recursos Humanos**, estos departamentos consideran a las personas como recursos vivos e inteligentes, y estos departamentos se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial.

1.11.4 Era de la información

La Era de la Información va desde el año 1990 y es la época en la que vivimos actualmente, una era de cambios rápidos debido a los avances tecnológicos. La tecnología de la información suministra las condiciones básicas para globalizar la economía mundial, con estos antecedentes la competitividad entre las organizaciones se vuelven intensas y complejas. El mercado de capitales busca nuevas oportunidades de inversión. La información que se dispone es en tiempo real, las empresas son capaces de recolectar esta información y transformarla con mucha rapidez, obteniendo nuevas oportunidades de mercado. El capital más valioso es el conocimiento, dejando en segundo plano al dinero.

El conocimiento del capital humano y del capital intelectual es primordial y convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia. Las organizaciones se apoyan en equipos multifuncionales de trabajo, los que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Con estos antecedentes surge la organización virtual, que funciona sin espacios físicos, es una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente.

La base principal de las organizaciones son las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales. La antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque la gestión del talento humano. En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

1.11.5 Una mirada hacia el futuro

1.11.5.1 Preocupaciones de las organizaciones del futuro

Las organizaciones deben mirar hacia el futuro, preocuparse por su destino y estar preparadas hacia los siguientes desafíos:

1. **Globalización.-** El comercio deja de ser local y se vuelve regional. Hay que pensar globalmente y actuar localmente.
2. **Personas.-** Las personas deben ser educadas, capacitadas y motivadas para obtener mejores resultados
3. **Cliente:** Abarca la capacidad que tienen las organizaciones por mantener relaciones estrechas con el cliente.
4. **Productos y servicios.-** Los productos y servicio se deben medir en términos de calidad y de atención, marcando siempre la diferencia con respecto a la competencia.
5. **Conocimientos.-** El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores.
6. **Resultados.-** implica la necesidad de fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos.
7. **Tecnología.-** Hay que evaluar y actualizar la organización para hacerse seguimiento y aprovechar los nuevos progresos tecnológicos.

1.11.5.2 Cambios y transformaciones en la Función de RH

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones, las mismas que se detallan a continuación

Personal y relaciones industriales

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal que se encargaban de hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo, coordinando entre otras cosas la admisión a través de contrato individual, inscripción en la nómina, contabilidad de las horas trabajadas, llamadas de atención y medidas disciplinarias por el incumplimiento del contrato, contabilización de días festivos, etc. Posteriormente surgen los departamentos de relaciones industriales, que asumen el mismo papel y la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos

Recursos humanos

El departamento de recursos humanos surge en la era de la industrialización, y además de las tareas rutinarias y burocráticas, se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades.

Gestión del Talento Humano

Los equipos de gestión con personas, surgió en la era de la información. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LA FUERZAS ARMADAS (CAPREMCI)

2.1 Descripción de la Empresa

2.1.1 Reseña Histórica del Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas (CAPREMCI)

Era el 14 de febrero de 1992 cuando nació lo que hoy conocemos como el Fondo Complementario Previsional Cerrados de Empleados Civiles de FF.AA., en ese entonces como Caja de Prestaciones Complementarias de la Reserva Activa y Empleados Civiles de las FF.AA, "CAPREMCI". En la Fuerza Terrestre se llevaba, por muchos años, latente la preocupación de buscar un reconocimiento económico y justo a la salida de la institución que se complemente a los beneficios que otorga la Seguridad Social obligatoria del país, en el transcurso de 1991 un grupo de compañeros de esta Fuerza, algunos ya acogidos a las prestaciones, deciden continuar con la lucha de hacer realidad las esperanzas de muchos años, siguen el órgano regular llevando entre otras inquietudes la creación de una caja de cesantía completamente financiada por el personal civil, hasta llegar al señor Comandante General, General José Gallardo, quien recibió todas las inquietudes y el proyecto de reglamento de la caja de prestaciones, indicándoles que este beneficio no debería ser solo para la Fuerza Terrestre y que haría extensible la inquietud hasta el señor Ministro de Defensa Nacional, General Jorge Félix Mena, quien acoge la inquietud y dispone realizar los estudios pertinentes, es así como este grupo de personas logran esta pequeña conquista cristalizada en el Acuerdo Ministerial No. 316 publicado en la orden General Ministerial No. 9 del 14 de febrero, orden en la que se publica el primer Reglamento de la Caja de Prestaciones Complementarias de la Reserva Activa y Empleados Civiles de las FF.AA..

En el Reglamento de 1992 se estipula las siguientes prestaciones: seguro de cesantía, jubilación complementaria, seguro de mortuoria, seguro de vida y seguro de accidentes profesionales; las aportaciones individuales serían del 7% y aportaciones patronales del 2 % del sueldo imponible, el cálculo de la cesantía se efectúa con el factor de ponderación 1.5, por años de servicio y por el último sueldo imponible, para ser beneficiario de las prestaciones deberá tener 24 aportaciones.

En 1994, el Fondo ya beneficia a algunos partícipes con las prestaciones, como medida de prevención se revisan las aportaciones individuales de 7% al 8%.

En 1995 se realiza el primer estudio actuarial desde su fundación, el cual determina que hay que realizar correctivos, para continuar con las cinco prestaciones se

debería aportar el 51% del sueldo, por lo que fue indispensable suprimir el seguro de accidentes, mortuoria y jubilación quedando únicamente el seguro de vida y cesantía; para sustentar estas prestaciones se modifica la aportación individual del 8 al 9% del sueldo imponible y la aportación patronal de 2% al 3,52 del sueldo imponible, los afiliados que no completan los cinco años podrán solicitar la devolución de aportes personales previa la deducción del porcentaje correspondiente a gastos de administración, se establece la concesión de créditos, estas reformas fueron publicadas en el Acuerdo Ministerial No.502 del 19 de junio de 1996, publicado en la orden General Ministerial No. 107.

El 9 de agosto del mismo año, según Acuerdo Ministerial No. 712 se modifica el factor de ponderación de 1.5 a 1,7.

En julio de 1998 se obtienen los resultados del estudio actuarial y se ponen en vigencia las siguientes reformas, el promedio de los 12 últimos sueldos imponibles para el cálculo de la cesantía, aportaciones personales al 10% del sueldo imponible.

Con fecha 26 de enero del 2001 se publica los Estatutos del Fondo de Cesantía y Seguro de vida de los Empleados Civiles y Reserva Activa de las FF.AA del Ecuador, mediante Acuerdo Ministerial 068 de la Orden General Ministerial 018, es importante destacar las reformas realizadas: se cambia el nombre de Caja a Fondo de Cesantía, se incrementa la antigüedad a la aportación individual, el factor de ponderación se modifica a 1.9.

Con fecha 13 de marzo del 2003, en la Orden General Ministerial 042 Art. 11, se publica el nuevo Estatuto del Fondo de Cesantía y Seguro de vida de los Empleados Civiles de la FF.AA del Ecuador. La principal reforma que se propone es aportar el 11,80% del sueldo imponible y antigüedad para mantener el equilibrio actuarial del fondo, además se cambia el representante de la Reserva Activa por el Representante de las entidades adscritas o dependientes de Fuerzas Armadas, debiendo rotar en los Organismos Patronales, el tiempo de aportación deja ser ininterrumpido y pasa a ser acumulable desde la fecha de afiliación.

En el 2005 el Fondo de Cesantía y Seguro de vida de los Empleados Civiles de la FF.AA, cambia su nombre a Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados Civiles de FF.AA., y cumple con la Resolución No. SBS-2005-0686 de fecha 28 de noviembre del 2005 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Durante el 2007 se realizan nuevas reformas al Estatuto del Fondo, las mismas que se encuentran en proceso de aprobación del Organismo de Control, y que serán aprobados una vez que se fije el porcentaje de aportación.

Desde hace 20 años, el Fondo Complementario Previsional de los Empleados Civiles de Fuerzas Armadas –CAPREMCI- cumple con la finalidad de generar el dinero suficiente para otorgar a los empleados civiles de FFAA una cesantía justa de acuerdo a sus años de trabajo.

La administración del Fondo se lo hace a través de una institución profesional vigilada por la Superintendencia de Bancos y Seguros; por tanto, las regulaciones y disposiciones de esta institución, y dentro de ella, la Intendencia de Seguridad Social, son de carácter mandatorio para CAPREMCI.

En los últimos años se han generado disposiciones y regulaciones que afectan sustancialmente la continuidad del fondo, en la forma como venía operando hasta ahora. El probable impacto entre sus socios no ha sido determinado y la forma como se implementarán los cambios todavía no está definida por lo que urge trazar una estrategia que sustente la consolidación de la organización y simultáneamente, retenga a los afiliados.

2.2 Base Legal

Constitución y Fines de la Constitución

“Art. 1.- El Fondo Complementario Previsional Cerrados (FCPC) de Empleados Civiles de Fuerzas Armadas fue constituido mediante Acuerdo Ministerial 316 del 14 de febrero de 1992 a favor de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas y de sus organismos adscritos y dependientes.”¹²

“Art. 2.- El F.C.P.C. DE Empleados Civiles de la Fuerzas Armadas es una entidad de derecho privado, con ilimitado número de afiliados, sin fines de lucro, con patrimonio propio que se rige por las disposiciones de la Constitución Política de la República, el Título XXX del Código Civil, la Ley de Seguridad Social, las resoluciones y disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el presente estatuto y demás normas que se expidieren.”¹³

“Título XXX

De las Personas Jurídicas

Art. 564.- Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública.

Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

¹² Resolución Superintendencia de Bancos y Seguros, No. SBS-2005-0686, 28 de Noviembre de 2005

¹³ Resolución Superintendencia de Bancos y Seguros, No. SBS-2005-0686, 28 de Noviembre de 2005

Art. 565.- No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República.”¹⁴

Art. 3.- El F.C.P.C. de Empleados Civiles de la Fuerzas Armadas tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, República del Ecuador, pudiendo establecer oficinas o delegaciones a nivel nacional que faciliten la entrega de servicios a sus afiliados. No podrá realizar actividades de carácter religioso o político. ”¹⁵

Finalidad

“**Art.4.-** Son fines del F.C.P.C. de Empleados Civiles de la Fuerzas Armadas los siguientes:

- a) Ofrecer uno o más Planes Previsionales Complementarios a las Prestaciones correspondientes al Seguro General Obligatorio a todos los Empleados Civiles que prestan servicios a las Fuerzas Armadas, sus entidades y organismos adscritos y dependientes en calidad de afiliados del Fondo, a través del aporte mensual obligatorio individual y patronal;
- b) Administrar los recursos económicos aportados por el patrono y afiliados, a fin de conceder los beneficios establecidos en el presente estatuto;
- c) Promover y ejecutar operaciones financieras mediante inversiones o prestamos a sus afiliados, a fin de optimizar y asegurar el crecimiento económico del Fondo;
- d) Conceder a sus afiliados los beneficios económicos establecidos en el presente Estatuto o en las normas que se dictaren para el efecto;
- e) Establecer y promover programas de bienestar y desarrollo para sus afiliados;
- f) Suscribir convenios con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras para cumplir con los fines y objetivos;
- g) Promover la inversión en planes habitacionales, fideicomisos mercantiles, fideicomisos financieros, bancos, bolsa de valores, ser socio o accionista de empresas privadas o públicas de cualquier tipo, naturaleza o fin, en general el F.C.P.C de Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas tiene como finalidad y está facultado a realizar todo tipo de inversión que genere la mayor rentabilidad y seguridad en beneficios de los afiliados del Fondo; y
- h) Los demás que se establecen por mandato legal.”¹⁶

Estructura Interna y Funcionamiento

Art.10.- El F.C.P.C. de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas está estructurado de la siguiente manera:

¹⁴ Código Civil, Suplemento R.O. 46, 24 de Junio de 2005

¹⁵ Resolución Superintendencia de Bancos y Seguros, No. SBS-2005-0686, 28 de Noviembre de 2005

¹⁶ Resolución Superintendencia de Bancos y Seguros, No. SBS-2005-0686, 28 de Noviembre de 2005

- a) Asambleas primarias de organismos patronales y entidades adscritas;
- b) Asamblea general de delegados;
- c) Consejo de administración;
- d) Consejo de fiscalización;
- e) Presidente;
- f) Gerente; y;
- g) Comités y comisiones especiales.”¹⁷

A continuación se indica los integrantes del Consejo de Administración para el 2011 – 2013

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN PERIODO 2011 -2013	
Dr. Milton Villavicencio	Presidente
Dr. Víctor Hugo Vinuesa	Delegado del Comando Conjunto FF.AA.
Ing. Angela Llerena	Delegada Fuerza Naval
Dr. Holguer Obregón	Delegada Ministerio de Defensa Nacional
Ing. Daniel Aguas	Delegado de las Entidades Adscritas
Eco. Daniel Fernández	Delegado de la Fuerza Terrestre
Ing. Franklin Flores	Delegado de la Fuerza Aérea

A continuación se indica los integrantes del Consejo de Fiscalización para el 2011 – 2013.

CONSEJO DE FISCALIZACIÓN 2011 -2013	
Eco. Soledad Basantes	Presidenta
Ing. Guillermo Mejía	Miembro
Ing. Galo Maridueña	Miembro
Ing. Fabián Calderón	Miembro

2.3 Estructura de la Organización

¹⁷ Resolución Superintendencia de Bancos y Seguros, No. SBS-2005-0686, 28 de Noviembre de 2005

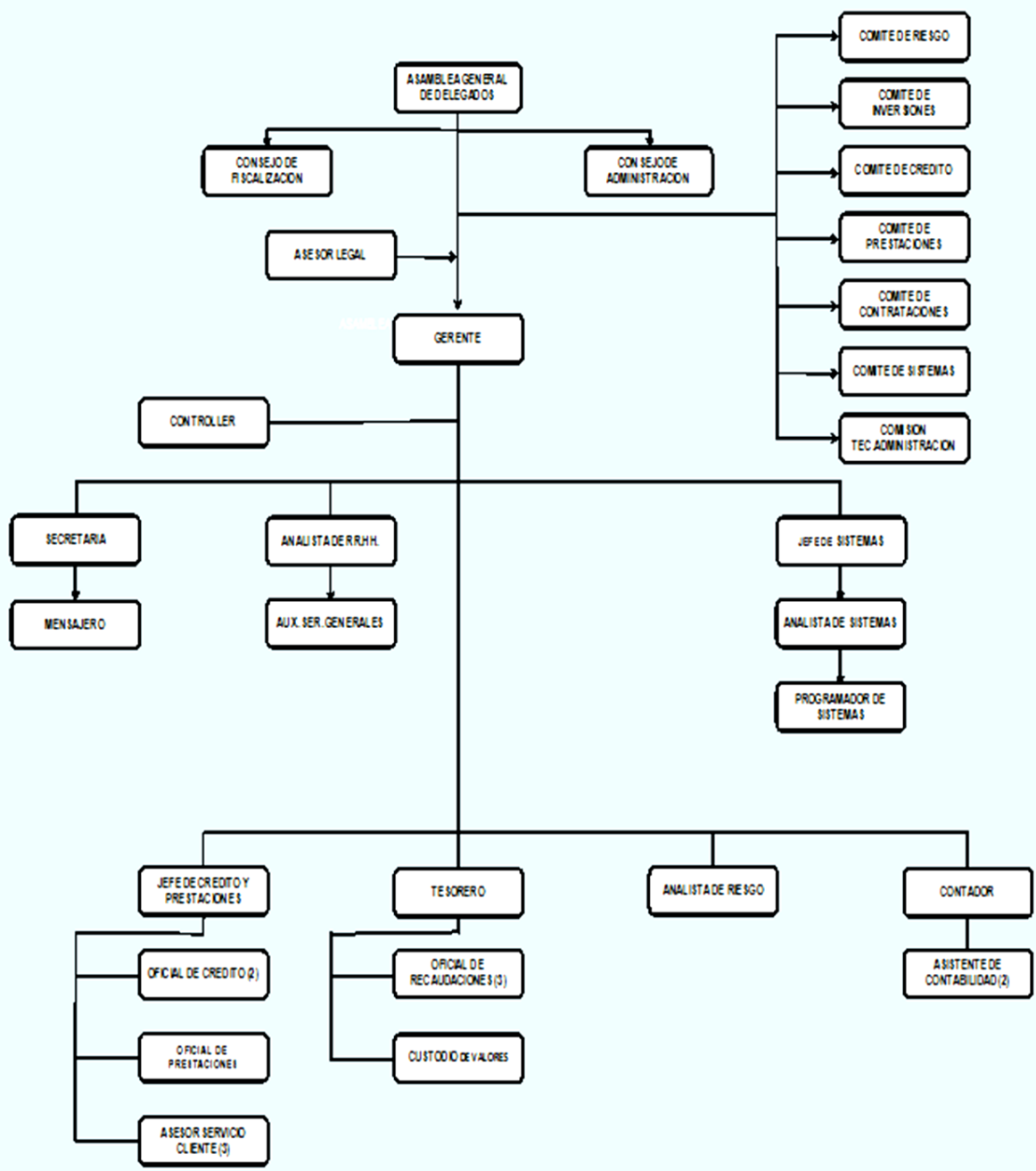
2.3.1 Definición del Organigrama

En el Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados de FF.AA.(CAPREMCI), ha realizado una representación gráfica de las áreas de responsabilidad, que se conoce como Organigrama, el mismo que está en a disposición y conocimiento de cada uno de los empleados de la organización, este organigrama se ha realizado de una manera flexible y de acuerdo a las necesidades del personal de la organización, y se ha convertido en una herramienta de gestión para los administradores del Fondo, que le permite controlar las actividades y responsabilidades de cada área.

Organigrama Estructural

En el Organigrama Estructural del Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados de FF.AA.(CAPREMCI), se representa a todas las áreas, departamentos y niveles del Fondo, en donde se visualiza todos los soportes de la empresa, así como también posiciones por especialidad, relaciones de jerarquía y subordinación, es una herramienta en la que expresa una idea básica de los departamentos que tiene el Fondo, el mismo que es utilizado por los administradores de la organización.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS



Elaborado por: Teresa Arquib

Fuente: F.C.P.C. EMCIS. FF.AA.

2.4 Misión y Visión

Misión

“Somos un Fondo previsional orientado a fortalecer el futuro de sus partícipes, prestando servicios complementarios para satisfacer sus necesidades; con infraestructura tecnológica - operativa de vanguardia y talento humano competitivo”.

Fuente: Planificación Estratégica CAPREMCI

Visión

“Al 2017 consolidamos nuestra operación como Fondo previsional llegando a más partícipes para satisfacer sus necesidades con procesos controlados, utilizando canales de comunicación apropiados al sistema; y manteniendo niveles óptimos de rentabilidad y en constante crecimiento como entidad a nivel nacional”.

Fuente: Planificación Estratégica CAPREMCI

2.5 Objetivos Estratégicos

El Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados de FF.AA.(CAPREMCI), durante el año 2010, asumió una posición ante la exigencia producida por la Intendencia de Seguridad Social (Superintendencia de Bancos y Seguros) para cambiar la forma de administración de la cesantía desde un fondo de reparto con beneficio definido a un fondo de cuentas individuales. Internamente este cambio no produce grandes alteraciones en la gestión pues de alguna manera se tiene registrado los aportes de cada afiliado así como los créditos a los que ha accedido. Sin embargo, entre los miembros de los Consejos se teme que exista una corrida seria del capital y aportes afectando la continuidad de la empresa.

Es por esto que los objetivos y estrategias se han desarrollado para arrancar desde el año 2011, con los requerimientos de la Intendencia de Seguridad Social.

Objetivos Contingentes

Objetivo 1

Lograr un cambio íntegro del actual sistema de reparto de la cesantía a la forma de cuentas individuales y comunicarlo a los afiliados.

Estrategia

Establecer con la autoridad de control la fecha en que se debe arrancar con pagos por cuentas individuales, mientras CAPREMCI genera productos, servicios y un programa de comunicación que retenga la mayor cantidad de afiliados.

Objetivo 2

Implementar un sistema informático **Enterprise Resource Planning (ERP)**, que en español significa Planeamiento de los Recursos de la Empresa y es un sistema compuesto por un conjunto de módulos funcionales estándar y que son susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada empresa, en este caso del Fondo.

Estrategia

Priorizar los elementos transaccionales en la implementación informática. Coordinar íntegramente con el objetivo anterior

Objetivo estratégico año 2013, de impacto en el mercado

Objetivo

Consolidar a la empresa como un Fondo de cuentas individuales con gran cantidad de productos y servicios que los diferencian de la competencia.

Estrategia

Posicionarse como un Fondo cerrado, de cesantía, sin fines de lucro, abierto a cualquier empleado del sector público.

Objetivos Institucionales, de impacto interno, organizacional

Objetivo 1

Lograr una certificación de calidad ISO 9001.

Estrategia

Contar con un sistema de gestión de la calidad como modelo de gestión en CAPREMCI.

Objetivo 2

Operar bajo una cultura organizacional orientada al afiliado.

Estrategia

Formar, capacitar y motivar a los delegados, miembros de los Consejos y Empleados.

2.6 Estrategia Organizacional

Las estrategias organizacionales del Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de FF.AA. (CAPREMCI) son medios mediante los cuales se logran los objetivos a largo plazo, son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la administración de la institución para salvaguardar sus recursos en el futuro. Estas estrategias afectan las finanzas a largo plazo, producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa.

Las estrategias organizacionales se desprenden de los objetivos estratégicos e institucionales de largo plazo del Fondo y constituyen el arranque del plan estratégico, por tanto son objetivos encadenados a otros que deberán evaluarse para el año 2012 y luego para el 2013.

Estas estrategias no tienen mucho que ver con las responsabilidades diarias de las funciones específicas para cada consejero y empleado. Más bien se convierten en un proceso de mejoramiento a dichas actividades.

- ✚ Mantener la rentabilidad por producto similar a la del año 2010, dando todas las facilidades a los afiliados para que accedan a los productos que tiene el Fondo;
- ✚ Utilizar un máximo de 12% de la inversión, para desarrollar nuevos productos, mediante una buena planificación financiera anual y un buen plan de marketing con el fin de atender las necesidades de los afiliados
- ✚ Fortalecer los productos a través de reformas en las garantías y crear un sistema sólido de pagarés. Esto incluye: reformas a los reglamentos para garantías externas, diseñar los procesos necesarios, capacitar al personal;
- ✚ Crear al menos un producto hipotecario, un producto quirografario y un producto prendario;
- ✚ Diseñar un Plan de negocios y mercadeo.
- ✚ Actualizar los procesos y procedimientos del Fondo, debido al cambio de administración a cuentas individuales.
- ✚ Capacitar al personal en temas acordes con las funciones que estos realizan; para lo cual se realizará un plan de capacitación.
- ✚ Diseñar e implementar la mejor opción para la gestión de ventas;

- ✚ Crear e implementar un sistema de gestión de la calidad para dar una mejor atención a los clientes;
- ✚ Diseñar e implantar un sistema de RRHH por competencias.

2.7 Políticas

Políticas Generales

- ✚ Compromiso con el afiliado; siendo el afiliado el motor del desarrollo de la empresa, es indispensable brindarles beneficios adicionales como: atención privilegiada para los afiliados, una tasa preferencial en los créditos solicitados, seguros de vida sin tomar en consideración el tiempo de servicio o de aporte efectivo al Fondo.
- ✚ Desarrollo de bienes y servicios para bienestar social; el Fondo debe comprometerse en desarrollar bienes y servicios para poder prestar una mejor atención a los clientes internos como externos.
- ✚ Desarrollo y uso de tecnología; el Fondo debe realizar un análisis cada año de la tecnología utilizada y con un informe previo actualizarse en los desarrollos tecnológicos.
- ✚ Calificación, capacitación y motivación del talento humano, siendo el talento humano el factor primordial para el mantenimiento del Fondo, es indispensable crear programas de capacitación para el personal, dependiendo en el área en que prestan sus servicios.

Política de Contingencia

- ✚ A pesar de la aprobación de Asamblea, no es posible aplicar la fórmula de cálculo de cesantía, pues provoca descapitalización del Fondo, con la consecuente responsabilidad legal que ello implica. Se acogerá la indicación de Superintendencia de Bancos para aplicar la liquidación por cuentas individuales.
- ✚ Contar con los servicios de una firma especializada en marketing y comunicación que elabore una propuesta de trabajo, incluyendo una estrategia de ventas y de implementación del plan contingente.
- ✚ Mantener en forma permanente un Jefe de Marketing que se responsabilice por la implementación contingente en el 2011 y la continuidad de marketing desde el 2012.

2.8 Análisis del Entorno

2.8.1 Análisis Microambiente

CAPREMCI es una organización que administra un fondo monetario. Esto quiere decir que el sector industrial en el cual se desenvuelve es el de Inversión Financiera y por tanto tiene capacidad para crear los productos que crea convenientes o colocar

el dinero en los mecanismos de inversión de tasa fija y variable que mejor le convengan.

Hasta la fecha los productos que mejor rendimiento generan, son el Crédito Ordinario y el Crédito Emergente que concede a sus propios afiliados con una tasa de interés por debajo de la del mercado, pero que a su vez es más alta que la tasa promedio de sus inversiones. Se ha constituido en un producto exitoso.

Otras inversiones se manejan de manera conservadora, diversificando la relación riesgo / beneficio para optimizar la inversión.

Es importante tener entonces una idea del desarrollo esperado en el sector financiero para los próximos años.

Escenario financiero: Eliminación de los fondos cerrados que pasarían a ser administrados por el BIES o complicación en las operaciones por eliminación del descuento directo a rol de pagos para aportes y pago de créditos.

En el primer caso, una disposición gubernamental puede atentar contra la continuidad de los fondos cerrados y obligar a su traspaso en la administración a un departamento especializado en Fondos dentro del BIES. La alternativa no existe pues tendrá que cerrarse la actual administradora.

En el segundo caso, las operaciones se encarecerían, restando competitividad al fondo, ya que se debería desarrollar o contratar otras modalidades de recuperación de cartera.

Escenario financiero: Cambios profundos en las regulaciones del Estado que provocarían disminución significativa de afiliados por traslados administrativos permanentes y exigencia de la Superintendencia de Bancos de mayores niveles de análisis de crédito.

Estas regulaciones obligarían a la CAPREMCI a establecer una política de salida pues no tiene capacidad actuarial para atender el reclamo de muchas cesantías. Al mismo tiempo la pérdida acelerada de afiliados endurecería la política de retiros por cesantía.

Disposiciones de las Superintendencia para incrementar la transparencia competitiva en el sector financiero pueden obligar al Fondo a realizar el mismo tipo de análisis de crédito que efectúan las demás instituciones del sector con la consecuente negación de créditos.

Lo que se puede observar en el sector financiero ecuatoriano es que existirá un exceso de liquidez por lo que las autoridades presionaran por una transparencia en las características de los productos financieros. Las oportunidades están

relacionadas con la diversificación de la inversión hacia otros sectores económicos y las alianzas con instituciones financieras internacionales para la puesta en marcha de inversiones muy grandes.

2.8.2 Análisis del Macroambiente

Los principales escenarios que se prevén para los próximos años en el Ecuador se pueden resumir en lo siguiente:

Macro escenario: Unificación de los empleados y trabajadores del sector público bajo un solo empleador, el Estado Ecuatoriano.

Situación que conlleva una amenaza grave ante la perspectiva de liquidación forzada de los fondos cerrados o un cambio profundo de su constitución y reglamentos para sobrevivir ampliando los posibles afiliados a todo el sector público.

Macro escenario: Pobre acceso de la comunidad de afiliados a la tecnología de la información (Internet).

Si bien es cierto que el acceso de la población a Internet es masivo, por la distribución geográfica de los afiliados a CAPREMCI, es probable que se tenga que mantener la prestación de servicios a través de procesos personales y por tanto costosos.

Macro escenario: Política estatal centrada en el Plan Nacional del Buen Vivir (calidad de vida).

La aplicación profunda de esta política conlleva un cambio de oportunidades para el Fondo y por tanto su adaptación y los procesos necesarios para aprovecharlas. La importancia radica en que se prevé así un desarrollo de los mercados no financieros (economía real), sobretodo una diversificación de servicios que corresponden a la llamada Economía Solidaria.

Se puede observar que existen macro escenarios que afectan negativamente a CAPREMCI con situaciones que incluso atentan contra la continuidad del Fondo. Sin embargo, algunos elementos de los escenarios posibles se convierten en buenas oportunidades que exigen cambios organizacionales, pero brindan vías de crecimiento importantes.

2.9 Análisis FODA

Es un instrumento en donde se analiza las fuerzas del entorno, tanto internas como externas, nacionales y globales que influyen en una organización. Estas fuerzas representan oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la misma. El hacer un análisis de cada de estas permitirá identificarlas y considerarlas dentro de

la formulación de la misión, objetivos, planes, estrategias y ante todo identificar los problemas existentes para darles solución. En resumen se puede decir que la Matriz FODA es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

Fortalezas

Las fortalezas del Fondo son las capacidades especiales, aspectos positivos que disponen una empresa, cualquier actividad que se haga bien frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Al realizar un análisis del Fondo se encuentra las siguientes Fortalezas:

- ✚ Solvencia económica; el contar con suficiente liquidez nos permite generar nuevos productos.
- ✚ Trámites ágiles; agilidad en la atención de los beneficios como pago de cesantías, aprobación de créditos en 48 horas.
- ✚ Tasas de interés bajas al otorgar créditos a los afiliados;
- ✚ Cobertura a Nivel Nacional; CAPREMCI cuenta con afiliados a nivel nacional
- ✚ No existe influencia política externa;
- ✚ Contar con personal competente;
- ✚ Tener un ente de retención; las recaudaciones por aportaciones y créditos se las realiza a través de las entidades militares, quien se encargan de descontar de roles a los servidores públicos y los fondos son transferidos directamente a CAPREMCI.
- ✚ Contar con base legal;
- ✚ Posicionamiento de marca; en los 19 años de creación que tiene CAPREMCI ha logrado posicionarse a nivel nacional, por lo que el Fondo es conocido dentro de Fuerzas Armadas.
- ✚ Bajo riesgos de inversiones; CAPREMCI mantiene un bajo riesgo en la inversiones pues la colocación de los fondos las realiza en entidades calificadas y cumpliendo las políticas institucionales en cuanto a montos, tiempo, rentabilidad y seguridad.
- ✚ Confianza; de acuerdo a la rentabilidad obtenida en estos años y a los servicios ofrecidos, CAPREMCI se ha ganado la confianza de sus afiliados.
- ✚ Organización con Principios; el crecimiento y la continuidad de la empresa se ciñen fundamentalmente a los valores individuales de los empleados (liderazgo, honestidad, compromiso, profesionalismo) que han permitido un buen cumplimiento de los objetivos.
- ✚ Calidad del servicio; atención oportuna en los servicios prestados.
- ✚ Seriedad Reconocida; por eficiencia y logros obtenidos
- ✚ Flujos de Caja Positivos; permanente liquidez.

- ✚ Capacidad de Inversión; los dineros que ingresan al Fondo, son utilizados para invertir en los mismos afiliados a través de créditos y en inversiones que se realizan en el sector financiero, a fin poder aumentar y crecer el patrimonio de la institución.

Debilidades

Las debilidades del Fondo son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Al realizar un análisis del Fondo se encuentra las siguientes debilidades:

- ✚ Problemas de representatividad y operatividad por limitaciones y falta de coherencia. No da continuidad, no permite tomar decisiones técnicas.
- ✚ Deficiencias en el estatuto; existiendo ciertos vacíos como por ejemplo la reglamentación para elegir al Presidente de la empresa, cálculo del pago de cesantías, de acuerdo a la nueva modalidad de cuentas individuales.
- ✚ Inexistencia de una planificación formal tiene como consecuencia de que los afiliados no tengan un pleno conocimiento de todos los servicios que la empresa ofrece.
- ✚ Falta de comunicación de los afiliados;
- ✚ Poco trabajo en equipo;
- ✚ Falta de compromiso de sus servidores y representantes (afiliados); pues no existe una fidelidad hacia la Institución creando una percepción negativa de los afiliados, por el cambio de administración a cuentas individuales.
- ✚ Falta de ejecución y seguimiento a los planes de acción;
- ✚ Inexistencia política de capacitación al personal;
- ✚ Insuficiente RRHH;
- ✚ Personal desmotivado;
- ✚ Inexistente control interno;
- ✚ Sistema informático no adecuado;

Oportunidades

Las oportunidades del Fondo son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Al realizar un análisis del Fondo se encuentra las siguientes oportunidades:

- ✚ Control de la Superintendencia de Bancos (Confianza); lo que constituye una garantía para el afiliado, ya que esta entidad se encarga de salvaguardar los recursos entregados, a fin de que las entidades controladas cumplan con sus obligaciones.

- ✚ Captar el mercado potencial; pues existen entidades dentro de Fuerzas Armadas que podrían formar parte de la empresa.
- ✚ Contar con las mejores oportunidades de rendimiento; hasta la fecha los productos que han generado mejores rendimientos son los créditos que se conceden a los afiliados, por lo que se está trabajando en la creación de nuevos créditos como el hipotecario.
- ✚ Interés del mercado por nuestros productos financieros;
- ✚ Necesidades de los cesantes en administrar su dinero; es una oportunidad que se utiliza para administrar de la mejor manera los dineros de los afiliados.
- ✚ Necesidades adicionales de los afiliados;
- ✚ Posibilidades de inversiones en el extranjero (menor riesgo); y
- ✚ Avance tecnológico en los sistemas informáticos;

Amenazas

Las amenazas del Fondo son aquellos factores externos negativos, situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Al realizar un análisis del Fondo se encuentra las siguientes amenazas:

- ✚ Políticas Gubernamentales; que pueden afectar la solvencia económica del Fondo.
- ✚ Salida masiva de afiliados; por el cambio de administración a cuentas individuales.
- ✚ Disposición de no obligatoriedad de aportes (LOSCA); lo que causaría la disminución de ingresos.
- ✚ Posibles cambios constitucionales; lo que afectaría la confianza de los afiliados.
- ✚ Situación política del país; por cambios en las tasas de interés, afectando en la rentabilidad del Fondo.

2.10 Matriz de Estrategias

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Avance tecnológico en los sistemas informáticos	Políticas Gubernamentales
Captar el mercado potencial	Salida masiva de afiliados
Contar con las mejores oportunidades de rendimiento	Disposición de no obligatoriedad de aportes (LOSCA)
Interés del mercado por nuestros productos financieros	Eliminación aportes patronales;
Necesidades de los cesantes en administrar su dinero;	Posibles cambios constitucionales
Necesidades adicionales de los afiliados	Situación política del país

	Posibilidades de inversiones en el extranjero (menor riesgo)	Riesgo cambio de moneda
FORTALEZAS	ESTRATEGIA F – O	ESTRATEGIA F – A
Solvencia económica	Aprovechar la solvencia para adquirir sistemas informáticos nuevos	Analizar si los cambios en las políticas económicas afectan la solvencia económica del Fondo
Flujos de Caja Positivos	Utilizar los Flujos de Efectivos del Fondo para captar clientes del mercado potencial.	Cumplir con los pagos de clientes salidos, aprovechando la credibilidad de la institución
Capacidad de Inversión	Realizar inversiones en entidades que ofrecen tasas superiores de las que paga el Fondo	Definir los tipos de inversión, sin tener que considerar a LOSCA
Garantía	Cumplir con las obligaciones del fondo, y aprovechar el interés del mercado.	Utilizar la garantía que ofrece el Fondo para captar fondos de los clientes potenciales.
Confianza	Utilizar la confianza que tiene el fondo, para administrar de la mejor manera los dineros de los clientes.	Verificar si los cambios institucionales va a afectar la confianza del Fondo
Tasas de interés bajas	Aprovechar las tasas de interés bajas que ofrece el fondo para satisfacer las necesidades adicionales de los afiliados	Analizar si la situación política del país afectara a las tasas de interés en el mercado.
Cobertura a Nivel Nacional	Mantener una Cobertura a Nivel Nacional para poder realizar inversiones en el extranjero.	Realizar una análisis de los riesgos del cambio de moneda, y su afectación en la Cobertura a Nivel Nacional.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA D – O	ESTRATEGIA D - A
Inexistencia de una Planificación Formal	Implantar una planificación formal utilizando los avances en la tecnología.	Utilizar las políticas gubernamentales para realizar una Planificación Formal
Falta de comunicación de los afiliados	Utilizar los medios tecnológicos para tener una buena comunicación entre todos los afiliados.	Evitar que la salida de los afiliados afecten la comunicación entre ellos.
Poco trabajo en equipo	Mejorar el trabajo en equipo para dar un mejor servicio a los clientes potenciales.	Verificar si las disposiciones de la LOSCA, afectara el trabajo en equipo en el Fondo.
Inadecuada infraestructura física	Adquirir nuevas oficinas para poder atraer a los clientes interés en el servicio.	Crear una infraestructura adecuada para mejorar los servicios existentes y ofrecer otros.
Inexistencia política de capacitación al personal	Capacitar al personal en todas la áreas para mejorar su aptitud al trabajo.	Iniciar una análisis para crear un plan de capacitación anual para el personal.
Inexistente control interno	Contratar los servicios de un Auditor Interno para mejorar el Control Interno.	Realizar el diagnostico de los departamentos del fondo.
Sistema informático no adecuado	Implantar un nuevo sistema informático de acuerdo a las necesidades y operaciones del fondo.	Buscar opciones de sistema informáticos que puedan ayudar a brindar un mejor servicio a los clientes.

Fuente: Planificación Estratégica CAPREMI

CAPITULO III







GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, EN EL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS (CAPREMC)

3.1 Gestión de los Recurso Humanos por Competencias

El Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, quiere incorporar la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales, como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender del Fondo. Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

3.1.1 ¿Cómo definir una Competencia?

Al definir el modelo de competencias para el Fondo es fundamental la habilidad de encontrar aquellos comportamientos que mejoren el logro de los objetivos. Los pasos que se van a seguir son los siguientes:

-  Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
-  Analizar la capacidad del Fondo y de sus recursos.
-  Estudiar la viabilidad económica financiera del modelo.
-  Concebir y adoptar los principios y estructura de la Gestión del Talento Humano.
-  Elaborar su modelo de competencias.
-  Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la Gestión del Talento Humano.

3.1.2 Las competencias laborales

Competencia humana como habilidad general

La competencia humana general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente ser

competente implica tener la actitud o disposición para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta (Villarini, 1996).

Competencias Laborales

Se entiende por competencias laborales al conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

3.1.3 Pasos necesarios de un Sistema de Gestión por Competencias

Los pasos que se va a seguir para implementar un sistema de Gestión por Competencias en el Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas son las siguientes:

- ✚ Definir la MISIÓN y VISIÓN del Fondo.
- ✚ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía (competencias estratégicas y de la organización).
- ✚ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos del Fondo.
- ✚ Validación de las competencias.
- ✚ Diseño de los Procesos de RR.HH. por competencias:
 - Análisis / Descripción del puesto
 - Reclutamiento y Selección
 - Capacitación y Desarrollo
 - Evaluación de desempeño y de Potencial
 - Remuneraciones

3.1.4 Criterios efectivos para definir competencias

Los pasos que el Fondo utiliza para definir las competencias va a ser los siguientes:

- ✚ Definir criterios de desempeño.
- ✚ Identificar una muestra.
- ✚ Recoger información
- ✚ Identificar tareas y requerimientos en materia de competencia de cada una de ellas, esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- ✚ Aplicar el modelo de subsistemas de recursos humanos, selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

3.1.5 Definición de los niveles de competencia

Para definir los niveles de competencia en el Fondo se utilizarán cinco niveles que a continuación se detalla:

Nivel A.- Alto o desempeño superior, aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

Nivel B.- Bueno sobre el estándar.

Nivel C.- Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido.

Nivel D.- Insatisfactorio

3.2 Análisis y descripción de cargos

Las necesidades básicas del recurso humano para el Fondo se establecerán mediante un esquema de análisis, y descripción de los cargos, debido a la división del trabajo y la consiguiente especialización de funciones.

3.2.1 Esquema de descripción de cargos

En la descripción de los cargos se detallan:

"Que hacen" los empleados: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del cargo.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el empleado realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

3.2.2 Análisis de Cargos

El análisis es el procedimiento de obtención de información del cargo, sus requisitos, aspectos y condiciones que el empleado debe cumplir.

Se va utilizar la siguiente terminología para el análisis de cargos.

Tarea.- Es el conjunto actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.

Atribución.- Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a los cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Función.- Es el conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeñan actividades de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tarea o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

Cargo.- Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Por consiguiente un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama del Fondo que en el segundo capítulo se desarrolló.

Estructura del Análisis de Cargos

Para el análisis de cargos las principales actividades gerenciales del Fondo vinculadas directamente con la información sobre análisis de cargos es la siguiente:

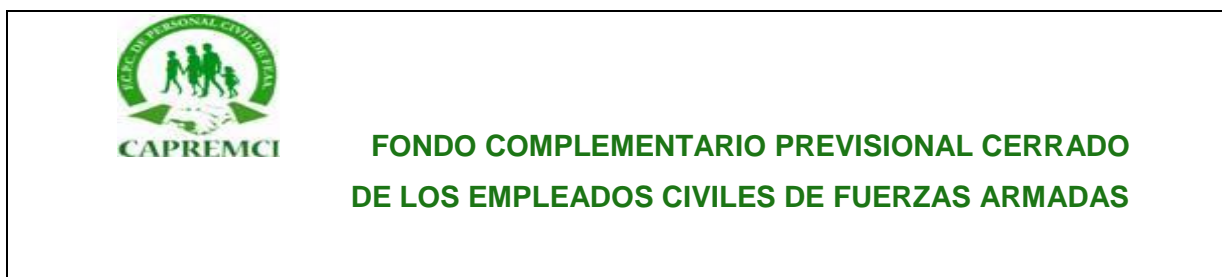
- ✚ Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
- ✚ Ubicar a los empleados en los cargos adecuados.
- ✚ Determinar niveles realistas de desempeño.
- ✚ Crear planes para capacitación y desarrollo.
- ✚ Identificar candidatos adecuados a los vacantes.
- ✚ Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- ✚ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ✚ Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- ✚ Eliminar requisitos y demandas no indispensables, y
- ✚ Conocer las necesidades reales de recursos humanos del Fondo.

3.2.3. Beneficios de un buen programa de descripción de cargos

El desarrollo e implementación de un buen Programa de Descripción de cargos en el Fondo surge como respuesta a la necesidad de mejorar la calidad, la eficacia, la

capacitación y la educación, de las diferentes personas que prestan sus servicios en el Fondo, frente a la evolución de la tecnología y la productividad para elevar así el nivel de competitividad del Fondo y las condiciones de vida y trabajo de todos los empleados y funcionarios de la organización.

3.2.4 Perfiles de los cargos



DEPARTAMENTO: RIESGOS	FUNCION: JEFE DE RIESGOS
<p>Misión o Descripción General de la Posición</p> <p>Identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos inherentes al giro de actividad del Fondo, con el objeto de definir el perfil de riesgo de la Institución y los riesgos que está dispuesta a asumir en su desarrollo y los mecanismos de cobertura para proteger sus recursos y los de sus afiliados.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar permanentemente los riesgos existentes en las operaciones del Fondo o de las iniciativas de negocio. • Recomendar al Comité de Riesgo la definición de los niveles de riesgo tolerables, así como la fijación de límites a través de políticas, normas, procedimientos y procesos, los cuales son ajustables cuando se modifique el perfil de riesgo. • Establecer metodologías, bajo la supervisión del Comité de Riesgo y basadas en las políticas, normas, procedimientos y procesos establecidos por dicho comité, para la identificación, medición y mitigación de riesgo. • Cuantificar y medir el nivel de riesgo a través de la determinación del nivel de cumplimiento de las políticas, procedimientos, límites, entre otros, estableciendo el impacto económico para Fondo. • Sugerir controles internos administrativos, financieros, contables y tecnológicos, para asegurar el cumplimiento de las políticas, de acuerdo a niveles de riesgo tolerables. • Realizar el seguimiento de las mediciones de riesgo de las áreas de la Organización y analizar sus resultados, generando alertas ante situaciones de crecimiento del riesgo y brindando soporte para la toma de decisiones 	

<p>oportunas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el estudio de riesgos de nuevos productos de la Organización para determinar el efecto en la posición de riesgos y el entorno económico. • Elaborar reportes de los niveles de riesgo reales y sus variaciones para el Comité de Riesgo, el Consejo de Administración y los organismos de control. • Elaborar informes de riesgos del portafolio de inversiones y para colocación de nuevas inversiones. • Calificar instituciones financieras y asignar cupos y límites de inversión. • Coordinar con las diferentes áreas de la institución para la recopilación de la información requerida. • Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato. • Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos del Fondo. • Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que el Fondo presta. 		
<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado en las áreas de Administración de Empresas, Finanzas, Economía ó Estadística. • Capacitación especializada en Administración de Riesgos. • Conocimientos de aplicaciones informáticas para la medición de riesgo. • Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática). 		<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica y crítica. • Habilidad para resolver problemas. • Capacidad de trabajo bajo presión.
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años en áreas de control o administración financiera en los sectores de seguridad social, mercado de valores, financiero o de seguros. • Experiencia de dos años en Gestión de Riesgo Financiero y control financiero. 		
<p>Delegaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:
SISTEMAS

FUNCION:
ANALISTA DE SISTEMAS

Misión o Descripción General de la Posición

Planificar, ejecutar y controlar la automatización de los Sistemas de Información del Fondo, implementando Sistemas Informáticos y de Comunicaciones versátiles y acordes a las tecnologías actuales, para apoyar en el cumplimiento de los objetivos del Fondo optimizando el uso de los recursos asignados.

Funciones

- Analizar, diseñar, desarrollar e implementar aplicaciones informáticas para optimizar la automatización de las actividades del Fondo.
- Administrar la Base de Datos.
- Realizar evaluaciones periódicas en los sistemas informáticos (comunicaciones, hardware, redes y utilitarios) y realizar los cambios que se requieran.
- Respalidar la información de las bases de datos y sistemas de información.
- Gestionar el mantenimiento correctivo de los equipos informáticos, sistemas de comunicaciones y red eléctrica.
- Realizar informes técnicos para adquisición de Hardware y Software.
- Dar soporte y solución a los usuarios en el procesamiento de la información, utilización de las herramientas informáticas, Hardware, Software y en el Sistema Informático del Fondo.
- Participar y asesorar en comisiones técnicas designadas por el Fondo.

- Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.
- Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos del Fondo.
- Estar debidamente informado de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que el Fondo brinda.
- Administrar las redes.
- Administrar seguridades en las plataformas tecnológicos.
- Garantizar la integridad, confiabilidad y veracidad de los datos.

<p>Autoridades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar prioridad en los requerimientos. • Asignar responsabilidades y tareas del área. • Realizar cambios en el sistema informático. • Cambiar la distribución y asignación de equipos según la necesidad. 		
<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado en Ingeniería de Sistemas. • Capacitación en herramientas de desarrollo de acuerdo a las necesidades del Fondo. • Capacitación en Sistemas Operativos, base de datos, Networking, Internet y otros que aplique el Fondo. 	<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización y manejo del tiempo. • Capacidad analítica y lógica. • Habilidad para resolver problemas. • Habilidad de trabajo en equipo. • Capacidad de concentración 	
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años en posiciones relacionadas con el análisis, diseño y desarrollo de aplicaciones informáticas, base de datos y redes. 		
<p>Delegaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO: SISTEMAS	FUNCION: PROGRAMADOR DE SISTEMAS
<p>Misión o Descripción General de la Posición: Desarrollar e implementar aplicaciones informáticas y dar soporte informático necesario para apoyar en el cumplimiento de los objetivos del Fondo optimizando el uso de los recursos asignados.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar aplicaciones informáticas para el Fondo. • Participar en el análisis, definición y diseño de Base de Datos y Aplicaciones Informáticas. • Brindar soporte a los usuarios en Hardware, Software y en el Sistema Informático del Fondo. • Documentar detalladamente las diversas partes del desarrollo de los sistemas, elaborar los manuales correspondientes y mantenerlos actualizados. • Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato. • Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos del Fondo. • Estar debidamente informado de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que el Fondo presta. 	
<p>Autoridades: No aplica.</p>	
<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado en Ingeniería de Sistemas o afines. • Capacitación en herramientas de desarrollo, base de datos, internet, redes, páginas web y otras que aplica el Fondo. • Capacitación en Sistema Operativo Linux, Windows Server. 	<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización y manejo del tiempo. • Capacidad analítica y lógica. • Habilidad para resolver problemas. • Habilidad de trabajo en equipo. • Capacidad de concentración.

Experiencia:

- Un año en desarrollo de aplicaciones informáticas.

Delegaciones:

- En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato.

Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO: CREDITO	FUNCION: ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE
Misión o Descripción General de la Posición: Asesorar telefónicamente al cliente en sus necesidades de información relacionadas con crédito y/o prestaciones. Realizar el seguimiento para asegurar que la documentación y los requisitos para los trámites de crédito se encuentren completos para proceder al inicio de los mismos.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Asesorar telefónicamente al afiliado y resolver sus inquietudes en lo relacionado con sus trámites de crédito y prestaciones, incluyendo aquellas inherentes a sus pagos.• Asegurar que la documentación recibida por correo para el inicio de los trámites de crédito esté completa y sea correcta y gestionar la obtención de la documentación faltante.• Realizar la gestión de solicitudes pendientes.• Entregar a los Oficiales de Crédito las respectivas solicitudes, así como la documentación de respaldo, una vez que esté completa, para el inicio de los trámites.• Realizar la confirmación telefónica de las solicitudes de crédito: monto, plazo, destino y datos personales del afiliado; y de la garantía de ser el caso.• Enviar a los afiliados, delegados o entidades patronales los formularios e información documentada que requieran vía correo, fax ó correo electrónico.• Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.• Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos del Fondo.• Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que el Fondo otorga.• Facilitar de formularios de crédito y prestaciones.• Atención personal a los afiliados en casos especiales determinados por el jefe	

inmediato.		
Autoridades:		
<ul style="list-style-type: none"> • No dar trámite a las solicitudes de crédito que no cumplan con los requisitos establecidos. • Proporcionar información a los afiliados sobre sus trámites de crédito y prestaciones. 		
Educación y Formación:	Habilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores (al menos dos años) en Administración de Empresas o carreras afines. • Capacitación en atención telefónica al cliente. • Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática). 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Habilidades para relacionarse con individuos de diversos niveles sociales, culturales, económicos y técnicos. • Capacidad de organización y manejo del tiempo. • Habilidades de comunicación verbal. • Capacidad de trabajo bajo presión. • Orientación de servicio. 	
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> • Un año en atención telefónica al cliente o tele mercadeo. 		
Delegaciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS

DEPARTAMENTO:
LEGAL

FUNCION:
ASESOR LEGAL

Misión o Descripción General de la Posición:

Apoyar legalmente la gestión de las autoridades de CAPREMCI y de los responsables de procesos, protegiendo los intereses de la Institución y de sus afiliados.

Funciones:

- Elaborar la normativa interna del Fondo de acuerdo a la ley, la reglamentación y la normativa vigente emitida por la SBS.
- Atender las consultas legales requeridas por las autoridades de CAPREMCI y los responsables de los procesos.
- Representar judicial y extrajudicialmente a CAPREMCI.
- Recomendar controles internos administrativos, financieros, contables y tecnológicos, para asegurar el cumplimiento de las políticas internas y de la normativa vigente de acuerdo a niveles de riesgo tolerables.
- Elaborar informes jurídicos y recomendaciones legales.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento a la normativa y a las decisiones o instrucciones emanadas de los Órganos de Control.
- Coordinar con las diferentes áreas de la institución para la recopilación de la información y la implantación de procedimientos y controles.
- Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.
- Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos de CAPREMCI.
- Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que CAPREMCI presta.

Autoridades:

- Recomendar la definición de políticas a los Comités de Gestión, a la Gerencia y a los Consejos de Administración y fiscalización.
- Generar alertas sobre riesgos legales inherentes a la organización.

<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado en las áreas de Derecho, con capacidad de ejercicio de la profesión. • Capacitación especializada en Derecho Administrativo, Financiero y Asesoría. • Óptimos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática). 	<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica y crítica. • Habilidad para resolver problemas. • Capacidad de trabajo bajo presión. • Ética. 	
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinco años en áreas de control legal, relacionadas con los sectores de seguridad social, mercado de valores, financiero o de seguros. 		
<p>Delegaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato, que debe tener conocimiento y preparación profesional y académica en temas legales. 		
<p>Elaborador por:</p>	<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Aprobador por:</p>
<p>Teresa Argüello C.</p>	<p>07 de julio del 2011</p>	<p>Gerente General</p>



FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS

DEPARTAMENTO:
TESORERIA

FUNCION:
OFICIAL DE RECAUDACIONES

Misión o Descripción General de la Posición:

Registrar la información de los afiliados para asegurar que el Fondo cuenta con los datos reales y actualizados para su operación.

Gestionar la recuperación de las aportaciones, cartera de préstamos y otras obligaciones, a fin de optimizar los recursos financieros del Fondo.

Funciones:

- Recopilar, depurar y registrar la información de los afiliados, de aportes, préstamos y otros, proporcionada por las entidades patronales y de los mismos cuando sea el caso.
- Asegurar que la información mensual registrada en el sistema del Fondo corresponda a la entregada por las Entidades Patronales y/o afiliados.
- Realizar la gestión de cobranzas de aportes, préstamos u otras obligaciones para con el Fondo con las entidades patronales y de ser el caso individualmente a los afiliados, lo que incluye el seguimiento de las diferencias existentes.
- Generar en el sistema los ingresos a bancos por concepto de recaudaciones.
- Generar y entregar reportes e información a Contabilidad y el resto de áreas.
- Generar y emitir vía sistema los documentos de los afiliados a las entidades patronales y/o instituciones financieras.
- Gestionar la recuperación de la cartera en mora, a través de las retenciones en las entidades patronales, de la cobranza individual y de otros que determine el Fondo.
- Negociar acuerdos de pago y reprogramaciones de deuda con los afiliados en caso de mora, bajo la aprobación del Jefe de Crédito y Prestaciones, y de los Comités correspondientes, según sea el caso.
- Elaborar los expedientes de los afiliados que registren mora.
- Generar re liquidación de kardex de crédito, devoluciones de indebidos y liquidación de saldos.
- Elaborar notificaciones de cobro, coordinar su legalización y remitir las mismas a los afiliados.
- Atender consultas de los afiliados y emitir certificaciones de su área.
- Generar informes y reportes de recaudaciones y los que sean solicitados a su

<p>área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar y mantener el control de las autorizaciones de descuentos de los afiliados. • Elaborar informes de recuperación de cartera para el Comité de Crédito. • Mantener los archivos de su área ordenados y actualizados. • Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato. • Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos del Fondo. • Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de la reglamentación vigente que afecte a los productos y servicios que el Fondo otorga. 		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la relación directa con las Entidades Patronales en los temas relacionados con el envío y recepción de aportaciones, préstamos y otras obligaciones. • Negociar y ejecutar los acuerdos de pago con los afiliados que se encuentren en mora, de acuerdo a la normativa interna. • Legalizar notificaciones de cobro y certificaciones de primer nivel. 		
<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores (al menos tres años) en Administración de Empresas, Finanzas, Economía, Contabilidad o afines. • Capacitación en servicio al cliente y negociación. • Capacitación en recuperación de cartera. • Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática). 	<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Capacidad de organización y manejo del tiempo. • Habilidad para resolver problemas. • Capacidad analítica y crítica. • Capacidad de concentración. • Habilidad de persuasión y negociación. • Habilidades de comunicación verbal. 	
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años en recuperación de cartera. 		
<p>Delegaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:
TESORERIA

FUNCION:
JEFE DE TESORERIA

Misión o Descripción General de la Posición:

Administrar los recursos financieros de la Institución, para asegurar la operatividad del Fondo a través de la correcta y oportuna asignación de los mismos.

Funciones:

- Administrar el portafolio de inversiones de CAPREMCI, previo el estudio de rendimiento, liquidez, seguridad y riesgo.
- Elaborar el flujo de efectivo de CAPREMCI.
- Identificar opciones de inversión en el mercado a corto, mediano y largo plazo.
- Analizar nuevas alternativas de inversión a través del mercado bursátil, determinando las condiciones y recomendando al nivel respectivo para su aprobación y realizar la negociación con los emisores correspondientes.
- Ejecutar operativamente las inversiones y realizar el seguimiento de su recuperación o negociación cuando las condiciones del mercado lo ameriten.
- Elaborar reportes de la composición del portafolio de inversiones.
- Elaborar reportes requeridos por el órgano de control.
- Recomendar políticas, procedimientos, condiciones y parámetros para la colocación de las inversiones no privativas del Fondo, para revisión del Comité de Inversiones, observación del Comité de Riesgos y aprobación del Consejo de Administración.
- Mantener el contacto comercial con las Instituciones Financieras y de Mercado de Valores, con las que el Fondo opera.
- Solicitar y coordinar con el Custodio de Valores el cobro, retiro y entrega de los títulos y la documentación de inversiones y pagarés del crédito del Fondo con las Instituciones financieras, emisores y custodia externa centralizada.
- Recomendar políticas, procedimientos, condiciones de recuperaciones para revisión del Comité de Recaudaciones, observación del Comité de Riesgos, y aprobación del Consejo de Administración.
- Generar y procesar transferencias y cheques por todos los egresos del Fondo
- Gestionar el proceso de afiliación de nuevas entidades patronales.
- Legalizar el envío de documentos a los afiliados a través de las entidades patronales, y de notificaciones de cobro por aportes, crédito y otros.
- Elaborar informes sobre la gestión de recaudaciones y recuperación de cartera vencida del Fondo.

- Supervisar y controlar las actividades de los Oficiales de Recaudaciones, para asegurar que sus resultados son adecuados, gestionando las quejas y los reclamos de los afiliados respecto a ellas.
- Medir los resultados y los diferentes indicadores de gestión de su área y tomar las acciones correctivas cuando sea necesario.
- Gestionar la mejora continua de las actividades relacionadas con la Tesorería y Recaudaciones en coordinación con la Gerencia.
- Atender y asesorar consultas de afiliados, entidades patronales y terceros referentes a pagos, transferencias y recaudaciones.
- Dar trámite a las solicitudes y reclamos de los afiliados referentes a Recaudaciones.
- Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.
- Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos de CAPREMCI.
- Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que CAPREMCI presta.

Autoridades:

- Definir mejores alternativas para invertir, bajo la supervisión del Comité de Inversiones.
- Definir y aprobar actividades referentes al proceso de Recaudaciones.

Educación y Formación:

- Profesional titulado en las áreas de Administración de Empresas, Finanzas o Economía.
- Capacitación especializada en administración de portafolios de inversión y mercado bursátil.
- Conocimientos de aplicaciones informáticas financieras.
- Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática).

Habilidades:

- Capacidad analítica y crítica.
- Habilidad para resolver problemas.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Habilidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de organización y manejo del tiempo.

Experiencia:

- Tres años en áreas de control o administración financiera en los sectores de seguridad social, mercado de valores, financiero o de seguros.
- Experiencia de dos años en las áreas de tesorería, administración de riesgo financiero, control financiero o auditoría financiera.

Delegaciones:

- En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato.

Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	FUNCION: ASISTENTE CONTABLE
Misión o Descripción General de la Posición: Procesar la información generada de las operaciones de la Institución, con el fin de obtener datos reales.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis contable y conciliaciones bancarias. • Elaborar los sustentos para impuestos mensuales y anuales. • Registrar anexos transaccionales, anexos en relación de dependencia entre otros. • Generar documentación de soporte de la actividad contable, según sea requerido. • Mantener y asegurar los registros contables con sus respectivos soportes. • Manejar y controlar los suministros de oficina y computación. • Elaborar los comprobantes cheques de créditos, prestaciones y otras obligaciones del Fondo. • Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato. • Alimentar y mantener actualizadas las bases de los diferentes archivos contables • Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos del Fondo. • Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que el Fondo presta. 	
Autoridades: <ul style="list-style-type: none"> • Asignar las cuentas a las que se asigna cada rubro. • Aceptar o rechazar facturas, según el cumplimiento de las normas vigentes. 	
Educación y Formación: <ul style="list-style-type: none"> • Estudios Superiores (al menos tres años) en carreras de Contabilidad, Auditoría y afines. • Formación en principios y normas legales aplicables al Fondo. 	Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica. • Habilidad para resolver problemas. • Habilidad de trabajo en equipo. • Capacidad de organización y manejo del tiempo.

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de aplicaciones informáticas contables. • Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática). 		
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Un año como Asistente Contable. 		
Delegaciones: <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:
GERENCIA

FUNCION:
GERENTE GENERAL

Misión o Descripción General de la Posición:

Dirigir y controlar las actividades de carácter financiero, contable y administrativo de la Organización, garantizando en ellas el cumplimiento de las políticas y normativas organizacionales, legales y tributarias aplicables y el otorgamiento de las prestaciones a los afiliados en forma eficiente y oportuna, optimizando los recursos disponibles y procurando de esta manera el desarrollo y crecimiento de la Institución.

Funciones:

- Representar judicial y extrajudicialmente al Fondo.
- Asegurar el adecuado manejo administrativo - financiero del Fondo, controlando resultados sobre la base de objetivos y metas propuestas.
- Establecer procedimientos de control interno, adecuados y oportunos junto con el Auditor Interno.
- Definir conjuntamente con el Consejo de Administración las políticas administrativas, financieras y operativas del Fondo, vigilar su cumplimiento y recomendar los cambios si fuera necesario.
- Definir, evaluar y controlar la ejecución presupuestaria de la Organización, proporcionando al Consejo de Administración la información necesaria para la toma de decisiones apropiadas.
- Controlar que el presupuesto general de la Institución se cumpla.
- Gestionar las buenas relaciones con entidades financieras, de control y organismos gubernamentales.
- Asegurar los cumplimientos de los planes estratégicos y operativos del Fondo, evaluando permanentemente su ejecución y formulando alternativas de mejoramiento continuo.
- Cumplir y asegurar la puesta en práctica de las responsabilidades específicas asignadas en los procesos a los funcionarios del Fondo, a través de la verificación y actualización de los indicadores de gestión.
- Formular proyectos que permitan mejorar el desarrollo de las actividades del Fondo.
- Controlar la correcta aplicación de las normas contables y de procedimientos administrativos en el desarrollo de las actividades del Fondo.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente del Fondo los actos y contratos de acuerdo a lo establecido en la normatividad del Fondo.

- Legalizar con su firma los pagos de la Institución.
- Administrar, manejar y controlar el Recurso humano del Fondo.
- Delegar a los funcionarios bajo su responsabilidad las funciones y responsabilidades que considere necesarias para el desarrollo administrativo y operativo del Fondo.
- Ejecutar las funciones que le asigne la Asamblea General y los Consejos.
- Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos de CAPREMCI.
- Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que CAPREMCI presta.

Autoridades:

- Determinación de políticas administrativas, financieras y operativas conjuntamente con los niveles administrativos superiores del Fondo.
- Firma conjunta de cheques.
- Delegación de funciones a personal bajo su responsabilidad.

Educación y Formación:

- Educación y formación:
- Profesional titulado (4to. Nivel) en las áreas de Administración de Empresas, Finanzas o Economía.
- Capacitación especializada en manejo de portafolio de inversiones.
- Capacitación especializada en Administración de Riesgos.
- Sólidos conocimientos de Cálculo Actuarial.
- Conocimientos de aplicaciones informáticas para la medición de riesgo.
- Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática).

Habilidades:

- Capacidad analítica y crítica.
- Habilidad para resolver problemas.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Organización y manejo del tiempo
- Adecuada iniciativa
- Manejo adecuado de relaciones interpersonales
- Habilidad de comunicación.
- Liderazgo

Experiencia:

- Cinco años en áreas de dirección, control o administración financiera en los sectores de seguridad social, mercado de valores, financiero o de seguros.

Delegaciones:

- En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por el Consejo de Administración.

Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:
CONTROLLER

FUNCION:
CONTROLLER

Misión o Descripción General de la Posición:

Controlar internamente la gestión económica y financiera del Fondo, evitar que se produzcan desviaciones respecto de los objetivos marcados y si aparecen, proponer medidas correctoras.

Funciones:

- Recopilar y analizar información sobre ingresos y gastos de todas las áreas.
- Vigilar la gestión operativa, técnica y administrativa.
- Revisar con los responsables de área y demás funcionarios el cumplimiento de las instrucciones que consten en los contratos, reglamentos y actas de actividades del Fondo.
- Verificar el cumplimiento del plan estratégico y logro de objetivos.
- Realizar el seguimiento de la ejecución del Presupuesto.
- Verificar la exactitud de los estados financieros, registros contables y otros aspectos contable-financieros.
- Asegurar el cumplimiento del control interno y otros aspectos.
- Revisar e informar que las operaciones del Fondo se sujeten a la Ley, Estatutos, contratos y reglamentos internos.
- Coordinar revisiones de procesos, realizar seguimiento a resultados de procesos.
- Realizar un seguimiento permanente para verificar que la institución acate las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y las recomendaciones de los auditores externos, para verificar que los administradores han adoptado las recomendaciones de los informes de auditoría.
- Administrar los recursos informáticos y sistemas de información del área, en calidad de usuario, en coordinación con el proveedor del sistema y la contraparte interna del Fondo con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.
- Verificar si la información que utiliza internamente el área, la que reporta a la Superintendencia de Bancos y a las Entidades Patronales y afiliados es

fidedigna, oportuna y surge de sistemas de información y bases de datos confiables.

Autoridades:

- Generar alertas sobre brechas entre disposiciones de Órganos de Control y Gestión de la Organización.
- Planificar y ejecutar auditorías operativas, técnicas y administrativas.
- Recomendar mejoras en la gestión.

Educación y Formación:

- Profesional titulado en las áreas de Ingeniería Comercial o Economía y estudios a nivel de postgrado en el área financiera y/o administración de Empresas.
- Conocimientos en Análisis Financiero, evaluación de Riesgos Financieros, Finanzas Corporativas.
- Conocimientos en Control Presupuestario.
- Conocimientos en evaluación de proyectos de inversión.
- Conocimientos de Mercado bursátil y extrabursátil.
- Conocimientos de Tributación.
- Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática).

Habilidades:

- Capacidad analítica y crítica.
- Habilidad para resolver problemas.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Organización y manejo del tiempo
- Adecuada iniciativa
- Habilidad de comunicación.

Experiencia:

- Tres años en puestos similares.

Delegaciones:

- En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por el Consejo de Administración.

Elaborador por:

Fecha de elaboración:

Aprobador por:

Teresa Argüello C.

07 de julio del 2011

Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:

RECURSOS HUMANOS

FUNCION:

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Misión o Descripción General de la Posición:

Responsable por brindar apoyo en el proceso de reclutamiento y selección del personal, con el objetivo de cubrir las vacantes de CAPREMCI. Responsable de la coordinación de la capacitación interna, externa del personal del Fondo y del procesamiento de la nómina.

Funciones:

- Elaborar y publicar anuncios de prensa.
- Receptar y clasificar los currículums vitae de los aspirantes a las diferentes vacantes de CAPREMCI y alimentar la base de datos.
- Reclutar candidatos y preseleccionar según el perfil establecido en la requisición de personal.
- Contactar los candidatos preseleccionados para establecer las entrevistas iniciales con la Jefatura del área.
- Realizar entrevistas a los candidatos.
- Investigar referencias laborales y personales, según la información registrada en su hoja de vida.
- Realizar pruebas psicotécnicas y evaluar las mismas.
- Elaborar informes de evaluación de los candidatos.
- Participar en los procesos de promoción interna.
- Realizar la detección de necesidades de capacitación en las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo a un cronograma establecido.
- Analizar la información de las diferentes áreas, para la elaboración de un programa de formación y desarrollo para el personal de acuerdo a sus funciones.
- Ejecutar y coordinar el programa de inducción.
- Contactar posibles proveedores y solicitar programas para la ejecución de cursos de capacitación.
- Coordinar y controlar todos los eventos de capacitación (internos y externos).
- Evaluar al instructor y al programa de capacitación.
- Mantener actualizadas los registros del personal capacitado.

<ul style="list-style-type: none"> • Participar en los proyectos de mejoramiento personal y profesional de los colaboradores. • Procesar la nómina de empleados de la CAPREMCI y todos los pagos a terceros relacionados con ella (IESS, Impuesto a la Renta, etc). • Registro y archivo de permisos del personal. • Cómputo de los permisos del personal. • Realizar cuadro de vacaciones. • Coordinar el proceso de desvinculación del personal. 		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplica 		
<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional egresado en Psicología Industrial o carreras administrativas. 	<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de trabajo en equipo. • Habilidad para resolver problemas y toma de decisiones. • Capacidad de organización y manejo del tiempo. 	
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un año en áreas de recursos humanos o administrativas. 		
<p>Delegaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:
CONTABILIDAD

FUNCION:
CONTADOR

Misión o Descripción General de la Posición:

Entregar oportunamente la información contable y estados financieros, asegurando su veracidad y adecuación con las normas y principios aplicables, para soportar la toma de decisiones de la Dirección, Órganos de Control, asesorándole en los temas relacionados con su gestión. Adicionalmente, asegurarse del cumplimiento de las obligaciones fiscales, tributarias y patronales de la organización.

Funciones:

- Supervisar y controlar que el registro de las transacciones del Fondo esté de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Realizar el análisis y conciliación de las cuentas de mayor general.
- Preparar informes financieros y contables a Gerencia, Consejo de Administración y Consejo de Fiscalización.
- Revisar y controlar las cuentas contables.
- Analizar el movimiento financiero del Fondo
- Declarar las obligaciones Tributarias del Fondo, utilizando la tecnología vigente.
- Elaborar Estados Financieros y sus anexos.
- Contabilizar los movimientos de Inversiones Privativas del Fondo.
- Custodiar y contabilizar los activos fijos.
- Elaborar el presupuesto anual, para su aprobación.
- Realizar informes requeridos por los Órganos de Control.
- Actualizar los manuales de Contabilidad
- Asegurar que se realice oportunamente el pago de Impuestos Fiscales de la Institución.
- Realizar ajustes a cuentas contables, según sea requerido.
- Verificar que las obligaciones del Fondo se las realice oportunamente.
- Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.
- Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos de CAPREMCI.

<ul style="list-style-type: none"> • Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que CAPREMCI presta. 		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar ajustes a las cuentas contables, de acuerdo al mejor criterio y a los principios aplicables. • Asignar tareas de registro contable al personal a su cargo. 		
<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría. CPA. • Capacitación específica de Actualización Tributaria, según sea apropiado. Formación en principios y normas legales aplicables al Fondo. • Conocimientos de aplicaciones informáticas contables. • Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática). 	<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica. • Habilidad para resolver problemas. • Capacidad de trabajo bajo presión • Habilidad de trabajo en equipo. 	
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años en posiciones similares, preferibles en instituciones del Sistema Financiero, o del Sistema de Seguridad Social. 		
<p>Delegaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:

CREDITO

FUNCION:

JEFE DE CREDITO Y PRESTACIONES

Misión o Descripción General de la Posición:

Gestionar los procesos de crédito y prestaciones del Fondo, a través de la implantación de las políticas definidas por los niveles superiores, supervisando al personal a su cargo, para asegurar la optimización de los recursos internos y cumplir con los requerimientos del afiliado, fortaleciendo la imagen institucional.

Funciones:

- Revisar y aprobar las solicitudes de crédito de acuerdo a los niveles establecidos.
- Administrar los procesos de concesión de crédito y entrega de prestaciones, implementando las acciones definidas por los Comités de Riesgos, Prestaciones y / o Crédito.
- Recomendar políticas, procedimientos, condiciones y parámetros para la concesión y recuperación de préstamos para revisión del Comité de Crédito, observación del Comité de Riesgos, y aprobación del Consejo de Administración.
- Recomendar políticas, procedimientos, condiciones y parámetros para la gestión de prestaciones para revisión del Comité de Prestaciones, observación del Comité de Riesgos, y aprobación del Consejo de Administración.
- Coordinar con el Tesorero los montos a colocarse en préstamos y a entregar por prestaciones.
- Definir las políticas y procedimientos para la promoción y difusión de los productos y servicios del Fondo a sus afiliados actuales y potenciales, a través de la racional utilización de los recursos y la eventual contratación de servicios externos.
- Elaborar informes técnicos para Gerencia, Comités y Consejo de Administración sobre los resultados de crédito y prestaciones.
- Elaborar los estudios requeridos para la creación, desarrollo e implementación de nuevos productos, servicios y prestaciones.
- Administrar el proceso de afiliación de nuevas entidades patronales.
- Supervisar y controlar las actividades de los Oficiales de Crédito, Prestaciones,

y Asesores de Servicio al Cliente para asegurar que sus resultados son adecuados, gestionando las quejas y los reclamos de los afiliados respecto a ellas.

- Medir los resultados y los diferentes indicadores de gestión de su área, y tomar las acciones correctivas cuando sea necesario.
- Gestionar la mejora continua de las actividades relacionadas con crédito y prestaciones, en coordinación con la Gerencia.
- Atender y asesorar consultas de afiliados, entidades patronales y terceros, referentes a crédito y prestaciones.
- Gestionar solicitudes y reclamos de los afiliados referentes a crédito y prestaciones.
- Legalizar las transacciones impresas y electrónicas del Fondo como firma alterna.
- Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.
- Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos del Fondo.
- Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que el Fondo otorga.

Autoridades:

- Aprobar solicitudes de crédito, de acuerdo a su nivel de aprobación.
- Distribuir el trabajo, de acuerdo a la carga horaria y operativa entre el personal que está a su cargo.
- Definir necesidades de contratación externa de servicios relacionados con su gestión y solicitar los recursos correspondientes a la Gerencia.
- Promoción y difusión de los servicios que otorga el fondo.
- Acciones correctivas o preventivas relacionadas con los procesos de crédito y prestaciones.

Educación y Formación:

- Educación y formación:
- Profesional titulado en las áreas de Administración de Empresas, Finanzas, Economía o afines.
- Capacitación en análisis de crédito y riesgo.
- Formación en técnicas de negociación.
- Capacitación en cálculo actuarial.
- Conocimientos de aplicaciones para simulación de condiciones

Habilidades:

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Habilidades para relacionarse con individuos de diversos niveles sociales, culturales, económicos y técnicos.
- Capacidad de organización y manejo del tiempo.
- Habilidad para resolver problemas.
- Capacidad analítica y crítica.
- Habilidades de comunicación verbal y escrita.

de crédito. <ul style="list-style-type: none"> • Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios 		
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Tres años de experiencia en Análisis de Crédito. • Dos años de experiencia en el manejo de prestaciones. • Un año de experiencia en posiciones de relación con clientes. 		
Delegaciones: <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:

CREDITO

FUNCION:

OFICIAL DE CREDITO

Misión o Descripción General de la Posición:

Gestionar los requerimientos y solicitudes de crédito de los afiliados, coordinando internamente con el resto de áreas la ágil y oportuna entrega de estos servicios. Adicionalmente debe procurar la optimización de los recursos internos para cumplir con los requerimientos del afiliado, fortaleciendo la imagen institucional.

Funciones:

- Atender consultas personales de los afiliados, asesorándoles en lo relacionado con sus trámites de crédito.
- Asegurar que la documentación requerida para el inicio de los trámites de crédito esté completa y sea correcta.
- Ingresar solicitudes de crédito y emitir su recomendación en relación con las mismas, asegurando que la información que se registra en el sistema de crédito sea compatible con la documentación.
- Aprobar solicitudes de crédito de acuerdo a los niveles de aprobación definidos, de impresión, reportes diarios de créditos aprobados y realizar el seguimiento respectivo, entregar documentación de respaldo a custodio establecido.
- Realizar liquidaciones de aportaciones no pagadas a ser descontadas del crédito del afiliado, con la autorización respectiva del mismo; verificar su registro, retención y entrega de la misma al área contable.
- Imprimir, revisar y entregar tablas de amortización de créditos aprobados al custodio.
- Imprimir los certificados de tiempos de servicio del archivo del Ministerio de Defensa Nacional, para dar trámite a los créditos de los afiliados que tengan nombramiento.
- Asegurar el adecuado orden, archivo y la fácil recuperación de la documentación de crédito de los afiliados.
- Imprimir, revisar y entregar tablas de amortización y kardex de créditos aprobados si el afiliado lo requiere.
- Generar informes de solicitudes de afiliados para el comité de crédito.
- Emitir y legalizar certificados e informes de crédito solicitados por los afiliados,

entidades patronales o terceros.

- Realizar las gestiones necesarias para la operación del punto de venta según el cronograma o necesidad establecido.
- Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.
- Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos del Fondo.
- Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que el Fondo presta.

Autoridades:

- Proporcionar la información a los afiliados en los temas relacionados con los trámites de crédito y gestionar la relación directamente con los mismos.
- No dar trámite a las solicitudes de crédito que no cumplan con los requisitos establecidos.
- Recomendar las condiciones de monto y plazo para la concesión de crédito.
- Aprobar las solicitudes de crédito de acuerdo a su nivel de aprobación.

Educación y Formación:

- Educación y formación:
- Estudios superiores (al menos tres años) en Administración de Empresas, Finanzas, Economía, Contabilidad o afines.
- Capacitación en Atención al Cliente.
- Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática).

Habilidades:

- Iniciativa.
- Habilidades para relacionarse con individuos de diversos niveles sociales, culturales, económicos y técnicos.
- Capacidad de organización y manejo del tiempo.
- Habilidad para resolver problemas.
- Capacidad analítica y crítica.
- Capacidad de concentración.
- Habilidades de comunicación verbal.

Experiencia:

- Un año en análisis y concesión de créditos y atención al cliente.

Delegaciones:

- En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato.

Elaborador por:

Fecha de elaboración:

Aprobador por:

Teresa Argüello C.

07 de julio del 2011

Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:

CREDITO

FUNCION:

OFICIAL DE PRESTACIONES

Misión o Descripción General de la Posición:

Gestionar los requerimientos y liquidar las solicitudes de prestaciones de los afiliados, coordinando internamente con el resto de áreas la ágil y oportuna entrega de estos servicios. Adicionalmente debe procurar la optimización de los recursos internos para cumplir con los requerimientos del afiliado, fortaleciendo la imagen institucional.

Funciones:

- Atender consultas personales de los afiliados, asesorándoles en lo relacionado con sus trámites de prestaciones.
- Asegurar que la documentación requerida para el inicio de los trámites de prestaciones esté completa y sea correcta.
- Gestionar la consistencia de las aportaciones y las retenciones que registre el afiliado.
- Ingresar, liquidar y aprobar, las solicitudes de prestaciones, asegurándose el cumplimiento de la normativa vigente
- Realizar el seguimiento del pago de las solicitudes de prestaciones.
- Asegurar el adecuado orden, archivo y la fácil recuperación de la documentación de prestaciones de los afiliados.
- Generar informes de solicitudes de afiliados para el comité de prestaciones.
- Emitir y legalizar certificados e informes de prestaciones solicitados por los afiliados, entidades patronales o terceros.
- Gestionar la liquidación de las prestaciones que no han sido presentadas, pagadas o cobradas.
- Asegurar que la información que consta en las Bases de Datos del Fondo corresponde a la registrada por el OR, y a la proporcionada por las Entidades Patronales y/o afiliados.
- Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.
- Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos del Fondo.

<ul style="list-style-type: none"> • Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que el Fondo presta. • Atender consultas de loa afiliados, asesorándoles en lo relacionado a sus desafiliaciones. • Asegurar que la documentación requerida para el inicio de los trámites de desafiliación este completa y sea correcta. • Ingresar, liquidar las solicitudes de desafiliaciones, asegurándose el cumplimiento de la normativa vigente. 		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar la información a los afiliados en los temas relacionados con los trámites de prestaciones y gestionar la relación directamente con los mismos. • No dar trámite a las solicitudes de prestaciones que no cumplan con los requisitos establecidos. • Liquidar y aprobar las solicitudes de prestaciones. 		
<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores (al menos tres años) en Administración de Empresas, Finanzas, Economía, Contabilidad o afines. • Capacitación en Atención al Cliente. • Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática). 	<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Habilidades para relacionarse con individuos de diversos niveles sociales, culturales, económicos y técnicos. • Capacidad de organización y manejo del tiempo. • Habilidad para resolver problemas. • Capacidad analítica y crítica. • Capacidad de concentración. • Habilidades de comunicación verbal 	
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un año en liquidación de prestaciones y atención al cliente. 		
<p>Delegaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:

GERENCIA

FUNCION:

SECRETARIA

Misión o Descripción General de la Posición:

Brindar apoyo incondicional en todas las actividades relacionadas con la Gerencia y el Consejo de Administración.

Gestionar las actividades relacionadas con mantenimiento de las instalaciones y la coordinación de mensajería y servicios generales, con el fin de asegurar agilidad y oportunidad en el soporte logístico al personal de la Organización.

Funciones:

- Receptar, transferir y realizar llamadas telefónicas solicitadas o que lleguen a Gerencia.
- Enviar y recibir la correspondencia interna y externa, de acuerdo a requerimiento de Gerencia.
- Llevar un registro de la correspondencia entrante y saliente de Gerencia y de la empresa
- Atender a los Delegados, y visitantes que llegan hasta las oficinas del Fondo.
- Atender y elaborar requerimientos de Delegados, Consejos y de Gerencia cuando lo requieran.
- Llevar la agenda de la Gerencia, relacionada con las distintas reuniones de Comités, Consejo y Asamblea.
- Asistir a las sesiones del Consejo de Administración y Asambleas Generales en su calidad de Prosecretaria.
- Elaborar las Actas del Consejo de Administración como de Asambleas Generales.
- Apoyar la gestión administrativa de otros departamentos cuando Gerencia lo requiera.
- Coordinar la logística de viajes de Comisiones.
- Asegurar la disponibilidad y fácil recuperación del archivo de documentación enviada y/o recibida que le corresponda.
- Custodiar la documentación de Gerencia y Consejo de Administración
- Realizar cuadro de liquidación de dietas.

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la logística para la realización de reuniones y Asambleas. • Elaborar el control numérico de oficios enviados por Gerencia y los diferentes Departamentos. • Realizar y despachar correspondencia de oficios circulares para Delegados a Asamblea y Entidades Patronales. • Ejecutar las actividades encargadas por la Gerencia. • Coordinar y planificar todo tipo de eventos aprobados por la Comisión Técnica Administrativa. • Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos de CAPREMCI. • Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que CAPREMCI presta. 		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades del personal a su cargo. • Definir el método de archivo para asegurar la disponibilidad de los registros a su cargo. 		
<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Comercio y Administración, Secretariado o afines. • Formación específica en el uso de utilitarios (Ofimática). 	<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización y manejo del tiempo. • Negociación. • Habilidad de trabajo en equipo • Orientación de servicio al cliente. • Habilidad de trabajo bajo presión. 	
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un año en funciones similares. 		
<p>Delegaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO:

TESORERIA

FUNCION:

CUSTODIO DE TITULOS Y VALORES

Misión o Descripción General de la Posición:

Asegurar la integridad de la documentación y bienes valorados de CAPREMCI.

Funciones:

- Llevar el control físico de documentos entregados al depósito centralizado que realizará la custodia.
- Custodiar documentos físicos y electrónicos.
- Remitir, entregar y recibir los títulos valores de las inversiones, operaciones de crédito y documentos del Fondo con las instituciones financieras y la custodia externa centralizada.
- Llevar adecuadamente el archivo de documentos / bienes ingresados a custodia.
- Controlar fechas de vencimiento de documentos custodiados.
- Mantener condiciones físicas adecuadas mientras se encuentren en custodia del Fondo
- Recibir y entregar documentos / bienes valorados en el momento que el personal autorizado lo solicita.
- Generar reportes por tipos de documentos custodiados.
- Realizar una valoración de los documentos custodiados.
- Mantener estricta confidencial y restringir acceso acerca de los documentos / bienes custodiados.
- Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.
- Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos de CAPREMCI.
- Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que CAPREMCI presta.

<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decidir tipos de documentos / bienes a custodiar. • Informar vencimiento de documentos. • Restringir acceso al área de custodia. 		
<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores (al menos un año) en las áreas afines. • Capacitación especializada en Administración de Documentos. • Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios (Ofimática). 	<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica y crítica. • Capacidad de Organización y manejo de tiempo. • Discrecionalidad en el manejo de información. • Habilidad para resolver problemas. 	
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un año en funciones similares. 		
<p>Delegaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	FUNCION: MENSAJERO
Misión o Descripción General de la Posición: Recolectar, distribuir y entregar la correspondencia interna o externa del Fondo, de manera ágil y oportuna, con el fin de facilitar la comunicación y flujo de información formal escrita desde y hacia la Organización. Brindar soporte a los funcionarios en la realización de trámites, pagos, etc. del Fondo y/o personales.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Retirar y entregar correspondencia interna y externa.• Realizar trámites en general en instituciones externas, según los requerimientos de las autoridades del Fondo.• Realizar pagos, depósitos y/o cobros varios, según sea necesario.• Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato.• Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos de CAPREMCI.• Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que CAPREMCI presta.	
Autoridades: <ul style="list-style-type: none">• Coordinar con Secretaría las actividades del día.	
Educación y Formación: <ul style="list-style-type: none">• Bachiller.	Habilidades: <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de organización y manejo del tiempo.• Habilidad de trabajo en equipo.• Orientación de servicio.

Experiencia:

- No requerida.

Delegaciones:

- En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato.

Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General



**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE FUERZAS ARMADAS**

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	FUNCION: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	
Misión o Descripción General de la Posición: Mantener las instalaciones de CAPREMCI limpias y ordenadas.		
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y ordenar las instalaciones. • Brindar apoyo al mensajero cuando lo requiera en coordinación con Recursos Humanos. • Sacar copias que el personal de CAPREMCI solicite. • Realizar compras que se le solicite en coordinación con Recursos Humanos. • Ejecutar las funciones que le asigne el jefe inmediato. • Ejecutar las funciones relativas a los procesos que se encuentren determinados en los procedimientos de CAPREMCI. • Estar debidamente informado de los requisitos del afiliado o entidad patronal, así como de las reglamentaciones vigentes que afecten a los productos y servicios que CAPREMCI presta. 		
Autoridades: <ul style="list-style-type: none"> • No Aplica 		
Educación y Formación: <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. 	Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización y manejo del tiempo. • Habilidad de trabajo en equipo. • Orientación de servicio. 	
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • No requerida. 		
Delegaciones: <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ausencia temporal el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato. 		
Elaborador por:	Fecha de elaboración:	Aprobador por:
Teresa Argüello C.	07 de julio del 2011	Gerente General

3.3 Formación

3.3.1 El papel de la educación en la sociedad

Un factor fundamental en el progreso de un país, es la preparación de sus recursos humanos, eso hace que la educación tenga un papel cada vez más importante en la sociedad. La educación es primordial, no sólo como uno de los instrumentos de la cultura que permite al hombre desarrollarse en el proceso de la socialización, sino también se lo considera como un proceso vital y complejo que debe descubrir, desarrollar y cultivar las cualidades del estudiante, para que se baste así mismo y sirva a su familia, el Estado, y la sociedad.

La sociedad actual demanda contar con una educación de mayor calidad, un imperativo del exigente mundo en que estamos inmersos, el cual ha creado la urgente necesidad de que el trabajo del hombre sea mucho más eficaz, es por eso que la educación superior y sus instituciones en el Ecuador, desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología.

3.3.2 El rol de la formación dentro del Fondo

Para enfrentar al mercado globalizado vigente hoy día en el panorama nacional y mundial, el Fondo presta especial importancia a la formación profesional, debe hacer énfasis en el desarrollo del conocimiento, orientando a sus empleados y funcionarios hacia la adquisición de mayores competencias y asumir una actitud positiva y dispuesta con miras a la autogestión empresarial.

El Fondo exige que el recurso humano posea mejor formación general y específica de acuerdo a las necesidades de la organización, exige además, que deben ser poli funcionales y autónomos en la toma de decisiones, así como estar mejor capacitados, para desarrollar de una mejor manera sus actividades diarias. Por lo tanto, las personas deben tener capacidad de adaptabilidad profesional dentro de las áreas.

El Fondo sabe que el conocimiento y la información son el eje de la economía, es por eso que necesita implantar políticas de formación con la finalidad de capacitar a su recurso humano.

3.3.3 Elementos básicos de la capacitación y del entrenamiento

El propósito fundamental de un programa de capacitación y entrenamiento en el Fondo, es lograr que el empleado o funcionario nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos del Fondo.

Para que la capacitación y entrenamiento sea efectivo, se debe dar un conocimiento de la empresa y sus objetivos al nuevo empleado o funcionario, y de igual manera sus funciones y responsabilidades.

Para realizar la capacitación y entrenamiento al nuevo empleado o funcionario se debe realizar:

Inducción general: información general, procesos y las políticas generales del Fondo.

En esta etapa, se debe brindar toda la información general del Fondo, que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema.

Se deberá presentar la siguiente información:

- ✚ Estructura (organigrama) general del Fondo, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos del Fondo, principales autoridades.
- ✚ Presentación de un video institucional y charla motivacional.
- ✚ Servicios que presta el Fondo, sectores que atiende y su contribución a la sociedad ecuatoriana.
- ✚ Proyectos en los que está trabajando el Fondo y planes de desarrollo.
- ✚ Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- ✚ Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro del Fondo.
- ✚ Reglamentos, y otros aspectos de interés institucional.

Inducción específica: orientación al empleado o funcionario sobre aspectos específicos y relevantes del cargo a desempeñar.

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del cargo a desarrollar dentro del Fondo, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Esta etapa es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- ✚ El tipo de entrenamiento que recibirá en su cargo: breve información sobre la forma en que será entrenado en su cargo, el responsable y los objetivos del plan.
- ✚ Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- ✚ Diagrama de flujo de generación del servicio del Fondo, en lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- ✚ La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto de los procesos, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relación.
- ✚ El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso de servicio, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- ✚ Las obligaciones y derechos del empleador y del empleado.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. El Fondo debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el empleado, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

3.3.4 Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

El desarrollo personal en el Fondo está dividido en varias áreas: desarrollo, entrenamiento y educación.

El **Desarrollo** en el Fondo se refiere a experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

El **Entrenamiento** en el Fondo son experiencias organizadas de aprendizajes centradas en la posición actual que desempeña dentro del Fondo.

La **Educación** en el Fondo son experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.

El desarrollo del personal en el Fondo va a ser el resultado acumulado de las interacciones diarias entre todas las personas que trabajan diariamente en el Fondo. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

El desarrollo de personal en el Fondo tiene como objetivos los siguientes:

- ✚ Mantener y mejorar el desempeño de los miembros del personal, la satisfacción en el trabajo y la motivación.
- ✚ Mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad a través de la interacción positiva entre los miembros del personal.
- ✚ Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- ✚ Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- ✚ Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño.
- ✚ Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- ✚ Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios del Fondo
- ✚ Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- ✚ Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- ✚ Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- ✚ Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- ✚ Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un oficial de crédito y un oficial de recaudaciones para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de recaudaciones.
- ✚ Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

3.4 Evaluación y desempeño

La evaluación del personal es un proceso que se realiza periódicamente para determinar si el empleado es eficiente y ha tenido la suficiente confianza y motivación en relación a las tareas realizadas.

La evaluación de desempeño en el Fondo va a realizarse comparando el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado.

3.4.1 ¿Por qué evaluar el desempeño?

Todo el personal del Fondo debe recibir una retroalimentación de su desempeño, para saber de cómo está desarrollando sus funciones, sin esta actividad se puede decir que las personas trabajan a ciegas. El Fondo necesita saber cómo sus funcionarios desempeñan sus actividades, para tener una idea clara de sus potencialidades.

3.4.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

Los objetivos que el Fondo pretende de una evaluación del desempeño son:

- ✚ Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.
- ✚ Mejorar la eficiencia laboral de los empleados del Fondo.
- ✚ Promocionar al personal por su desempeño y competencias alcanzadas.
- ✚ Implantar un plan de carrera y promociones internas.
- ✚ Mejorar las relaciones humanas entre jefes y subordinados.
- ✚ Estimular el mejoramiento de las competencias de los empleados.
- ✚ Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos.

3.4.3 Pasos de la evaluación del desempeño

En el Fondo se han definido los siguientes pasos para evaluar el desempeño:

- ❖ **Definir el cargo.-** Asegura que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del cargo.
- ❖ **Evaluación del desempeño.-** Compara el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño.
- ❖ **Retroalimentación.-** Se analizan el desempeño y progreso de los subordinados a fin de hacer planes de desarrollo.

3.4.4 Decisiones que se pueden tomar con la evaluación

DECISIONES ADMINISTRATIVAS	DESARROLLO DEL PERSONAL	INVESTIGACIÓN
Sistema de incentivo laboral	Detección de necesidades de capacitación	Evaluar la calidad de las selecciones
Remuneración variable	Retroalimentación	Evaluar la calidad de la capacitación
Ascenso / promoción	Plan de desarrollo	Analizar obstáculos del entorno
Traslado	Identificación de potenciales	Estudios de satisfacción laboral
Despido	Identificación de sucesores	Evaluar afectividad planes de desarrollo
Rediseño de puestos		

Fuente: Instructivo de Capremci

3.4.5 Criterios de evaluación

La evaluación del personal es un proceso que se realiza periódicamente para determinar si el empleado es eficiente, si ha tenido la suficiente confianza y motivación en relación a las tareas realizadas, es por esto que se ha determinado los siguientes criterios de evaluación por competencias:

Competencias de Trabajo; es el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades particulares que se necesitan para hacer el trabajo, realizar una función particular o desempeñar un papel determinado, así tenemos:

- ✚ Conocimiento del trabajo
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Rendimiento laboral
- ✚ Responsabilidad laboral
- ✚ Organización en el trabajo
- ✚ Cumplimiento de sus funciones
- ✚ Atención al cliente
- ✚ Comunicación
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Creatividad
- ✚ Iniciativa para resolver problemas.

Competencias de Personalidad: estas competencias destacan los patrones de comportamiento, clases de actitud, los valores y rasgos del funcionario que influyen en el desempeño de su trabajo, dentro de estos factores tenemos:

- ✚ Motivación laboral
- ✚ Perseverancia para trabajar
- ✚ Disciplina laboral
- ✚ Puntualidad
- ✚ Imagen personal
- ✚ Confiabilidad laboral
- ✚ Habilidad para entrenar personal
- ✚ Manejo de personal (liderazgo)

3.4.6 Formularios de Evaluación del Desempeño

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS

FORMULARIO PARA JEFES Y SUPERVISORES



NOMBRES:
INSTRUCCION:
TITULO:
DEPARTAMENTO:
CARGO:
JEFE INMEDIATO:
TIEMPO DE SERVICIO:
FECHA DE EVALUACIÓN:
NUMERO DE EVALUACIÓN:

FACTORES DE EVALUACIÓN	DEFINICIONES	CALIFICACIÓN
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO		
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Conocimiento de funciones, procedimiento políticas de trabajo, reglamentos etc.	A Conocimientos excelentes que rigen su trabajo B Conocimientos muy bueno para ejecutar el trabajo C Conocimientos suficientes para realizar el trabajo D Conocimientos limitados para ejecutar el trabajo E Conocimientos insuficientes para cumplir su trabajo	<input type="text"/>
CALIDAD DE TRABAJO Exatitud, esmero, orden en el trabajo ejecutado	A Nunca comete errores, excepcional, minucioso, exacto en el trabajo B Rara vez comete errores, bastante cuidadoso en su trabajo C Ocasionalmente comete errores, es satisfactorio su trabajo D Frecuentemente comete errores necesita supervisión E Siempre comete errores en su trabajo	<input type="text"/>
RENDIMIENTO LABORAL Volumen, cantidad de trabajo y rapidez ejecutadas en las jornadas de trabajo	A Siempre muy rápido sobrepasa las exigencias B Frecuentemente es rápido en su trabajo C Ocasionalmente es rápido en su trabajo D Raramente es rápido en su trabajo E Nunca es rápido en su trabajo es lento	<input type="text"/>
RESPONSABILIDAD LABORAL Evalúa como el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio dentro de el plazo estipulado	A Siempre muy responsable en su trabajo merece confianza B Con frecuencia es responsable en su trabajo C Ocasionalmente es responsable en su trabajo requiere supervisión D Raramente es responsable no produce los resultados deseados E Nunca es responsable no se puede confiar en su trabajo	<input type="text"/>
ORGANIZACIÓN DE TRABAJO Indica la preocupación por mantener su lugar de trabajo, archivos y los documentos y material en orden	A Muy organizado y preocupado B Buena organización y preocupación C En ocasiones tiene deficiencias en este aspecto D Poco organizado E Despreocupado por su organización	<input type="text"/>
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES Cumplimiento de las funciones asignadas en su puesto de trabajo	A Excelente cumplimiento de sus funciones es impecable B Muy Buen cumplimientos de sus funciones, errores mínimos C Buen cumplimiento de sus funciones, requiere supervisión D Rara vez cumple bien sus funciones necesita capacitación E Nunca cumple bien sus funciones	<input type="text"/>
ATENCIÓN AL CLIENTE Cortesía, buen trato, amabilidad sociable y capacidad de solucionar los problemas	A Siempre excelente servicio en atención al cliente B Siempre con frecuencia excelente servicio C En ocasiones da buen servicio al cliente es algo impaciente D Rara vez da un buen servicio, problemas con clientes E Nunca da un buen servicio a los clientes	<input type="text"/>
COMUNICACIÓN Capacidad de transmitir la información correctamente a los clientes y compañeros	A Siempre excelente comunicación con clientes y compañeros B Muy buena comunicación con clientes y compañeros C Buena comunicación, dice lo necesario D Recibe llamadas de atención por comunicarse inadecuadamente E Dificultad para comunicarse con sus compañeros y afiliados	<input type="text"/>
TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para trabajar, enseñar aportar y cumplir con los objetivos planteados	A Excelente aportación de conocimientos es líder B Muy bueno para trabajo en equipo aporta conocimientos C Su trabajo es bueno es colaborador D Demuestra poco interés en el trabajo E Demuestra desinterés e indiferencia en el trabajo	<input type="text"/>
CREATIVIDAD EN EL TRABAJO Ingeniosidad y gran capacidad de crear ideas para trabajar, elaborar productos y proyectos	A Tiene siempre ideas óptimas, es creativo y original B Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos C Algunas veces hace sugerencias D Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias E Rutinario carece de ideas propias	<input type="text"/>
INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS Se considera la sensatez de la decisión del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	A Piensa rápidamente y lógicamente hay confianza en sus decisiones B Resuelve los problemas con sensatez C Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales D Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones E Siempre toma decisiones incorrectas	<input type="text"/>

PERSONALIDAD**MOTIVACIÓN LABORAL**

Es el grado de satisfacción laboral que tiene la persona por las actividades que realiza.

- A Siempre motivado en el trabajo que realiza
 B Frecuentemente se encuentra motivado en el trabajo que realiza
 C Ocasionalmente se encuentra motivado en su puesto de trabajo
 D Rara vez se encuentra motivado en su puesto de trabajo
 E Nunca se encuentra motivado en las labores que realiza

PERSEVERANCIA PARA TRABAJAR

Perseverancia para trabajar y cumplir el trabajo asignado

- A Siempre perseverante por cumplir el trabajo asignado
 B Con frecuencia es perseverante en el trabajo
 C Ocasionalmente e perseverante en su trabajo
 D Inconstante y pocas veces se esfuerza
 E Presenta muchos altibajos y no se le nota esfuerzo

RELACIONES INTERPERSONALES

Relaciones armónicas, capacidad de relacionarse con rapidez y mantener respeto y consideración con sus compañeros, jefes y clientes.

- A Excelente capacidad de interrelacionarse, tiene liderazgo
 B Mantiene muy buenas relaciones interpersonales
 C Buenas relaciones interpersonales a veces tiene roces
 D Con alguna frecuencia genera conflictos personales
 E Relaciones conflictivas, ambiente negativo

DISCIPLINA LABORAL

Cumplimiento de políticas, reglamentos ordenes y comportamiento en el trabajo

- A Excelente disciplina acata ordenes, políticas y reglamentos
 B Muy buena disciplina rara vez se le llama la atención
 C Su comportamiento es bueno, ocasionalmente se le llama la atención
 D Es necesario llamarle la atención con frecuencia
 E No acata las ordenes, políticas y reglamentos institucionales

PUNTUALIDAD

Cumple con las horas establecidas de trabajo, entrega de documentos, despacha pedidos, correspondencia a las fechas establecidas

- A Excelente cumplimiento de horarios y gestión de trabajo
 B Muy buen cumplimiento de horarios y trabajo
 C Cumple bien con el horario y gestión ocasionalmente se atrasa
 D Frecuentemente se atrasa, horario y gestión, se le llama la atención
 E Siempre se atrasa con el horario, no cumple con las gestiones asignadas.

IMAGEN PERSONAL

Considera la imagen que proyectamos todo aquello que los demás perciben, utilización del uniforme, peinado, barba perfume, modales, forma de expresarse etc.

- A Excelente imagen personal, modales y respeto al uniforme
 B Muy buena imagen personal, modales y respeta el uniforme
 C Buena imagen personal, modales y respeto al uniforme
 D A veces es descuidado en su apariencia y presentación
 E Descuidado en su presentación y manera de vestir sin modales

CONFIABILIDAD LABORAL

En el trabajo, discreción en el manejo de información confidencial sobre documentos, reglamentos, políticas, procedimientos internos de la Empresa

- A Siempre discreto se le confía trabajos delicados
 B Muy buen trabajo discreto usa correctamente la información
 C Ocasionalmente da información hay que solicitarle la reserva
 D Tiene tendencia a divulgar información
 E Nunca es reservado y no se puede confiar el trabajo

HABILIDAD PARA**ENTRENAR PERSONAL**

Es la habilidad para capacitar al empleado y transmitir conocimientos, procedimientos métodos de trabajo.

- A Excelente habilidad para capacitar a los empleados le comprenden
 B Muy buena habilidad para transmitir conocimientos
 C Buena habilidad par transmitir requiere capacitación
 D Escasa habilidad, siempre se enoja al transmitir
 E No tiene habilidad para transmitir conocimientos

MANEJO DE PERSONAL (LIDERAZGO)

Es la habilidad para organizar, dirigir, ordenar, controlar a sus colaboradores, orientando los esfuerzos al cumplimiento de las metas organizacionales y personales.

- A Siempre excelente habilidad para manejar el personal, es líder
 B Muy buena habilidad para manejar el personal, le falta aglutinar
 C Buena habilidad para manejar, requiere mejorar y capacitarse
 D Escasa habilidad para manejar el personal, no le obedecen
 E No puede manejar el personal no le obedecen y nunca cumple las metas

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EMPLEADO

Elaborado por Teresa Argüello

**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS**

FORMULARIO PARA ADMINISTRATIVOS, APOYO AD. Y OPERATIVOS



NOMBRES:
INSTRUCCIÓN:
TITULO:
DEPARTAMENTO:
CARGO:
JEFE INMEDIATO:
TIEMPO DE SERVICIO:
FECHA DE EVALUACIÓN:
NUMERO DE EVALUACIÓN:

FACTORES DE EVALUACION	DEFINICIONES	CALIFICACIÓN
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO		
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Conocimiento de funciones, procedimiento políticas de trabajo, reglamentos etc.	A Conocimientos excelentes que rigen su trabajo B Conocimientos muy bueno para ejecutar el trabajo C Conocimientos suficientes para realizar el trabajo D Conocimientos limitados para ejecutar el trabajo E Conocimientos insuficientes para cumplir su trabajo	<input type="text"/>
CALIDAD DE TRABAJO Exactitud, esmero, orden en el trabajo ejecutado	A Nunca comete errores, excepcional, minucioso, exacto en el trabajo B Rara vez comete errores, bastante cuidadoso en su trabajo C Ocasionalmente comete errores, es satisfactorio su trabajo D Frecuentemente comete errores necesita supervisión E Siempre comete errores en su trabajo	<input type="text"/>
RENDIMIENTO LABORAL Volumen, cantidad de trabajo y rapidez ejecutadas en las jornadas de trabajo	A Siempre muy rápido sobrepasa las exigencias B Frecuentemente es rápido en su trabajo C Ocasionalmente es rápido en su trabajo D Raramente es rápido en su trabajo E Nunca es rápido en su trabajo es lento	<input type="text"/>
RESPONSABILIDAD LABORAL Evalúa como el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio dentro de el plazo estipulado	A Siempre muy responsable en su trabajo merece confianza B Con frecuencia es responsable en su trabajo C Ocasionalmente es responsable en su trabajo requiere supervisión D Raramente es responsable no produce los resultados deseados E Nunca es responsable no se puede confiar en su trabajo	<input type="text"/>
ORGANIZACIÓN DE TRABAJO Indica la preocupación por mantener su lugar de trabajo, archivos y los documentos y material en orden	A Muy organizado y preocupado B Buena organización y preocupación C En ocasiones tiene deficiencias en este aspecto D Poco organizado E Despreocupado por su organización	<input type="text"/>
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES Cumplimiento de las funciones asignadas en su puesto de trabajo	A Excelente cumplimiento de sus funciones es impecable B Muy Buen cumplimientos de sus funciones, errores mínimos C Buen cumplimiento de sus funciones, requiere supervisión D Rara vez cumple bien sus funciones necesita capacitación E Nunca cumple bien sus funciones	<input type="text"/>
ATENCIÓN AL CLIENTE Cortesía, buen trato, amabilidad sociable y capacidad de solucionar los problemas	A Siempre excelente servicio en atención al afiliado B Siempre con frecuencia excelente servicio C En ocasiones da buen servicio al cliente es algo impaciente D Rara vez da un buen servicio, problemas con afiliado E Nunca da un buen servicio a los afiliados	<input type="text"/>
COMUNICACIÓN Capacidad de transmitir la información correctamente a los clientes y compañeros	A Siempre excelente comunicación con clientes y compañeros B Muy buena comunicación con clientes y compañeros C Buena comunicación, dice lo necesario D Recibe llamadas de atención por comunicarse inadecuadamente E Dificultad para comunicarse con sus compañeros y afiliados	<input type="text"/>
TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para trabajar, enseñar aportar y cumplir con los objetivos planteados	A Excelente aportación de conocimientos es líder B Muy bueno para trabajo en equipo aporta conocimientos C Su trabajo es bueno es colaborador D Demuestra poco interés en el trabajo E Demuestra desinterés e indiferencia en el trabajo	<input type="text"/>

CREATIVIDAD EN EL TRABAJO Ingeniosidad y gran capacidad de crear ideas para trabajar , elaborar productos y proyectos	A Tiene siempre ideas óptimas, es creativo y original B Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos C Algunas veces hace sugerencias D Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias E Rutinario carece de ideas propias	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS Se considera la sensatez de la decisión del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	A Piensa rápidamente y lógicamente hay confianza en sus decisiones B Resuelve los problemas con sensatez C Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales D Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones E Siempre toma decisiones incorrectas	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
PERSONALIDAD		
MOTIVACION LABORAL Es el grado de satisfacción laboral que tiene la persona por las actividades que realiza.	A Siempre motivado en el trabajo que realiza B Frecuentemente se encuentra motivado en el trabajo que realiza C Ocasionalmente se encuentra motivado en su puesto de trabajo D Rara vez se encuentra motivado en su puesto de trabajo E Nunca se encuentra motivado en las labores que realiza	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
PERSEVERANCIA PARA TRABAJAR Perseverancia para trabajar y cumplir el trabajo asignado	A Siempre perseverante por cumplir el trabajo asignado B Con frecuencia es perseverante en el trabajo C Ocasionalmente e perseverante en su trabajo D Inconstante y pocas veces se esfuerza E Presenta muchos altibajos y no se le nota esfuerzo	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
RELACIONES INTERPERSONALES Relaciones armónicas, capacidad de relacionarse con rapidez y mantener respeto y consideración con sus compañeros, jefes y clientes.	A Excelente capacidad de interrelacionarse, tiene liderazgo B Mantiene muy buenas relaciones interpersonales C Buenas relaciones interpersonales a veces tiene roces D Con alguna frecuencia genera conflictos personales E Relaciones conflictivas, ambiente negativo	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
DISCIPLINA LABORAL Cumplimiento de políticas, reglamentos ordenes y comportamiento en el trabajo	A Excelente disciplina acata ordenes, políticas y reglamentos B Muy buena disciplina rara vez se le llama la atención C Su comportamiento es bueno, ocasionalmente se le llama la atención D Es necesario llamarle la atención con frecuencia E No acata las ordenes, políticas y reglamentos institucionales	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
PUNTUALIDAD Cumple con las horas establecidas de trabajo, entrega de documentos, despacha pedidos, correspondencia a las fechas establecidas	A Excelente cumplimiento de horarios y gestión de trabajo B Muy buen cumplimiento de horarios y trabajo C Cumple bien con el horario y gestión ocasionalmente se atrasa D Frecuentemente se atrasa, horario y gestión, se le llama la atención E Siempre se atrasa con el horario, no cumple con las gestiones asignadas.	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
IMAGEN PERSONAL Considera la imagen que proyectamos todo aquello que los demás perciben, utilización del uniforme, peinado, barba perfume, modales, forma de expresarse etc.	A Excelente imagen personal, modales y respeto al uniforme B Muy buena imagen personal, modales y respeta el uniforme C Buena imagen personal, modales y respeto al uniforme D A veces es descuidado en su apariencia y presentación E Descuidado en su presentación y manera de vestir sin modales	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
CONFIABILIDAD LABORAL En el trabajo, discreción en el manejo de información confidencial sobre documentos, reglamentos, políticas, procedimientos internos de la Empresa	A Siempre discreto se le confía trabajos delicados B Muy buen trabajo discreto usa correctamente la información C Ocasionalmente da información hay que solicitarle la reserva D Tiene tendencia a divulgar información E Nunca es reservado y no se puede confiar el trabajo	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DEL EMPLEADO	

Elaborado por Teresa Argüello

3.4.7 Modo de Calificación

La escala de calificación va de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Deficiente para la calificación en general.

EX	EXCELENTE	MB	MUY BUENO	B	BUENO	R	REGULAR	D	DEFICIENTE
EX	95% - 100%	MB	80% - 94%	B	65% - 79%	R	50% - 64%	D	5% - 49%

3.4.8 Proceso Operativo de la evaluación

- ✚ El Jefe de Recursos Humanos debe imprimir los formularios de evaluación y sacar las respectivas fotocopias para repartirlas a los evaluadores.
- ✚ Los evaluadores realizarán la evaluación de los empleados con ética sin preferencias y con mucha sinceridad. Colocarán la respuesta en la letra de las vocales que crean correspondiente y firmarán al final **(A,B,C,D,E)**
- ✚ Puntaje para cada letra de los factores:

No.	LETRA	PONDERACION		PORCENTAJE DE FACTORES	CALIFICACION
FACTOR	A	10	Puntos	100%	Excelente
	B	8	Puntos	80%	Muy Bueno
	C	7	Puntos	70%	Bueno
	D	5	Puntos	50%	Regular
	E	1	Puntos	10%	Deficiente

- ✚ Los formularios serán entregados al Jefe de Recursos Humanos para que realice la calificación respectiva y emita un informe de cada evaluado.
- ✚ Una vez concluida la calificación, se tendrá una entrevista con cada empleado sobre los puntos que se requiere que mejore en su puesto de trabajo y se le indicará el nivel de incremento que se desea.
- ✚ El Jefe de Recursos humanos elaborará un cuadro de cursos de capacitación específicos que requiere el personal para mejorar su desempeño laboral.
- ✚ En el informe firmará el empleado por el compromiso de mejorar y el jefe de Recursos Humanos así como el Jefe de Área por constancia y control.
- ✚ Al final de cada año se realizará un informe en el que conste el porcentaje alcanzado (%) y la calificación (Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular o Deficiente) y se mencionará la recomendación respectiva.

3.4.9 Formatos de matriz de evaluación del desempeño

 MATRIZ DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA JEFATURAS Y SUPERVISION							
NOMBRE:		TABLA DE CALIFICACION					
#	FACTORES	PUNTAJES					PORCENTAJE
		A	B	C	D	E	
1	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO						
2	CALIDAD DEL TRABAJO						
3	RENDIMIENTO LABORAL						
4	RESPONSABILIDAD LABORAL						
5	ORGANIZACION DE TRABAJO						
6	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES						
7	ATENCION AL CLIENTE						
8	COMUNICACIÓN						
9	TRABAJO EN EQUIPO						
10	CREATIVIDAD						
11	INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS						
12	MOTIVACION LABORAL						
13	PERSEVERANCIA PARA EL TRABAJO						
14	RELACIONES INTERPERSONALES						
15	DISCIPLINA LABORAL						
16	PUNTUALIDAD						
17	IMAGEN PERSONAL						
18	CONFIABILIDAD LABORAL						
19	HABILIDAD PARA ENTRENAR PERSONAL						
20	MANEJO DE PERSONAL (LIDERAZGO)						
	<u>TOTAL PUNTOS</u>						
	<u>TOTAL PORCENTAJE</u>						

Elaborado por Teresa Argüello



**MATRIZ DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA
ADMINISTRADORES, APOYO Y OPERATIVOS**

NOMBRE:		TABLA DE CALIFICACION					
#	FACTORES	PUNTAJES					PORCENTAJE
		A	B	C	D	E	
1	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO						
2	CALIDAD DEL TRABAJO						
3	RENDIMIENTO LABORAL						
4	RESPONSABILIDAD LABORAL						
5	ORGANIZACION DE TRABAJO						
6	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES						
7	ATENCION AL CLIENTE						
8	COMUNICACIÓN						
9	TRABAJO EN EQUIPO						
10	CREATIVIDAD						
11	INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS						
12	MOTIVACION LABORAL						
13	PERSEVERANCIA PARA EL TRABAJO						
14	RELACIONES INTERPERSONALES						
15	DISCIPLINA LABORAL						
16	PUNTUALIDAD						
17	IMAGEN PERSONAL						
18	CONFIABILIDAD LABORAL						
	<u>TOTAL PUNTOS</u>						
	<u>TOTAL PORCENTAJE</u>						

Elaborado por Teresa Argüello

3.4.10 Informe de Evaluación



INFORME DE EVALUACION

NOMBRE Y APELLIDO	
PROFESION	
DEPARTAMENTO	
CARGO	
JEFE INMEDIATO	
TIEMPO DE SERVICIO	
FECHA DE EVALUACION	
NUMERO DE EVALUACION	

Acciones para mejorar el desempeño o incrementar la efectividad en el trabajo

Es necesario brindar capacitación adicional **SI** **NO**

CALIFICACION GENERAL

%

Elaborado por Teresa Argüello

Atentamente

RECURSOS HUMANOS

CAPITULO IV

PROGRAMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS (CAPREMCI)

4.1 Planificación Estratégica y Recurso Humano

La planificación estratégica de recursos humanos, para el Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, es el proceso a través del cual se definen la misión, visión, valores, funciones, objetivos y estrategias del Departamento de Talento Humanos de la organización.

4.1.1 Departamento de Talento Humano

4.1.1.1 Misión

“Apoyar, participar e influir activamente en las operaciones y excelencia de la organización; desarrollar la capacidad de los recursos humanos de la empresa a través del perfeccionamiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes”.

Elaborador por: Teresa Argüello

4.1.1.2 Visión

“Ser reconocido por su eficiencia, efectividad y resultados en la gestión de recursos humanos, coadyuvando al desarrollo de las personas para lograr alcanzar su máximo nivel y ponerlo al servicio de los afiliados al Fondo”.

Elaborado por Teresa Argüello

4.1.1.3 Valores

La Jefatura del Talento Humano del Fondo ha determinado los siguientes valores para el departamento:

- ✚ Honestidad
- ✚ Ética profesional
- ✚ Profesionalismo;
- ✚ Entrenamiento continuo;
- ✚ Compromiso en el trabajo y;
- ✚ Responsabilidad;

4.1.1.4 Objetivos

El Departamento de Talento Humano del Fondo tiene como objetivos mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal; además, efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del servicio de bienestar para los funcionarios. Entre los principales objetivos tenemos los siguientes:

Objetivos Generales

- ✚ Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de estos en todos los niveles del Fondo.
- ✚ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena de personal y de sus objetivos individuales.
- ✚ Alcanzar eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

Objetivos Corporativos

- ✚ Contribuir al éxito de los directivos, jefes y gerente del Fondo, pues uno de sus objetivos es fomentar una cultura organizacional orientada al afiliado.

Objetivos Sociales

Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre el Fondo. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos Personales

Lograr ciertas metas personales y en la medida en que son alcanzadas, contribuye al objetivo común de conseguir las metas de la organización, el departamento de Recursos Humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones

de quienes forman la organización. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

4.1.2 Análisis Interno del Departamento de Talento Humano

Fortalezas:

- ✚ Contar con personal competente que trabaja con profesionalismo, lo que ha garantizado que los recursos económicos con los que cuenta el Fondo estén bien administrados.
- ✚ Solvencia económica; al contar con suficiente liquidez nos ha permitido, mejorar los conocimientos y actualizar las habilidades del personal.
- ✚ Apoyo de la Alta Gerencia; para el cumplimiento de los objetivos institucionales, y
- ✚ Tecnología Avanzada; lo que nos permite que la comunicación entre las áreas sea más eficiente y óptima, así como también que la información que se procesa en el Fondo sea confiable y verídica.

Debilidades:

- ✚ Personal desmotivado; por la inexistencia de un plan de incentivos, los mismos que compensarían los beneficios que el personal disponía antes de pasar al control de la Superintendencia de Bancos Seguros, como por ejemplo: ser beneficiados de los productos que el Fondo ofrece a sus afiliados (préstamos ordinario, emergente y en un futuro el préstamo hipotecario).
- ✚ Inexistencia de una política técnica de incrementos salariales; lo que ha influido en el desempeño de los funcionarios y en la salida de personal calificado.

Oportunidades:

- ✚ Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal; que consiste en establecer alianzas con instituciones educativas que nos brinden capacitación a costos más bajos.
- ✚ La alta rotación de personal calificado en los competidores;

Amenazas:

- ✚ Pérdida de empleados valiosos por contraofertas; se puede perder valiosos empleados por una oferta mejor, para precautelar esta situación se debe incentivar a los empleados y ofrecerles sueldos de acuerdo al mercado.

- ✚ Posibilidades de contratar "empleados espías"; se pueden contratar a empleados que solo buscan a acceder a información privilegiada y confidencial que se maneja en el Fondo.
- ✚ Fuga de información interna y externa valiosa.

4.1.3 Formulación de las Estrategias

Las estrategias del Departamento de Talento Humano que se pretenden desarrollar, deben estar en relación directa con los requerimientos del Fondo y dar una respuesta efectiva a sus necesidades, es por esto que se ha presentado las siguientes estrategias:

- ✚ Adiestramiento continuo, mediante el ofrecimiento de Seminarios y Talleres en Supervisión, Relaciones Empleado – Patrono, Licencias, Reclutamiento, Contratos, Planes Médicos, Nómina, etc.
- ✚ Mejorar los procedimientos y objetivos para el reclutamiento y selección del personal, para lo cual el Departamento de Talento Humano va establecer mecanismo idóneos para la selección y contratación del personal nuevo que necesita para atender necesidades nuevas o cubrir puestos vacantes.
- ✚ Desarrollar destrezas y habilidades de los empleados, el incentivo al personal mediante el ofrecimiento de capacitación específica de acuerdo al área de trabajo, va a ayudar a desarrollar las destrezas y habilidades que tiene el personal.
- ✚ Utilizar técnicas de reingeniería, para determinar cómo se encuentra el Fondo en la actualidad, y determinar sus nuevas necesidades.
- ✚ Crear un plan de incentivos tanto por asistencia como por calidad en el desempeño. Al crear un plan de incentivos el personal estará motivado y desarrollará de mejor manera las funciones que desempeña.
- ✚ Realizar entrevistas periódicas a los empleados sobre el desempeño de sus funciones.
- ✚ Talleres de trabajo para el personal directivo y administrativo con el objetivo de orientarlos sobre las normas vigentes.
- ✚ Revisar y actualizar procesos, formularios y demás documentación del departamento de recursos humanos.

4.2 Programas de Capacitación y Desarrollo

El Fondo es un equipo de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de la organización depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarnos que tengan todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor. La capacitación en el Fondo es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los empleados y trabajadores al proceso productivo, mediante la entrega de

conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Es entonces nuestra responsabilidad capacitar a cada nuevo recurso que contratamos.

La inducción y el entrenamiento en el puesto

El Departamento de Talento Humano del Fondo, una vez que ha realizado el proceso de selección y contratación del personal, debe orientarlo y capacitarlo dependiendo del departamento en donde vaya a prestar los servicios, además de proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuenten con experiencia y conocimientos en el puesto de trabajo.

La inducción.- El Departamento de Talento Humano debe de realizar un proceso de inducción al nuevo personal, proceso que proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo en el Fondo. La persona encargada en el Departamento de Talento Humano del proceso de inducción, debe comunicar al nuevo empleado los valores del Fondo, la misión, la visión, los objetivos, las políticas, el horarios de trabajo, los días de descanso, los días de pago, los beneficios que ofrece el Fondo, además de la historia del Fondo, el jefe inmediato, etc.. Además de estos temas, la persona encargada de la inducción debe poner énfasis en temas primordiales como el servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

Entrenamiento en el puesto.- Después de haber terminado el proceso de inducción, el encargado del Departamento de Talento Humano y el Jefe Inmediato del empleado nuevo, debe proceder a realizar un entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar, deben comunicar sus funciones y responsabilidades, a la persona que va a reportar, y el organigrama del Fondo. El entrenamiento del puesto tiene como objetivo y finalidad hacer conocer al nuevo empleado de una manera muy clara y precisa lo que el Fondo y el departamento en el que va a prestar sus servicios esperan de él.

La herramienta que va utilizar el Departamento de Talento Humano es la “descripción del puesto”, esta herramienta contiene la siguiente información:

- ✚ Título del puesto;
- ✚ Departamento al que pertenece;
- ✚ Fecha de elaboración;
- ✚ Descripción general del trabajo que realizará el nuevo empleado;
- ✚ Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el ocupante del puesto de manera muy clara y definida.

- ✚ Si la persona va a tener funciones de Jefatura, se debe enunciar los puestos que va a tener a su cargo.
- ✚ Describa la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores dentro del Fondo.

Adiestramiento

El Departamento de Talento Humano debe realizar el adiestramiento a la nueva persona, esto ayudará a que el nuevo empleado aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales que pasan día a día en el Fondo. El adiestramiento es de vital importancia cuando el empleado no tiene experiencia o ha tenido poca experiencia, y cuando se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo, a las funciones que ha desempeñado. Para ello el Fondo aplicara las siguientes técnicas:

1. Preparar al nuevo empleado para desarrollar sus funciones;
2. Mostrarle el trabajo;
3. Ponerlo a prueba; y
4. Seguirlo en la práctica.

Capacitación y desarrollo profesional

El Departamento de Talento Humano, en coordinación con las Jefaturas son los responsables de la capacitación y desarrollo profesional de los empleados del Fondo, por capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe un empleado o trabajador del Fondo, con la finalidad de estimular el desempeño en la posición que ostenta. Normalmente la capacitación y el desarrollo profesional en el Fondo tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica, como por ejemplo: un curso de Excel, un curso de contabilidad, un curso de NIIF'S, un curso de Control Interno, etc.. En contraste, con el desarrollo profesional en el Fondo, que tiene como objetivo formar a mediano o largo plazo, líderes y ejecutivos con conocimientos y talentos específicos, por ejemplo: un posgrado en Finanzas, un posgrado de Recursos Humanos, un Posgrado en Administración de empresas. etc.

El responsable del Departamento del Talento Humano, para tomar las mejores decisiones, en lo que se refiere a programas de capacitación que requieren nuestros colaboradores, y con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión que traerá consigo beneficios al Fondo y en los empleados en si va a desarrollar las siguientes actividades:

- ✚ Elaborar una descripción de todos los puestos del Fondo.
- ✚ Realizar una “Detección de Necesidades de Capacitación”. Este se realizará mediante la observación y evaluación de las actividades o funciones que realiza cada empleado; a través de este procedimiento y con el desarrollo de

cuestionarios por parte de empleados y trabajadores se puede formar una idea sobre las necesidades de capacitación.

- ✚ Determinar cual o cuales cursos, talleres, entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño del personal en los distintos departamentos del Fondo.
- ✚ Seleccionar a los empleados que van a participar en los procesos de capacitación.
- ✚ Establecer los objetivos que quiere alcanzar con la capacitación y determinar de qué forma se recuperará el dinero que se invierte (retorno sobre inversión).

Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación en el Fondo nos conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. En el Fondo estos objetivos deben estipular claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá, además de determinar parámetros que permitan compararlos con el desempeño individual de cada empleado o trabajador. Si los objetivos no se logran, el Departamento de Talento Humano debe realizar una retroalimentación al programa de capacitación y a sus participantes, con la finalidad de determinar en donde están las fallas, y realizar las correcciones respectivas para el beneficio de todos.

Los principales objetivos de la capacitación en el Fondo son los siguientes:

- ✚ Preparar al personal para la ejecución de las diversas funciones que se desarrollan en el Fondo.
- ✚ Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo del trabajadores o empleados, no sólo en sus cargos actuales, sino e otras funciones o actividades para las cuales la persona puede ser considerada en futuro cercano.
- ✚ Cambiar la actitud de las personas, con el fin de crear un clima más satisfactorio entre los funcionarios, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión.

Programas de Capacitación y Desarrollo

El Departamento de Talento Humano ha llegado a la conclusión de que la capacitación de los empleados y trabajadores es una de las formas para mejorar la atención a los clientes que son los socios estratégicos del Fondo, así como evitar costos altos y mantener al Fondo en un nivel competitivo y, por supuesto, aumentar las ganancias del mismo, de este análisis se generan las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Cómo capacitar al personal? y
- ✚ ¿Cuál es el plan de capacitación que debo seguir?

El Fondo ha diseñado una guía de programas de capacitación que representa una herramienta, cuyo propósito es resolver problemas que se presentan en el Fondo.

Para esto se ha dividido el proceso de capacitación en tres etapas que permitirán tener una mejor comprensión y las mismas se detallan a continuación:

Primera Etapa: Análisis de necesidades

El Departamento de Talento Humano realizará un análisis de las necesidades de capacitación y la justificación de los cursos, talleres, conferencias y capacitaciones. En esta etapa se realizará la detección de necesidades del Fondo, mediante el análisis de las tareas y responsabilidades de los empleados, este análisis va a servir de ayuda al responsable del Departamento de Talento Humano para determinar las limitantes o carencias que les impiden a los empleados, desempeñar de la mejor manera sus funciones y labores, y determinar que los programas de capacitación servirán de ayuda para solucionar el problema del desempeño de los empleados del Fondo.

Además se realizará una entrevista a los jefes departamentales, para determinar la problemática de cada departamento, y con la intervención de los empleados se buscarán las respuestas a estos problemas, y determinará cuáles son las causas que dificultan realizar sus labores.

Para obtener la mejor información sobre las necesidades se debe conversar en forma individual con los jefes y con los empleados, para lo cual se debe realizar lo siguiente:

- ✚ Explicar a todo el personal cuál es la iniciativa primordial de un programa de capacitación.
- ✚ Motivar a los empleados a que participen activamente en los programas de capacitación, y explicarles que los empleados que participen en estos programas ayudarán a cada uno de sus departamentos.
- ✚ Solicitar la mayor cantidad de información posible, del departamento, como por ejemplo, las funciones, las responsabilidades de los jefes y empleados.

El Departamento de Talento Humano del Fondo encargará a uno de sus miembros realicen las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Qué es lo que el empleado hace actualmente y que no debe hacer?
- ✚ ¿Qué debería hacer y cómo lo debería hacer?
- ✚ ¿Qué se espera que pueda realizar después del período de capacitación?
- ✚ ¿Qué conocimientos tiene?
- ✚ ¿Cómo puede facilitar el Fondo el desarrollo de los nuevos conocimientos adquiridos de los empleados para su trabajo?

- ✚ ¿En qué manera se dará seguimiento después de la capacitación para detectar la mejora real en las labores del empleado?

Segunda Etapa: Diseño de Programas de Capacitación

El responsable del Departamento de Talento Humano, basados en la información obtenida con anticipación, puede comenzar con el diseño del programa de capacitación para el personal.

Durante el Diseño de Programas de Capacitación se deben definir los objetivos generales y particulares de los cursos que se van a dar a los empleados. Entre los objetivos, los responsables del Departamento de Talento Humano ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivos Generales.- Se debe determinar en forma clara las necesidades de los empleados, con la finalidad que al terminar el curso, con los conocimientos adquiridos puede desempeñar de mejor maneras sus funciones.

Por ejemplo, al terminar un curso de Internet se espera que los empleados puedan navegar en una computadora.

·
Objetivos Particulares. Se debe determinar lo que el empleado pueda hacer después de terminar el curso.

·
Para el mismo ejemplo del curso en Internet se espera que sepa cómo conectarse, cómo realizar búsquedas, etc.

Tercera Etapa: Seguimiento

El responsable de los programas de capacitación, después de cada curso, taller seminarios de capacitación debe realizar una labor de evaluación del programa de capacitación, con el objetivo de determinar los ajustes y mejoras necesarias al programa. Los principales puntos son: evaluación del instructor, lugar del curso y metodología; además de contar con elementos que permitan una mejor difusión de la información como proyectores, pizarrones, computadoras, etc. En resumen, todo programa de capacitación que desarrolle el Departamento de Talento Humano debe apegarse a un análisis detallado de necesidades reales del Fondo y de sus empleados. El análisis debe realizarse con la colaboración de los involucrados directa e indirectamente como los mismos empleados y sus jefes que conocen de primera mano la situación laboral. La elaboración detallada de objetivos, permitirá un mejor aprovechamiento del curso y el seguimiento para verificar que se hayan alcanzado los objetivos previamente establecidos, servirá para ajustar y mejorar posteriores programas de capacitación.

4.2.1 Alcance de la capacitación

La capacitación que se viene brindando año a año en el Fondo, tiene un alcance a todo el personal y se va desarrollando en función del área donde viene desempeñando sus funciones y de acuerdo al cronograma de capacitación.

4.2.1.1 Inversiones en capacitación

Existen muchas áreas en las que el Fondo debe invertir para mejorar constantemente, innovar y permanecer vigentes en el mercado. Las autoridades del Fondo ven a la capacitación y el desarrollo profesional como inversiones necesarias, que son parte de la estrategia de crecimiento del Fondo y que fomentarán el compromiso de los empleados repercutiendo positivamente en la productividad del Fondo.

4.2.1.2 Presupuestos para la capacitación

La capacitación puede ser abordada por instructores internos y externos, y esta capacitación puede darse en oficinas del Fondo o lugares establecidos para el evento. Por tanto, los gastos de cada modalidad, y los recursos humanos y materiales para implementarla, son distintos en cada caso.

El Fondo no quiere caer en un esquema de capacitar por capacitar, enviando a los empleados a todo curso que se presente con la finalidad de cubrir un presupuesto. Este tema de la preparación a los empleados está muy correlacionada con la estrategia del Fondo, de tal forma que lo desembolsado para capacitación debe ser una inversión que genere sus frutos. El Fondo tiene una estrategia propuesta y objetivos a cumplir, por tal motivo, se recomienda elaborar un plan adecuado de capacitación, un plan que convertirá el presupuesto de capacitación en una verdadera inversión.

4.2.1.3 Plan Operativo de Capacitación

PLAN OPERATIVO DE CAPACITACION DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS									
No.	AREA	PERSONAL	EDUCACION	TITULO	PROGRAMAS				
					ESPECIALIZACION	OTROS	CANT.	COSTO	TOTAL
1	TESORERIA /RECAUDACIONES	CELA CARLOS	SUPERIOR	INGENIERO BURSÁTIL	FINANZAS - INVERSIONES	RELACIONES INTERPERSONALES	2	200.00	400.00
2		SIGRID VASCONEZ	SUPERIOR	ING EN FINANZAS	COBRANZAS- ANALISIS DE CREDITO	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
3		MAURICIO CUADRADO	INTERMEDIA		COBRANZAS- ANALISIS DE CREDITO	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
4		EVELYN OBANDO	INTERMEDIA	TECNICA EN ADM.	COBRANZAS- ANALISIS DE CREDITO	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
5		VINICIO LLAGUNO	INTERMEDIA		MANEJO DE ARCHIVOS, DESARROLLO DE HABILIDADES	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
6	CREDITO	CRISTIAN ROCHA	SUPERIOR	ING. EN GESTION NEGOCIOS	ANALISIS DE CREDITO, PROYECTOS	RELACIONES INTERPERSONALES	2	200.00	400.00
7		MARCELO HERNANDEZ	SUPERIOR	LCDO. CONTADOR / AUDITOR	NEGOCIACIONES, ATENCION AL CLIENTE, SEGURIDAD Y SALUD	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
8		MARGARITA BERNAL	INTERMEDIA		ANALISIS DE CREDITO, ATENCION AL CLIENTE	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
9		JESSENIA MERECE	INTERMEDIA		ANALISIS DE CREDITO- ATENCION AL CLIENTE, SEGURIDAD Y SALUD	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
10		CARLOS NARVAEZ	INTERMEDIA		ANALISIS DE CREDITO, ATENCION AL CLIENTE	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
11		CARLOS GARCIA	INTERMEDIA		ANALISIS DE CREDITO, ATENCION AL CLIENTE	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
12		HECTOR VINACHI	INTERMEDIA		ANALISIS DE CREDITO-CALL CENTER-NEGOCIACIONES	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
13	RUIZ FREDY	INTERMEDIA		ANALISIS DE CREDITO-CALL CENTER-NEGOCIACIONES	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00	
14	CONTABILIDAD	MARIELA VILLALVA	SUPERIOR	LCDA. CPA. / MBA	ACTUALIZACION EN TEMAS FINANCIEROS	RELACIONES INTERPERSONALES	2	150.00	300.00
15		RITA JARRIN	INTERMEDIA		ACTUALIZACION EN TEMAS FINANCIEROS	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
16		ROSITA JANETA	SUPERIOR	ING. EN BANCA Y FINANZAS	ACTUALIZACION EN TEMAS FINANCIEROS	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
17	RIESGOS	CHRISTIAN AYALA	SUPERIOR		ANALISIS DE RIESGOS - ANALISIS FINANCIERO	RELACIONES INTERPERSONALES	2	200.00	400.00
18	RR HH	TERESITA ARGUELLO	SUPERIOR	EGRESADA ADM.	ACTUALIZACION LEGISLACION LABORAL-SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO	RELACIONES INTERPERSONALES	2	150.00	300.00
19	SISTEMAS	JUAN CARLOS MANTILLA	SUPERIOR	TECNOLOGO EN SISTEMAS	DESARROLLO PAGINA WEB	RELACIONES INTERPERSONALES	2	150.00	300.00
20		EDISON SIMBANA	SUPERIOR	INGENIERO EN SISTEMAS	PROGRAMACION - PAGINA WEB	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
21		ANALISTA DE SISTEMAS	SUPERIOR	INGENIERO EN SISTEMAS	PROGRAMACION - PAGINA WEB	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
22	MENSAJERIA	RODRIGO CEVALLOS	INTERMEDIO		DESARROLLO DE DESTREZAS Y HABILIDADES	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
23	SERVICIOS	NANCY MANOBANDA	INTERMEDIO		SEMINARIO DESARROLLO DE DESTREZAS Y HABILIDADES	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
24	GERENCIA	EGUEZ LUPERA EDWIN	SUPERIOR	ECONOMISTA	ACTUALIZACION EN TEMAS FINANCIEROS	RELACIONES INTERPERSONALES	1	500.00	500.00
25	SECRETARIA	CINDY NARVAEZ	SUPERIOR	LCDA. COMUNICACION ORGAN	SEMINARIO SECRETARIADO - REDACCION-CURSO DE WORD	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
26	RECEPCION	CALDERON CARLA	BACHILLER		CALL-CENTER, ATENCION AL CLIENTE	RELACIONES INTERPERSONALES	3	150.00	450.00
27	CONSEJO ADMINISTRACION	VILLAVICENCIO MILTON	SUPERIOR	DR. EN PEDAGOGIA	ANALISIS FINANCIERO	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
28		FERNANDEZ DANIEL	SUPERIOR	ECONOMISTA	ACTUALIZACION TEMAS FINANCIEROS	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
29		AGUAS DANIEL	SUPERIOR	ING. COM	ACTUALIZACION LEYES LABORALES Y SEGURIDAD Y SALUD	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
30		OBREGON HOLGUER	SUPERIOR	DR. EN AUDITORIA	ANALISIS FINANCIERO, SEGURIDAD Y SALUD	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
31		VINUEZA VICTOR HUGO	SUPERIOR	DR. EN LEYES	ACTUALIZACION EN TEMAS FINANCIEROS	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
32		LLERENA ANGELA	SUPERIOR	ING. CONT. Y AUDITORIA	ANALISIS DE CREDITO - COBRANZAS	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
33		FLORES FRANKLIN	SUPERIOR	ING. EN SISTEMAS	ACTUALIZACION EN TEMAS INFORMATICOS	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
34	CONSEJO FISCALIZACION	BASANTES SOLEDAD	SUPERIOR	ECONOMISTA	ACTUALIZACION EN TEMAS FINANCIEROS	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
35		CALDERON FABIAN	SUPERIOR	ING. EN SISTEMAS	ACTUALIZACION EN TEMAS FINANCIEROS	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
36		MEJIA GUILLERMO	SUPERIOR	ING.	ACTUALIZACION EN TEMAS FINANCIEROS, SEGURIDAD Y SALUD	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
37		MARIDUEÑA GALO	SUPERIOR	ING.	ACTUALIZACION EN TEMAS FINANCIEROS	RELACIONES INTERPERSONALES	1	300.00	300.00
Elaborado por: Teresa Arguello								TOTAL	14,450.00
				GERENCIA	RECURSOS HUMANOS				

4.2.2 Realización de la Evaluación de Necesidades de Capacitación en el Fondo

Después de haber realizado un análisis profundo, se puede determinar que en el Fondo existen muchas necesidades de capacitación y la primera quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son. Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, es efectuar mal el diagnóstico y partir de un punto equivocado.

Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo del Fondo, la frustración de los participantes y el descrédito del área organizadora de la capacitación. Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas "no se solucionan con capacitación" El comienzo del análisis debe orientarse, no solo por la descripción de cuáles son las necesidades existentes, que puedan brindar quienes solicitan la evaluación, sino que es necesario un meticuloso y pormenorizado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso.

Este análisis mostrará a quienes presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, habilidades o actitudes para determinada labor. Pero, también surgirán, quienes, estando en condiciones de hacerlo (contando con los conocimientos habilidades y actitudes) no lo hacen. Esta será la primera gran división del diagnóstico, donde se deberán dejar sentadas qué problemas aparecieron cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo de estudio del análisis organizacional. Igualmente importante, es analizar y definir la cultura de la organización que solicita el proceso y su comportamiento histórico y actual, en relación a hábitos vinculados a la capacitación.

Es necesario establecer si esa cultura previa permite que se perciban y se manifiesten problemas de capacitación o si acostumbran a relacionar sus problemas con otros factores. Si este análisis, no es correctamente realizado, aun efectuando un trabajo de campo muy detallado, no surgirán necesidades de capacitación, ya que los involucrados no las verán como tales. En este punto podemos adentrarnos más en el análisis, y establecer quiénes son los que se deben dar cuenta de que realmente, existe una necesidad de capacitación.

En primer lugar, podríamos ubicar al capacitador, ya que por ser un profesional con autonomía e independencia dentro del Fondo, es quien primero las verá, por no estar condicionado por la cultura de la misma.

También los jefes o supervisores directos de los involucrados tienen que comprender ese "algo" que la organización necesita y no se puede llevar a cabo, tiene un por

qué, relacionado con la falta de alguna aptitud para realizarlo. Ellos, deberán comunicar con claridad qué necesita la organización de las personas involucradas, motivar para solucionar esa situación por medio del aprendizaje y estimular, durante el proceso de implementación de lo aprendido.

Por último, es fundamental que la propia persona perciba la necesidad de modificar o incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la organización le requiere y no puede hacer por desconocimiento.

Debemos destacar que no siempre es sencillo que quien realiza una tarea pueda reconocer que la tarea está mal realizada o que puede ser mejorada. Estas necesidades por discrepancia, son sin duda, las más difíciles de establecer.

En cuanto a aquellas necesidades que surgen por cambios en la organización o incorporaciones, llevan en si mismas la importancia de ser materia de aprendizaje.

De todas formas y sin entrar en contradicciones con todo lo dicho anteriormente no debemos olvidar que una necesidad de capacitación no es importante por si misma sino que, lo que le asigna valor es lo que posibilitará hacer.

En este punto, cualquier aprendizaje dentro del ámbito organizacional, tiene no solo un valor intrínseco, sino que se transforma en un recurso estratégico de la gestión empresarial. Mucho más en aquellas organizaciones que basan el crecimiento en el desarrollo de su capital intelectual.

4.2.2.1 Análisis de la Organización

El Fondo es una entidad sin fines de lucro, basado en principios de solidaridad, enfocada en el ahorro, la misma que realiza actividades financieras para optimizar los recursos de los socios, además de proveer beneficios a sus afiliados durante su vida laboral y cuando pase a ser cesante. El capítulo dos se realizó un mejor análisis de la Organización y se refiere a un examen más amplio e implica el análisis de la totalidad de componentes del Fondo.

4.2.2.2 Análisis de las Tareas

El análisis de las tareas es un estudio detallado de todas las funciones, y actividades que un empleado realiza en el Fondo, esto se realiza con el propósito de determinar las habilidades, los conocimientos, las actitudes, los recursos y los riesgos comprometidos en cada tarea. El análisis de las tareas es un proceso para descomponer las funciones o actividades en sus distintos elementos (qué se hace, cómo, para qué, con qué, dónde, cuándo...)

Para determinar las Tareas de los empleados del Fondo se establecen los siguientes objetivos.

- ✚ Determinar al conjunto de funciones, tareas y actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo, las responsabilidades de cada empleado y el grado de autonomía de cada departamento.
- ✚ Realizar una lista requisitos importantes tales como son: la formación, experiencia, aptitudes, conocimientos y cualidades profesionales y personales con que debe contar la persona que tenga que desempeñar cada posición en el Fondo.
- ✚ Determinar y analizar las condiciones físicas y ambientales en las que se desarrolla el trabajo cada empleado.

El encargado del departamento de Talento Humano tiene que determinar las preguntas claves que permitirán obtener la información más completa y profunda acerca de todas las tareas que realizan los empleados, las mismas que se detallan a continuación:

- ✚ **Qué hace.** Se refiere a todas las tareas que tiene que realizar, quien ocupe el puesto, tanto las cotidianas como las periódicas y las ocasionales. Han de recogerse los aspectos físicos, sensoriales y perceptivos, y mentales, así como otros relacionados con la comunicación, relaciones, riesgos, responsabilidad, etc.
- ✚ **Cómo lo hace.** Se refiere a las modalidades operativas que se han de seguir para el desarrollo del trabajo, principalmente los métodos de trabajo, instrumentos, utensilios, instrucciones escritas o verbales, valoraciones que han de realizarse y decisiones que han de tomar.
- ✚ **Por qué lo hace.** Consiste en describir la motivación que le impulsa a ello, ayudará enormemente a eliminar, combinar o mejorar las operaciones, o bien a racionalizar los métodos y los procedimientos.
- ✚ **Qué requiere la tarea.** Consiste en los requisitos físicos de aptitud, de conocimientos y de capacidad exigidos a la persona que ocupe ese puesto.

4.2.2.3 Análisis de Cargos

El análisis de los cargos en el Fondo consiste en el procedimiento mediante el cual se obtiene la información acerca de los Cargos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean. Sobre este tema se hace un análisis en el capítulo III.

4.2.2.4 Análisis de las Personas

En la actualidad la organización interna del Fondo, es un punto clave e importante para el éxito de la misma, es de donde más dependen todas sus fortalezas y al mismo tiempo sus debilidades. Todas las acciones realizadas dentro del Fondo son

importantes para el crecimiento del mismo, pero como bien sabemos cada acción es realizada por una persona ; es decir, "el Fondo es el conjunto de relaciones de una serie de personas que buscan un fin en común, rodeados por un entorno" ; es por ello que el factor humano ha tomado cada vez más, un papel y posición muy importantes dentro de la organización, llegándose a crear un departamento de Talento Humano, la cual organiza, controla, dirige y coordina a todos y cada uno de los empleados del Fondo, con el fin de que el trabajo desarrollado por ellos, sea óptimo y de alta calidad.

El análisis de las personas consiste establecer sus conocimientos, habilidades y actitudes, antes empezar a ejercer sus funciones en al cargo.

4.2.3 Diseño del Programa de Capacitación

En actualidad en el Fondo hay situaciones complicadas que se deben mejorar y que tienen que ver directamente con el personal, esta problemática se pueden solucionar con programas de capacitación y otras no. Para estar seguros de que una situación puede solucionarse capacitando al personal, es importante realizar el análisis de la misma. El punto de partida para el diseño adecuado de los programas de capacitación es el Análisis de la Situación, cuyo objetivo es determinar con claridad los problemas o situaciones existentes con el personal, que pueden ser resueltos mediante capacitación y entrenamiento, así como las necesidades de actualización y desarrollo de los trabajadores, en razón de los cambios tecnológicos y su relación con el servicio a los clientes.

El departamento de Talento Humano ha determinado que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 puntos importantes:

1. Objetivos de capacitación,
2. Deseo y motivación de los empleados,
3. Principios de aprendizaje a utilizarse, y
4. Características de los instructivos

4.2.3.1 Objetivo Institucionales

Uno de los objetivos institucionales del Fondo es formular un Programa de Capacitación y Formación para los empleados del Fondo, que tiene como punto primordial fortalecer las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados y jefes, para aumentar el desempeño con mayor eficiencia y eficacia sus funciones y por ende mejorar el desempeño institucional.

4.2.3.2 Disposición y Motivación de los Capacitados

El departamento de Talento Humano del Fondo va a diseñar el programa de capacitación, tomando en cuenta dos condiciones importantes previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje.

En el Fondo hay dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de los empleados que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo y la motivación de aprender mientras avanza la capacitación.

Las siguientes estrategias que propone el Departamento de Talento Humano son esenciales y se detallan a continuación:

- ✚ Eliminar amenazas y castigos;
- ✚ Ser flexible;
- ✚ Hacer que los empleados participantes establezcan metas personales;
- ✚ Diseñar una instrucción interesante; y
- ✚ Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

4.2.3.3 Principios de Aprendizaje

El aprendizaje en el Fondo es un principio importante, y son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje en el Fondo es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El funcionario del departamento de Talento Humano determina los siguientes objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

- ✚ Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño
- ✚ Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

- ✚ **Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- ✚ **Repetición:** es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
- ✚ **Relevancia:** el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.

- ✚ **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
- ✚ **Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso.

Otros principios del aprendizaje

- ✚ El empleado debe acompañar los resultados de su desempeño.
- ✚ El empleado aprende mejor cuando está motivado para aprender.
- ✚ El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.
- ✚ La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- ✚ El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- ✚ El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.
- ✚ El aprendizaje depende de la aptitud y de las capacidades individuales.

4.2.3.4 Características de los Centros de Capacitación

El responsable de capacitación del Departamento de Talento Humano debe verificar que los Centros de Capacitación cuenten con las siguientes características:

- ✚ Infraestructura adecuada;
- ✚ Tener varias especialidades de cursos de capacitación;
- ✚ Capacidad adecuada de alumnos por aula y por curso;
- ✚ Horarios flexibles;
- ✚ Servicios Adicionales.

El responsable de los programas de capacitación del Departamento de Talento Humano debe verificar que los instructores de los Centros de Capacitación tengan las siguientes características:

- ✚ Conocimiento y experiencia en los temas;
- ✚ Adaptabilidad;
- ✚ Sinceridad;
- ✚ Sentido del humor;
- ✚ Interés;
- ✚ Cátedras claras;
- ✚ Asistencia individual;

- ✚ Entusiasmo;

4.2.4 Implementación del Programa de Capacitación

El Departamento de Talento Humano ha determinado una variedad de métodos y técnicas para capacitar al personal de los diferentes departamentos de la organización y que el mejor método o técnica depende de:

- ✚ La efectividad respecto al costo.
- ✚ El contenido deseado del programa.
- ✚ La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- ✚ Las preferencias y la capacidad de las personas.
- ✚ Las preferencias y capacidad del capacitador.
- ✚ Los principios de aprendizaje a emplear.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar

4.2.4.1 Métodos de Capacitación para empleados no gerenciales

El Departamento de Talento Humano del Fondo ha determinado los siguientes métodos para capacitar a empleados no gerenciales:

- ✚ Capacitación en el Puesto;
- ✚ Capacitación de Aprendizaje Práctico;
- ✚ Capacitación en Aulas;

4.2.4.2 Métodos de Capacitación para el desarrollo gerencial

Los métodos de capacitación enfocada a la gerencia y que van a ser utilizados por el Fondo son los siguientes:

- ✚ Capacitación para la adecuación del Líder;
- ✚ Capacitación para el Liderazgo;
- ✚ Desarrollo de Gerentes de Éxito;
- ✚ Desarrollo Organizacional;

4.2.5 Evaluación del Programa de Capacitación

El Departamento de Talento Humano va a utilizar cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

4.2.5.1 Reacciones




Una vez realizado los cursos-talleres se puede hacer un análisis de la satisfacción proporcionada a los participantes y verificar sus reacciones con la finalidad de determinar si se sienten felices por haber participado en la capacitación y con esto aumentar la productividad en su trabajo.

4.2.5.2 Aprendizaje

Se debe realizar un análisis a fondo del conocimiento y las habilidades de los empleados, antes de desarrollar un programa de capacitación, esto proporciona un parámetro básico de los participantes, para poder hacer una evaluación del aprendizaje después de los programas de capacitación y determinar la mejora de los empleados en sus actividades con los nuevos conocimientos aprendidos.

4.2.5.3 Comportamiento





El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

-  Presentar elementos idénticos.
-  Enfocarse en los principios generales.
-  Establecer un clima para la transferencia.

4.2.5.4 Resultados

El responsable directo de los programas de capacitación, y con el análisis de los resultados se puede determinar la utilidad de los programas, se pueden usar modelos de evaluación como por ejemplo el Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios del Fondo, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras.

Esto proceso permite a los gerentes proponer las siguientes actividades:

-  Planear;
-  Hacer;
-  Comprobar; y
-  Actuar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armada no dispone de un Programa Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano, que contribuya al desarrollo profesional de los empleados y trabajadores de la empresa.
2. Con el análisis que se realizó a la empresa, se pudo determinar, que el personal del Fondo no posee una capacitación adecuada, que vaya de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades que tiene a su cargo. El Fondo cuenta con un programa de capacitación que no está acorde a las necesidades de los empleados y trabajadores.
3. En la actualidad el Fondo no tiene un programa actualizado de descripción de cargos, funciones y perfiles en el cual se determina las necesidades para cada empleado o trabajador del Fondo.
4. El Fondo al no disponer de una administración adecuada de la Gestión del Talento Humano y sus procedimientos, da lugar a que el personal del Fondo no cuente con un marco de referencia que le ayude en el desarrollo de sus actividades cotidianas, lo cual produce errores, pérdida de tiempo y duplicación de funciones.
5. Mejorar en los procesos de la Gestión del Talento, permite conocer qué necesidades tiene el Fondo en lo que tiene relación con la contratación, administración, mantenimiento y capacitación del Personal.
6. El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, es por esto que la implementación de este programa integrado de innovación y gestión del talento humano en el Fondo, es muy importante ya que nos permitirá apreciar y valorar el talento humano que la empresa posee, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la Institución.
7. Este programa de Gestión del Talento Humano ayudará a que los colaboradores se comprometan con las estrategias, misión y visión institucional y para que encuentren en la empresa satisfacciones tanto personales como profesionales.

8. La ejecución de este programa nos permitirá identificar el talento que se requiere en cada área, estimular el desarrollo y retener el talento humano valioso existente en la empresa.

RECOMENDACIONES

1. El Fondo Complementario debe implementar de manera urgente un Programa Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano, el mismo que va a contribuir al desarrollo del personal de la empresa.
2. El Fondo debe desarrollar un Programa de Capacitación Anual para cada área y de acuerdo a las necesidades de cada empleado o trabajador del Fondo, esto se puede lograr con una encuesta a los empleados en donde se pregunte en que le gustaría que se le capacite.
3. Para realizar un programa de descripción de cargos y funciones se debe realizar un levantamiento de información de cada cargo, de acuerdo al Organigrama lo que será de gran beneficio para el Fondo.
4. Se debe establecer procesos y procedimientos adecuados, de acuerdo a la nueva Gestión del Talento Humano, con esta nueva administración se va a contribuir con el desarrollo profesional de los empleados y trabajadores, lo que ayudará a la imagen del Fondo.
5. Se debe establecer procesos claros y precisos, a su vez actualizar los procesos ya establecidos de acuerdo a las necesidades actuales y de acuerdo al desarrollo actual de la información.

BIBLIOGRAFÍA

ALECOY, Tirso José, (2008), Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social, Chile.

ALLES, Martha Alicia, (2006), Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, Ediciones Granica S.A., México.

Código Civil, Suplemento, (2005), R.O. 46.

CHIAVENATO, Idalberto, (2002), Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia..

FERNANDEZ MARTIN, (2001), Evaristo, Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes, McGraw Hill, España..

FERNANDEZ RIOS, Manuel, (1999), Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección, Ediciones Díaz de Santos S.A. España..

PEÑA CABRERA, Gianell, Gestión Humana: La Imagen del Servicio, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/mar/gestiohumanaserv.htm>

Planificación Estratégica, (2008), Grupo Novateck "CAPREMCI"

Resolución Superintendencia de Bancos y Seguros, (2005) No. SBS-2005-0686.

Reglamento Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados de las Fuerzas Armadas, (2010)