



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA RED FINANCIERA RURAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PASAJE EL JARDÍN E10-06 Y AV. 6 DE DICIEMBRE.

AUTOR/ A: PAOLA MARILIN RODAS BASTIDAS

TUTOR/ A: MGS. PATRICIA ALBUJA

2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
- <i>Problemas de Investigación</i>	
OBJETIVOS	8
- <i>Objetivo General</i>	
- <i>Objetivos Específicos</i>	
HIPÓTESIS	8
CAPÍTULO I	9
- <i>Marco Teórico</i>	
CAPÍTULO II	24
- <i>Diagnóstico</i>	
CAPÍTULO III	56
- <i>Propuesta</i>	
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	79

DATOS GENERALES

PLAN DEL PROYECTO INTEGRADOR DE CARRERA

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: PAOLA MARILÍN RODAS BASTIDAS

TEMA DEL TI: “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA RED FINANCIERA RURAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PASAJE EL JARDÍN E10-06 Y AV. 6 DE DICIEMBRE”

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL: PRODUCTIVIDAD Y SOCIEDAD

FECHA DE PRESENTACIÓN DEL PLAN: JULIO 2014

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Antecedentes

Una de las principales Fortalezas con las que cuenta la Red Financiera Rural es que posee el mejor recurso humano, totalmente calificado y especializado en micro-finanzas, el equipo de trabajo está conformado por 24 personas, distribuidos en 6 áreas funcionales.

El ingreso al servicio de la Red Financiera Rural está determinado por sus necesidades operativas y definidas en la estrategia institucional, las cuales deben estar debidamente presupuestadas y se efectuará previo proceso de selección y evaluación a cargo del área de Servicios Internos y en coordinación con los coordinadores del área que lo requiera, conforme al manual organizativo institucional, en concordancia con las leyes laborales vigentes.

Problema

El proceso de contratación del personal de la Red Financiera Rural presenta falencias que afectan los costos de la Institución y por ende a la rotación del recurso humano.

2. OBJETIVOS DEL TT

Objetivo General:

- Determinar las falencias en el proceso de selección y contratación del personal de la Red Financiera Rural, Institución dedicada a la asesoría financiera e investigación de mercados del sector Rural del Ecuador, diseñando un plan de mejoramiento optimizando los recursos de la Institución (tiempo, humanos, monetario).

Objetivos Específicos:

- Optimizar el tiempo empleado para la selección contratación e inducción del personal de la Institución.
- Identificar posibles problemas o cuellos de botella en el proceso de selección y contratación del personal de la Red Financiera Rural.
- Buscar posibles soluciones mediante los análisis comparativos anuales de los cargos con mayor rotación para la disminución de rotación de personal.
- Conformar el modelo para la contratación.

3. IDEA A DEFENDER

¿El proceso de selección y contratación es idóneo?; se proyecta encontrar las falencias identificar y replantear el modelo de procesos mediante el análisis comparativos, disminuir los costos que afectan a la rentabilidad de la empresa, a la estabilidad laboral, y también que están inmersos en el ambiente laboral para el

correcto desempeño de las áreas, vamos a replantear los desfases identificando y modificando los procesos actuales contribuyendo al mejoramiento continuo, basándonos en los objetivos generales y específicas con la utilización de las herramientas adecuadas en el cronograma planteado.

4. MARCO TEÓRICO QUE PERMITIRÁ SOLUCIONAR EL PROBLEMA

Para la elaboración de este proyecto de investigación se contó con la ayuda de las fuentes necesarias internas como el Reglamento Interno de la Red Financiera Rural y las Políticas del Manual de Recursos Humanos, se utilizará también una encuesta de satisfacción del ambiente laboral a las personas que laboran en la Institución por el cual se detectaran los riesgos psicosociales, mediante el método cualitativo y cuantitativo de este proceso al igual que el diagrama de flujo correspondiente en BAZINGA.

Se utilizó la metodología APA 6ta edición de Microsoft Word 2010.

5. METODOLOGÍA DEL PROCESO INVESTIGATIVO

El presente Proyecto se elaboró mediante el método analítico y posteriormente al método sintético, ya que la investigación utiliza el método analítico principalmente para iniciar la búsqueda es decir distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado, posteriormente, se procederá al uso del método sintético o reunión de datos, consiste en reunir los diversos elementos que se habían analizado anteriormente. En general la Síntesis y Análisis son dos fases complementarias.

INTRODUCCIÓN

La Red Financiera Rural es una importante entidad que se caracteriza por la calidad en los servicios micro financieros que proporciona a las diferentes instituciones miembros y no miembros de la Corporación, por ende es muy importante que la herramienta humana, es decir el equipo de trabajo esté altamente competente ante el mercado laboral, el esfuerzo realizado por cada una de las personas ha permitido que la Red Financiera Rural sea reconocida a nivel nacional e internacional superando sus metas cada día, por dicha razón debe mantenerse a la vanguardia no solo tecnológica sino intelectuales, mejorando día a día implementando maneras más eficientes como mejorando los procesos de recursos humanos para seleccionar de una manera eficaz ya que una adecuada gestión del Talento Humano se sustenta en el manejo de procesos, a través de los cuales es posible llevar a cabo en forma ajustada y adecuada los intereses de la Organización.

La Red Financiera Rural es un organismo que a partir de su fundación, ha crecido en la prestación de servicios y entrega de productos para el fortalecimiento de la gestión de sus miembros y el sector, por lo que se hace necesario, fortalecer su gestión interna sustentada en un enfoque a procesos y a la mejora continua.

Un puesto de trabajo es la suma de actividades fundamentales o responsabilidades relevantes, que una persona que lo ocupa se compromete a realizar o cumplir dentro de una Organización, a cambio de una compensación (remuneración); actividades y/o responsabilidades mediante las cuales contribuye la producción de servicios o bienes, y que exigen a aquella persona niveles correlacionados de conocimientos/habilidades, así como ideas/concepciones para la solución de los problemas derivados de su ejercicio. **(Red Financiera Rural, 2013)**

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El proceso de contratación del personal de la Red Financiera Rural presenta falencias que afectan los costos de la Institución y por ende a la rotación del recurso humano.

Se ha identificado que una de las principales causas de estas falencias es que no hay están bien estructurados ni definidos este tipo de procesos, es decir existe un desorden el momento que se requiere reclutar, seleccionar y posteriormente contratar al personal.

Otro problema claramente identificado es que no existe una área específica de Talento Humano, sino está dividido en el área de Servicios Internos que abarca varias funciones y adicionalmente un consultor de Talento Humano que no está tiempo completo y que no conoce bien las necesidades para ocupar el cargo.

Esto ha ocasionado que los supuestos seleccionados al cargo no sean aptos o idóneos para ocuparlos, por ende se ocasiona una alta rotación de personal, generando no solo pérdidas económicas ya que estos procesos ocasionan altos costos que se podrían eliminar sino también genera cuellos de botella y ausencias en los puestos de trabajo.

Si esta situación se mantiene se seguirán ocasionando pérdidas económicas, cuellos de botella por el tiempo que se toma para este proceso desde el reclutamiento hasta la inducción al cargo sino también malestar en el ambiente laboral ya que la apertura para rotación interna es mínima.

Por los motivos anteriormente señalados esta propuesta busca generar y estructurar bien el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal por medio de la creación de un diagrama de flujo, identificar los posibles errores y posteriormente buscar una solución a los mismos contribuyendo a la disminución de los costos que se generan y que afectan a la productividad de la Red Financiera Rural, mediante proyecciones y comparaciones del antes y el posible después al aplicar la propuesta.

6. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de mejoramiento del proceso de contratación del personal de la Red Financiera Rural, contribuyendo con ello al mejoramiento de la rotación y a la minimización de costos de la Corporación.

Objetivos Específicos:

1. Fundamentar teóricamente el mejoramiento de los procesos de contratación del personal de la Red Financiera Rural.
2. Diagnosticar la situación actual de la Red Financiera Rural, Identificando posibles problemas o cuellos de botella en el proceso de selección y contratación del personal de la Corporación.
3. Realizar la propuesta de los procesos de selección y contratación del personal de la Red Financiera Rural

HIPÓTESIS

La propuesta de mejoramiento del proceso de contratación del personal de la Red Financiera Rural, permite encontrar las falencias identificar y replantear el modelo de procesos mediante el análisis comparativos, disminuir los costos que afectan a la rentabilidad de la Institución, a la estabilidad laboral, y también que están inmersos en el ambiente laboral.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 PROCESO

Se denomina proceso a la consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico. Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática, de a uno por vez (secuencia alternativa) o pueden incluso superponerse las instancias (secuencia simultánea). Proceso es un término que, si bien podemos definir como lo hemos hecho de manera precisa, refiere a diferentes fines según sobre qué estemos hablando. (“**Lexus Editores, 1998.**”)

1.1.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN

1.1.1.1 Reclutamiento interno

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la Institución.

Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.

Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.

Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de Servicios Internos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- Es una gran fuente de motivación. El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la Institución. La Institución ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”.
- Es más económico. La Institución se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita a la Institución en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente

existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.

- La depresión y rotación La depresión puede aparecer entre el personal de la Institución que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra Institución al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí. **(Chiavenato, 1999.)**

1.1.1.2 Reclutamiento Externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "currículo vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la Institución. En ocasiones, los empleados de una Institución pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - Indicar el título de la posición y el área
 - No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
 - Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
 - Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
 - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden

obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés manhunter). Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de cabeza, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:

- Investigar si la empresa es buena
- Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
- Preguntar cuánto le cobrarán

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquece la Institución con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y a la vez, la Institución se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras Instituciones o por los candidatos.

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos. **(Chiavenato, 1999.)**

1.2 ROTACIÓN

El término rotación de personal se emplea para definir la oscilación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan al área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal.

En toda organización, es normal que se presente un volumen de entradas y salidas de recursos humanos.

A veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente.

Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Si en niveles normales la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado laboral, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes. **(Chiavenato, 1999.)**

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y

el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Tipo de liderazgo ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del medio ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de la entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el migración del personal

Uno de los problemas que afronta el en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “barata”. Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. **(Chiavenato, 1999.)**

Por tanto debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un

problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

La rotación de personal implica una serie de costos que incluiremos a continuación

Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.).
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de
- Reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y valuación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos.

Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

Costo de ingreso:

- Gasto de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración de personal recién ingresado en la organización), proporcionarles al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo de tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección. **(Chiavenato, 1999.)**

Costo de desvinculación:

- Gasto de la dependencia de registro de documentación, relativo al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros, comparendos para homologaciones (confirmaciones) ante el Ministerio de Trabajo, Sindicatos, Gremios, etc.) Prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.
- Costo de la entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costos de los formularios, costos de la elaboración de informes correspondientes, etc.)
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada.
- Costo del anticipo de pago relacionado con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso (no importa si el empleado lleva a cabo o no la contraprestación).

Costo extra laboral:

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

Costo extra operacional

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.

- Aumento de accidentes y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador. **(Chiavenato, 1999.)**

1.3 RED FINANCIERA RURAL

De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo, actualizado al 2013, la Red Financiera Rural es una Corporación Civil sin fines de lucro constituida en el año 2000 con el objetivo de expandir los servicios financieros a zonas rurales y urbanas marginales.

Son 46 instituciones miembros entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONG con Cartera, Instituciones Financieras Privadas Especializadas y ONG de Apoyo.

Misión:

“Somos la Red Nacional de Instituciones orientadas al desarrollo de las micro finanzas, que para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable del Ecuador, apoya el fortalecimiento e innovación de sus miembros; representa los intereses de sus colectivos; incide en el diseño, aplicación y evaluación en políticas públicas relacionadas al sector; y fomenta buenas prácticas y la transparencia de la información financiera y social del sector”.

Visión:

“La RFR se mantendrá como la organización referente que integra, apoya y representa a Instituciones de Micro finanzas diversas que facilitan, amplían y potencian el acceso integral a servicios financieros y no financieros complementarios, dirigidos a sectores vulnerables de la población, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida”.**(Red Financiera Rural, 2013)**

Organigrama Estructural

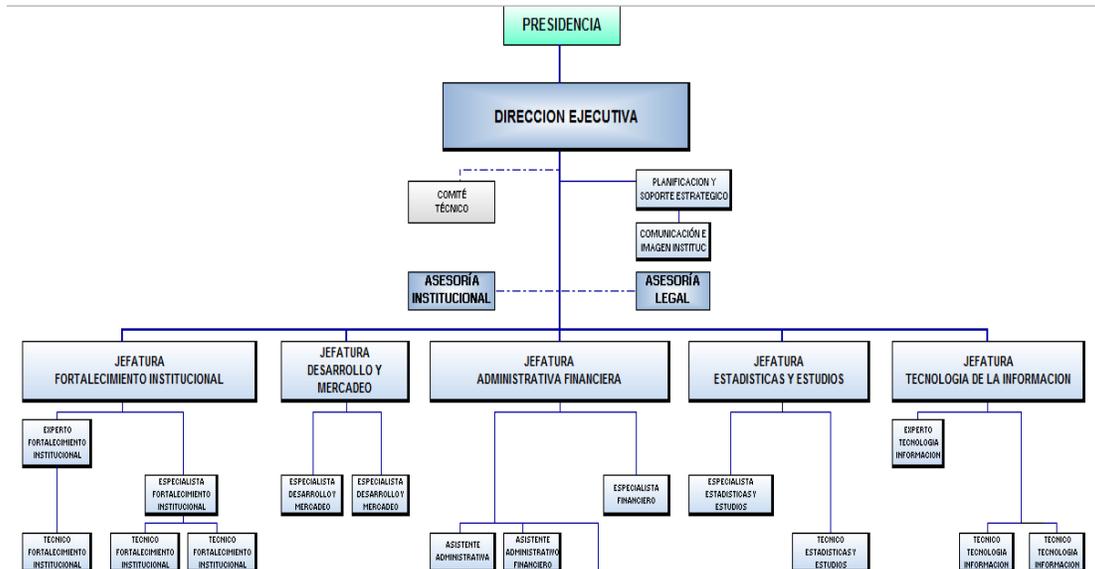


Gráfico 1. Organigrama Red Financiera Rural
Fuente: Manual Organizativo Red Financiera Rural.

Áreas de trabajo

- Administrativo Financiero
- Estadísticas y Estudios
- Fortalecimiento Institucional
- Asesoría Estratégica
- Desarrollo de Productos y Mercadeo

Administrativo Financiero

- Administración
- Talento Humano
- Informes Financieros
- Reglamentación Interna
- Planes de Capacitación
- Core Financiero

Estadísticas y Estudios

- Informes y Monitoreo de información Financiera y de Mercado
- Informes y Monitoreo de Información Social
- Gestión de Desempeño Social:
- ✓ Estudio de Pobreza de los Clientes -PPI-
- ✓ Calificación Social Institucional -SPI-
- ✓ Balance Social
- ✓ Medición de Satisfacción de Clientes
- ✓ Programas de Protección al Cliente

Fortalecimiento Institucional

- Adecuación Normativa a la LOEPS
- Financiamiento de Segundo Piso para Crédito Asociativo Rural
- Formación y Capacitación a través del Centro de Aprendizaje para Instituciones de Micro finanzas CAMRED
- Metodología de Crédito Rural Agropecuario
- Asistencia Técnica especializada

Asesoría Estratégica

- Planificación Estratégica
- Representatividad
- Proyectos y Comunicación
- Redes Internacionales SEEP, FOROLAC y Aliados Internacionales SPTF, CGAP, USAID, CAF, Citi, HIVOS
- Desarrollo Participativo de Propuestas

Desarrollo de Productos y Mercadeo

- Micro seguros de Vida y Desgravamen
- Micro seguros de Salud Familiar
- Productos de Captaciones y Ahorro Rural
- Metodología de Crédito Rural para Cadenas Productivas
- Educación Financiera para Microempresarios
- Productos Financieros para Jóvenes

(Red Financiera Rural, 2013)

REQUISITOS PARA EL INGRESO DEL PERSONAL

Para ingresar al servicio de la Red Financiera Rural, el postulante seleccionado deberá cumplir como mínimo los siguientes requisitos:

- A. Tener la capacidad civil de ejercicio para ser contratado por la Organización, es decir mayoría de edad.
- B. No estar inhabilitado por proceso judicial o administrativo para el ejercicio de la actividad.
- C. Reunir los requisitos y documentos exigidos para el cargo que postula, entre otros:
 - ✓ Cédula de ciudadanía en el caso de ecuatorianos o pasaporte en caso de extranjeros, debidamente legalizado con la visa que le habilite para trabajar en el país.
 - ✓ Papeleta de votación.
 - ✓ Hoja de Vida actualizada, con copia de los documentos que acrediten la información presentada.

- ✓ Certificado de trabajo de los dos últimos trabajos.
 - ✓ Si se trata de primer empleo, dos certificados de honradez con identificación clara del otorgante.
 - ✓ Certificado de antecedentes penales actualizado.
 - ✓ Referencias financieras y crediticias adecuadas.
- D. Cualquier otro documento que la RFR considere necesario.
- E. Suscribir el contrato individual de trabajo.
- F. Suscribir las declaraciones de nepotismo (formulario), de la UAF (Unidad de Análisis Financiero), y cualquier otra que lo determine la normativa vigente.
- (Red Financiera Rural, 2013)**

De la Selección de Personal:

Los Procesos de Selección de Personal son competencia y responsabilidad del Área de Servicios Internos.

Al momento de presentarse una vacante, se priorizará y analizará alternativas internas de funcionarios que puedan ser ascendidos o trasladados para ocupar el cargo vacante, siempre y cuando cumplan con las exigencias mínimas del perfil del puesto y estén interesados en participar en el proceso interno de Selección y/o concurso abierto de méritos.

En caso de producirse una vacante y no existir aspirantes dentro de la Red Financiera Rural que reúnan los requisitos indispensables para adoptar el puesto, o cuando el cargo lo requiera, se optará por la Selección Externa.

Toda persona que aspire ingresar a trabajar en la Red Financiera Rural, deberá involucrarse a seguir el Proceso de Selección.

Para participar en el Proceso de Selección, los aspirantes deberán presentar la documentación que respalde a los datos expuestos en la Hoja de Vida y el Área de Servicios Internos efectuará rigurosamente la verificación de la misma. La verificación se la realizará según la información contenida en la Hoja de Vida, así como también de la documentación anexa y referencias de la persona seleccionada.

Durante el Proceso de Selección, principalmente se evaluará del postulante entre otros los siguientes parámetros:

- Aspectos Generales: Lugar de residencia, disponibilidad de tiempo para cambio de trabajo, aspiración salarial, entre otros.
- Formación Académica: Estudios formales, instrucción complementaria (cursos, seminarios, etc.), nivel de idioma inglés.
- Valores y Competencias.

Se considerará como candidato idóneo cuando su calificación general reflejada en el Informe Final, corresponda a más del 70%.

Podrán postular para Procesos de Selección vigentes, personas que han trabajado anteriormente en la RFR, siempre y cuando éstas hayan salido en buenos términos y referencias.

Una vez concluido el Proceso de Selección, el Departamento de Servicios Internos, presentará a la Dirección Ejecutiva el Informe Final, el mismo que sustentará la toma de decisiones en la que participan con sus criterios e intervenciones técnicas, el Responsable de Servicios Internos, la Jefatura Inmediata y la Dirección Ejecutiva. **(Red Financiera Rural, 2013)**

De la Contratación:

La Red Financiera Rural se reserva la potestad exclusiva de solicitar y contratar nuevos trabajadores a su servicio y es competencia del área de Servicios Internos a través de sus funcionarios, la Contratación de personal, previa autorización del Representante Legal de la RFR.

Cumplido el Proceso de Selección, así como los requisitos de ingreso que fija el Reglamento Interno y el Manual de Perfiles y convenidas las condiciones en que va a elaborarse, se celebrará de inmediato (desde el primer día) el respectivo Contrato de Trabajo.

Tanto el Contrato de Trabajo como el Aviso de Entrada (IESS) serán debidamente registrados y legalizados en las entidades gubernamentales correspondientes, dentro de los plazos establecidos, conforme a la Ley.

El personal que ingresa por primera vez a trabajar en la Red Financiera Rural, estará sujeto obligatoriamente a un período de prueba de noventa días calendario para desempeñar cualquier cargo o posición.

De igual forma, se someterá al Proceso de Inducción programado por el área de Servicios Internos, el cual involucra la participación de los titulares de los cargos y áreas competentes y el tiempo que no debe ir más allá de 15 días laborables, se lo definirá conforme a la coordinación con los funcionarios.

Para que el nuevo colaborador continúe prestando sus servicios en la Organización, se requerirá del informe favorable sobre el desempeño de sus funciones emitido por el respectivo superior inmediato, con al menos 15 días de anticipación a fecha de cumplimiento del período de prueba.

El funcionario que ingrese a laborar en la Red Financiera Rural percibirá una remuneración básica previamente convenida y estará acorde a las funciones y responsabilidades que se le haya asignado, a la escala de remuneraciones y a las disposiciones legales vigentes.

El área de Servicios Internos, previo conocimiento y autorización de la Dirección Ejecutiva; de acuerdo al caso y en función de la Evaluación del Desempeño en período de prueba, será quien notifique a los funcionarios el término de Contrato, cuando la Organización no requiera continuar con los servicios de los mismos. **(Red Financiera Rural, 2013)**

CAPÍTULO II

2.1 DIAGNÓSTICO

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta está encaminada a encontrar y demostrar la necesidad de mejorar e implementar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, para ello es conveniente la aplicación de herramientas como la encuesta a los trabajadores actuales, ex trabajadores y la entrevista a los responsables de este proceso a para lograr una percepción mucho más apegada a la realidad que vive la corporación.

SITUACIÓN ACTUAL

Según la información recopilada se analizó los cargos que mayor rotación de personal ha existido en estos dos últimos años, las cuales se detallan de mejor manera a continuación:

TABLA 1

ROTACIÓN ASISTENTE DE COMUNICACIÓN

Columna1	ASISTENTE DE COMUNICACIÓN
2012	3,00
2013	4,00

Fuente: Red Financiera Rural

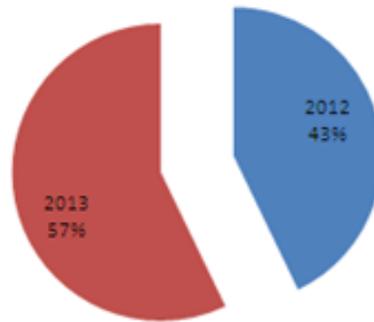


Gráfico 2. ASISTENTE DE COMUNICACIÓN

Fuente: Red Financiera Rural

Interpretación: En el año 2013 existió mayor rotación que en el año 2012, es decir 3 personas en el año 2012 y 4 personas en el año 2013 han pasado por el cargo de asistente de comunicación.

TABLA 2

ROTACIÓN ASESOR DE COMUNICACIÓN Y SOPORTE ESTRATÉGICO

Columna1	ASESOR DE COMUNICACIÓN Y SOPORTE ESTRATÉGICO
2012	3,00
2013	4,00

Fuente: Red Financiera Rural

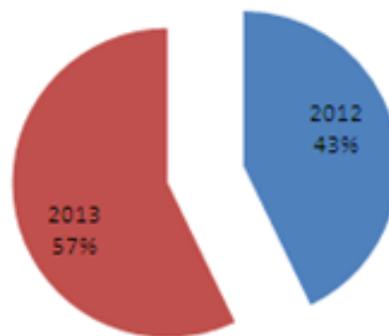


Gráfico 3. ASESOR DE COMUNICACIÓN Y SOPORTE ESTRATÉGICO

Fuente: Red Financiera Rural

Interpretación: En el año 2013 existió mayor rotación que en el año 2012, es decir 3 personas en el año 2012 y 4 personas en el año 2013 han pasado por el cargo de asesora de comunicación y soporte estratégico.

TABLA 3

COSTOS DE RECLUTAMIENTO

Columna1	COSTOS POR RECLUTAMIENTO
PUBLICACION PERIODICO	850,00
CONSULTOR RRHH	1.500,00
LLAMADAS	120,00
OTROS	100,00
TOTAL POR CARGO	2.570,00

Fuente: Red Financiera Rural

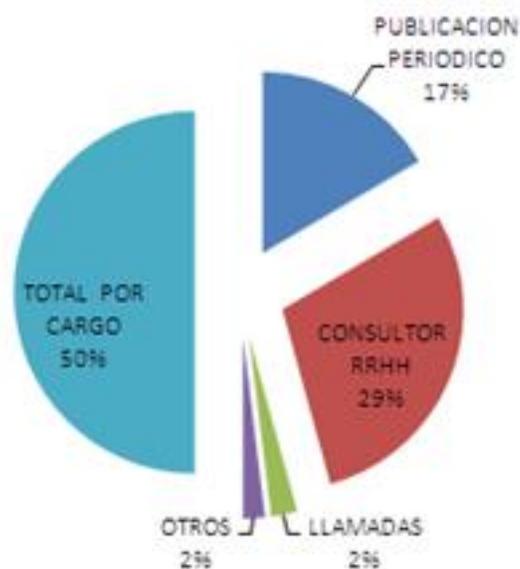


Gráfico 4. COSTOS POR RECLUTAMIENTO

Fuente: Red Financiera Rural

Interpretación: El total de los costos por cargo es de \$2570.00 aproximadamente, en el que incluye la publicación en la prensa, consultor RR.HH., llamadas y varios suministros.

TABLA 4
TIEMPO EMPLEADOS

Columna1	TIEMPO EN MINUTOS POR RECLUTAMIENTO
FASE 1	300,00
FASE 2	900,00
FASE 3	60,00
FASE 4	180,00
FASE 5	180,00
FASE 6	60,00
TOTAL TIEMPO	1.680,00

Fuente: Red Financiera Rural

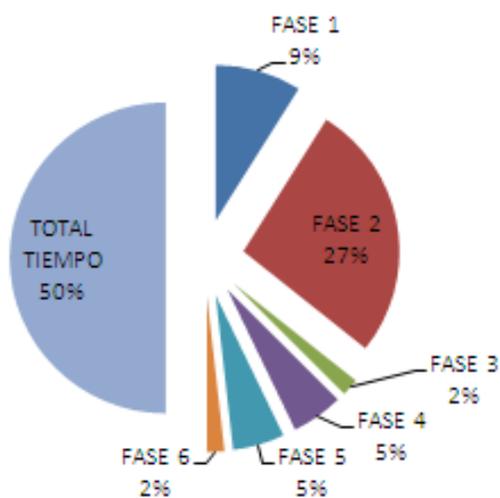


Gráfico 5. TIEMPO EN MINUTOS POR RECLUTAMIENTO

Fuente: Red Financiera Rural

Interpretación: El total del tiempo empleado por cargo es de 1680 minutos aproximadamente.

2.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Para el cálculo de la muestra, se presenta la población de empleados actuales de la Corporación Red Financiera Rural que consta con una población de 24 personas en el periodo 2014 y ex trabajadores de la misma Institución que consta con una población de 13 trabajadores del periodo 2012-2013, ésta población corresponde al método de población finita cuya fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad de éxito

q= (1-p) probabilidad de fracaso

N= Total de la población

Z²= Veces del valor z

E= Error

El total de la población de los **trabajadores actuales es** N= 24 empleados, al utilizar la fórmula para población finita con un nivel de confianza del 95% y que, de acuerdo a los valores z este porcentaje será igual a 1.96, deseamos que el error sea del 5%, que la probabilidad de éxito sea de 5%, y la probabilidad del fracaso del 5%, sustituyendo en la fórmula, el tamaño de la muestra es:

n=	x	
N=	24	
o=	0.5	
z=	0.95	1.96
e=	0.05	

$$n = \frac{23,0496}{1,0179} = 22.6$$

Resultado: Realizar a un mínimo de 23 personas de 24 para obtener respuestas claras de los actuales trabajadores.

El total de la población de los **ex trabajadores es** $N= 13$ ex empleados, al utilizar la fórmula para población finita con un nivel de confianza del 95% y que, de acuerdo a los valores z este porcentaje será igual a 1.96, deseamos que el error sea del 5%, que la probabilidad de éxito sea de 5%, y la probabilidad del fracaso del 5%, sustituyendo en la formula, el tamaño de la muestra es:

$$n= 4.33$$

Resultado: Realizar a un mínimo de 4 personas de 13 para obtener respuestas claras de los ex trabajadores.

En cuanto a la entrevista solo se realizó a las dos personas encargadas de éstos procesos.

Adicionalmente se indica que la Población es Finita dado que es el conjunto compuesto por una cantidad limitada de elementos, que en este caso es el número total de empleados y ex empleados que trabajan de la Red Financiera Rural y a la vez es una Población Real ya que es un grupo de elementos concretos y específicos.

ENCUESTA 1

DIAGNÓSTICO TRABAJADORES ACTUALES RED FINANCIERA RURAL

Fecha de Aplicación: 2014
Universo: 24 encuestados

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar las necesidades de diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero, y luego señale sus respuestas con una "x" en el cuadro respectivo o responda de acuerdo a lo planteado:

Pregunta 1

¿Cómo calificaría su proceso de selección desde la entrevista hasta la contratación para el cargo que ocupa por parte de la Red Financiera Rural?

- Excelente ()
- Muy Bueno ()
- Satisfactorio ()
- Regular ()
- Inaceptable ()
- No aplica ()

Pregunta 2

¿Cómo examinaría el proceso de inducción a la RFR y la asignación de sus actividades, responsabilidades obligaciones y prohibiciones?

- Excelente ()
- Muy Bueno ()
- Satisfactorio ()
- Regular ()
- Inaceptable ()
- No aplica ()

Pregunta 3

¿Cómo estimaría la forma de trabajar con su coordinador?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Pregunta 4

¿Cómo considera el desarrollo organizacional que se da en la RFR?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Pregunta 5

La forma en la cual le ha comunicado su coordinador inmediato la información institucional es...

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Pregunta 6

¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre los objetivos estratégicos, de la RFR?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Pregunta 7

¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre los objetivos operativos de su área establecidos en el POA?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Pregunta 8

¿De manera general, cómo percibe usted la forma de comunicación interna actual que existe en la RFR?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Pregunta 9

¿Durante el tiempo que ha trabajado en la RFR, ha recibido algún tipo de incentivos tales como: viajes fuera del país, capacitación interna y externa, incremento anual en su remuneración, bonos adicionales, facilidades para compra de equipos, etc?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Gracias por su colaboración.

ENCUESTA 2

DIAGNÓSTICO EX TRABAJADORES

RED FINANCIERA RURAL

Fecha de Aplicación: 2014

Universo: 4 encuestados

Pregunta 1

¿Cómo calificaría la claridad y exactitud en los anuncios de reclutamiento para el cargo que ocupó en la Red Financiera Rural?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Pregunta 2

En cuanto a su percepción el proceso de selección y contratación fue...

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Pregunta3

El proceso de inducción fue...

Excelente ()

Muy Bueno ()

Satisfactorio ()

Regular ()

Inaceptable ()

No aplica ()

Pregunta 4

Considera que el tiempo para la respuesta acerca de los resultados de su entrevista fue...

- Excelente ()
- Muy Bueno ()
- Satisfactorio ()
- Regular ()
- Inaceptable ()
- No aplica ()

Pregunta 5

Explique los motivos de salida

- No paso el periodo de prueba ()
- La remuneración no era la acordada ()
- Su puesto de trabajo no era el adecuado ()
- Por falta de oportunidades laborales ()
- Por falta de capacitación ()
- Otras... ()

Si selecciono otras explique
cuales.....

Gracias por su colaboración.

ENTREVISTA

RESPONSABLE DE SERVICIOS INTERNOS Y CONSULTOR DE TALENTO HUMANO

Fecha de Aplicación: 2014

Universo: 2

Tomando en cuenta la alta rotación que se ha dado en la Institución en estos dos últimos años y al no ser un grupo muy grande, me gustaría que me ayuden respondiendo las siguientes preguntas para analizar y determinar cuáles serían los posibles problemas en cuanto al proceso de contratación del personal de la Red Financiera Rural.

Pregunta 1

¿Cuáles son los métodos utilizados para el reclutamiento del personal de la Red Financiera Rural?

Pregunta 2

¿De acuerdo a que características y o cualidades califican a los aspirantes de cada cargo?

Pregunta 3

¿Se verifican que todos los datos en la hoja de vida sean verídicos?

Pregunta 4

¿Cuáles considera que serían los motivos de salida del personal?

Pregunta 5

¿Cuál es el tiempo aproximado que se toman desde el proceso de reclutamiento hasta el proceso de contratación?

Pregunta 6

¿Cuáles son las aptitudes principales y necesarias que se requieren para postularse a un cargo en la Red Financiera Rural?

Pregunta 7

¿Cuáles cree Ud. Son nuestras principales debilidades y oportunidades de mejora referente a la gestión de personal?

Gracias por su colaboración.

2.3 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

ENCUESTA TRABAJADORES ACTUALES

TABLA 5. Calificación proceso de selección desde la entrevista hasta la contratación

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		8,33%	2
MUY BUENO		12,5%	3
SATISFACTORIO		25%	6
REGULAR		37,5%	9
INACEPTABLE		8,33%	2
NO APLICA		8,33%	2
Total Respondentes			24

Fuente: Personal Actual RFR

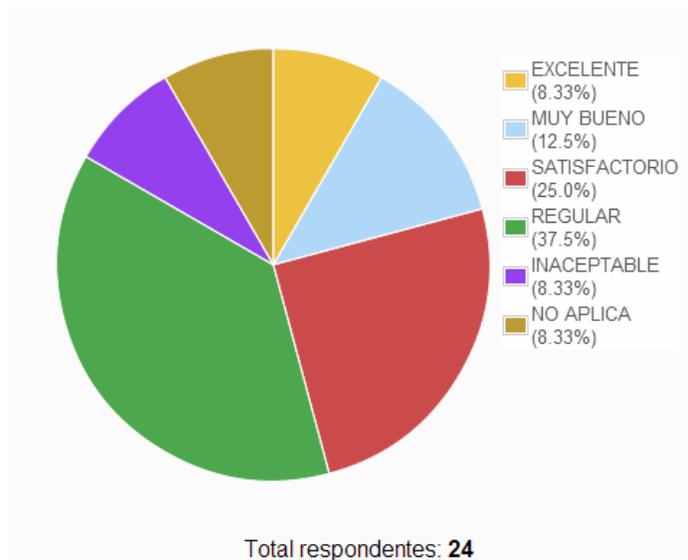


Gráfico 6. Calificación proceso de selección desde la entrevista hasta la contratación

Fuente: Personal Actual RFR

Interpretación: El 37.5% opina que el proceso de selección desde la entrevista hasta la contratación fue regular, el 25% opina que el proceso fue satisfactorio, el 12.5% muy bueno, mientras que el 8.33% está entre excelente inaceptable o en otros casos no aplica porque no tuvieron proceso de selección al ser los fundadores de la RFR.

TABLA 6. Resultados proceso de inducción, asignación de sus actividades, responsabilidades obligaciones y prohibiciones

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		16,67%	4
MUY BUENO		25%	6
SATISFACTORIO		20,83%	5
REGULAR		25%	6
INACEPTABLE		8,33%	2
NO APLICA		4,17%	1
		Total Respondentes	24

Fuente: Personal Actual RFR

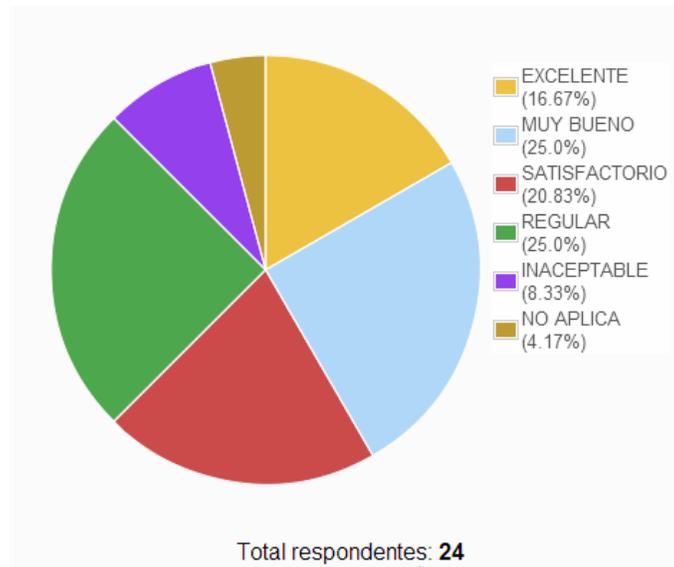


Gráfico 7. Resultados proceso de inducción, asignación de sus actividades, responsabilidades obligaciones y prohibiciones

Fuente: Personal Actual RFR

Interpretación: El 25% opina que el proceso de inducción fue muy bueno y regular, el 20.83% considera satisfactorio, el 16.67% excelente, el 8.33% inaceptable mientras que solo el 4% no aplica.

TABLA 7. Calificación forma de trabajar con coordinador

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		25%	6
MUY BUENIO		25%	6
SATISFACTORIO		12,5%	3
REGULAR		29,17%	7
INACEPTABLE		4,17%	1
NO APLICA		4,17%	1
		Total Respondentes	24

Fuente: Personal Actual RFR

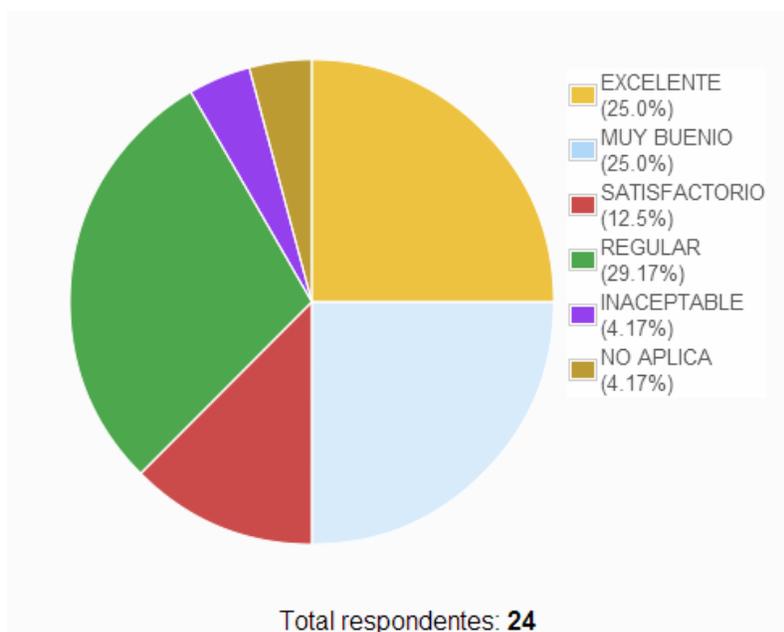


Gráfico 8. Calificación forma de trabajar con coordinador

Fuente: Personal Actual RFR

Interpretación: El 29.17% opina que la forma de trabajar con su coordinador es regular, el 25% está entre excelente y muy bueno, el 12.5% considera satisfactorio y el 4.17% inaceptable o no aplica.

TABLA 8. El desarrollo organizacional que se da en la RFR es...

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		4,17%	1
MUY BUENO		20,83%	5
SATISFACTORIO		8,33%	2
REGULAR		50%	12
INACEPTABLE		8,33%	2
NO APLICA		8,33%	2
Total Respondentes			24

Fuente: Personal Actual RFR

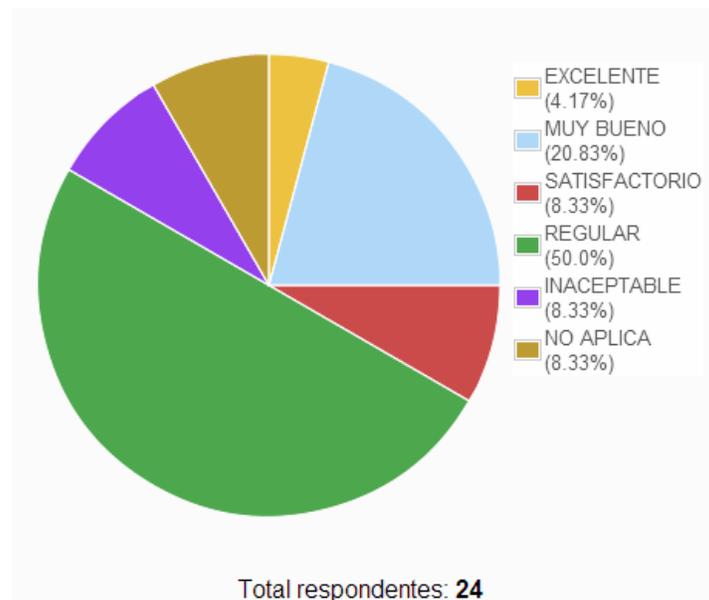


Gráfico 9. El desarrollo organizacional que se da en la RFR es...

Fuente: Personal Actual RFR

Interpretación: El 50% considera que el desarrollo organizacional es regular, el 20.83% muy bueno, 8.33% está entre inaceptable y no aplica, mientras que solo el 4.17% considera excelente.

TABLA 9. La forma en la cual le ha comunicado su coordinador inmediato la información institucional es...

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		20,83%	5
MUY BUENO		20,83%	5
SATISFACTORIO		16,67%	4
REGULAR		29,17%	7
INACEPTABLE		8,33%	2
NO APLICA		4,17%	1
		Total Respondentes	24

Fuente: Personal Actual RFR

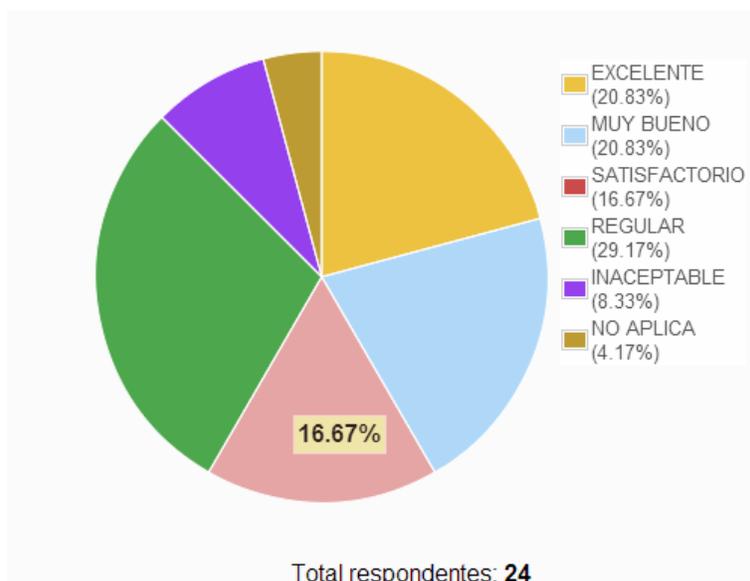


Gráfico 10. La forma en la cual le ha comunicado su coordinador inmediato la información institucional es...

Fuente: Personal Actual RFR

Interpretación: El 29.17% considera que la forma en la que su jefe inmediato comunicó la información institucional es regular, el 20.83% de los encuestados opina que fue excelente o muy bueno, el 16.67% satisfactorio, el 8.33% inaceptable y solo el 4.17% no aplica a esta pregunta.

TABLA 10. Nivel de conocimiento sobre los objetivos estratégicos.

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		12,5%	3
MUY BUENO		20,83%	5
SATISFACTORIO		12,5%	3
REGULAR		37,5%	9
INACEPTABLE		12,5%	3
NO APLICA		4,17%	1
		Total Respondentes	24

Fuente: Personal Actual RFR

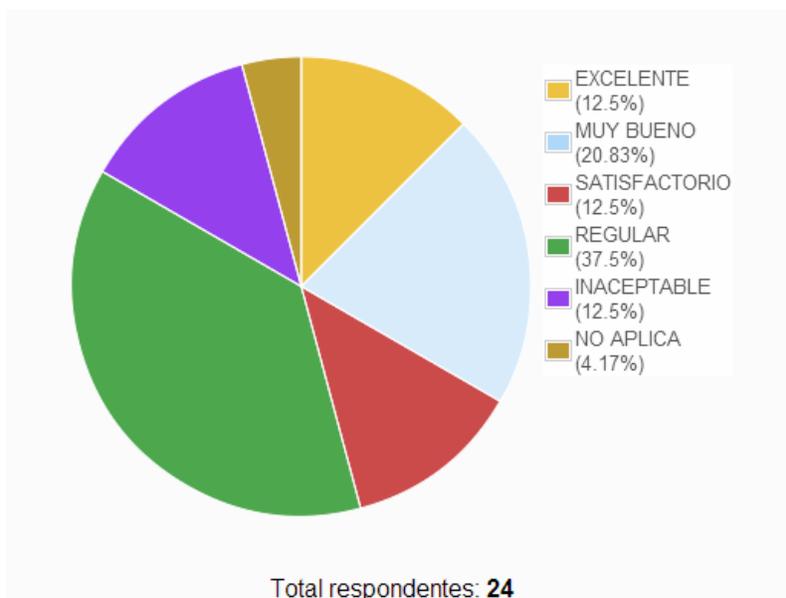


Gráfico 11. Nivel de conocimiento sobre los objetivos estratégicos.

Fuente: Personal Actual RFR

Interpretación: El 37.5% afirma que el nivel de conocimiento acerca de los objetivos estratégicos institucionales es regular, el 20.83% muy bueno, el 12.5% está entre excelente satisfactorio o inaceptable, y solo el 4.17% no aplica.

TABLA 11. Nivel de conocimiento sobre los objetivos operativos en el POA

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		12,5%	3
MUY BUENO		16,67%	4
SATISFACTORIO		12,5%	3
REGULAR		45,83%	11
INACEPTABLE		8,33%	2
NO APLICA		4,17%	1
Total Respondentes			24

Fuente: Personal Actual RFR

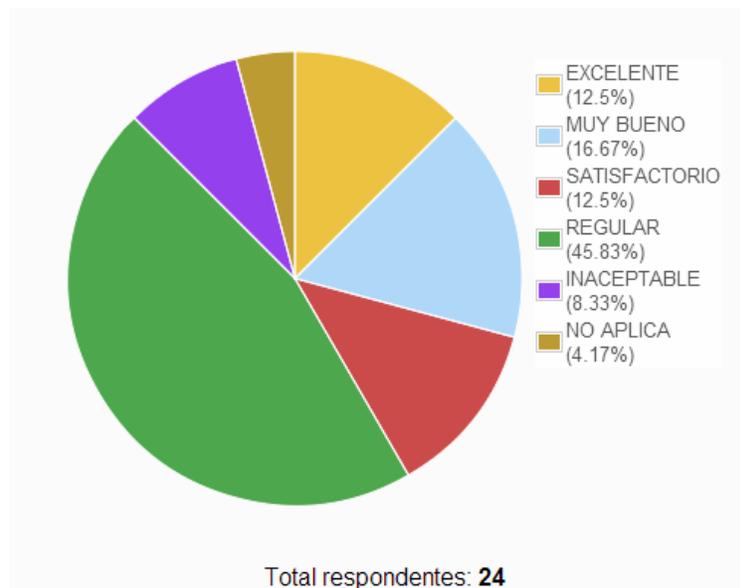


Gráfico 12. Nivel de conocimiento sobre los objetivos operativos en el POA

Fuente: Personal Actual RFR

Interpretación: El 45.83% afirma que los objetivos operativos de su área establecidos en el POA son regulares, el 16.67 muy bueno, el 12.5% excelente y satisfactorio, el 8.33% inaceptable y el 4.17% no aplica a la pregunta.

TABLA 12. Percepción comunicación interna actual

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		20,83%	5
MUY BUENA		20,83%	5
SATISFACTORIO		25%	6
REGULAR		16,67%	4
INACEPTABLE		12,5%	3
NO APLICA		4,17%	1
Total Respondentes			24

Fuente: Personal Actual RFR

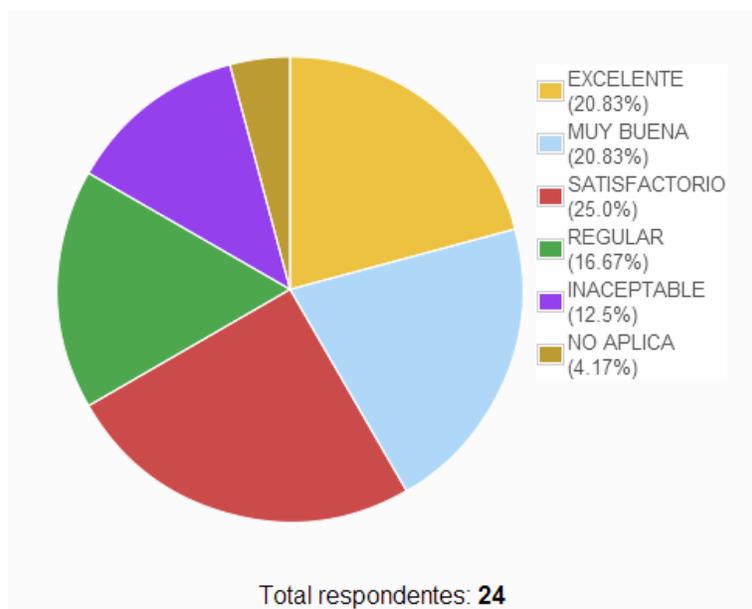


Gráfico 13. Percepción comunicación interna actual

Fuente: Personal Actual RFR

Interpretación: El 20.83% considera que la forma de comunicación interna actual es excelente y muy buena, el 25% satisfactoria, el 16.67% regular, el 12.5% inaceptable y el 4.17% ha seleccionado la opción de no aplica.

TABLA 13. Los tipos de incentivos (viajes fuera del país, capacitación interna y externa, incremento anual en su remuneración, bonos adicionales, facilidades para compra de equipos) son:

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		12,5%	3
MUY BUENA		8,33%	2
SATISFACTORIO		16,67%	4
REGULAR		33,33%	8
INACEPTABLE		20,83%	5
NO APLICA		8,33%	2
Total Respondentes			24

Fuente: Personal Actual RFR

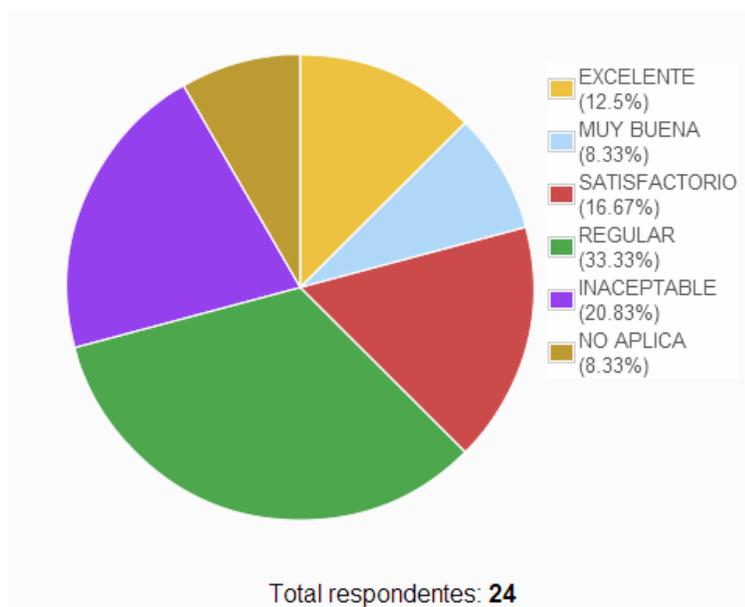


Gráfico 14. Los tipos de incentivos (viajes fuera del país, capacitación interna y externa, incremento anual en su remuneración, bonos adicionales, facilidades para compra de equipos) son:

Fuente: Personal Actual RFR

Interpretación: El 33.33% afirma que los incentivos entregados han sido regulares, el 20.83 inaceptable, el 12.5% excelente, y el 8.33% de los encuestados opinan de manera muy buena o simplemente no aplica.

ENCUESTA EX TRABAJADORES

TABLA 14. Calificación de la claridad y exactitud en los anuncios de reclutamiento.

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		0%	0
MUY BUENO		0%	0
SATISFACTORIO		75%	3
REGULAR		25%	1
INACEPTABLE		0%	0
NO APLICA		0%	0
Total Respondentes			4

Fuente: Ex Personal RFR

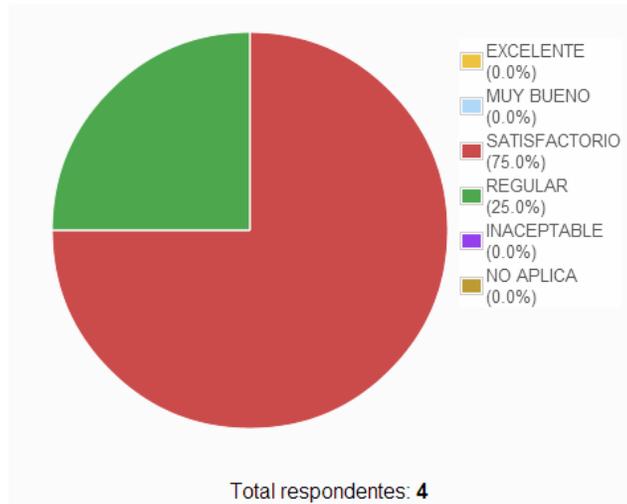


Gráfico 15. Calificación de la claridad y exactitud en los anuncios de reclutamiento.

Fuente: Ex Personal RFR

Interpretación: El 75% de los ex trabajadores considera que la claridad y la exactitud en los anuncios fue satisfactorio, el 25% contestó que regular.

TABLA 15. Nivel de percepción el proceso de selección y contratación.

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		0%	0
MUY BUENO		0%	0
SATISFACTORIO		0%	0
REGULAR		75%	3
INACEPTABLE		25%	1
NO APLICA		0%	0
Total Respondentes			4

Fuente: Ex Personal RFR



Gráfico 16. Nivel de percepción el proceso de selección y contratación.

Fuente: Ex Personal RFR

Interpretación: El 75% considera que el proceso de selección y contratación fue regular y el 25% opina que inaceptable.

TABLA 16. El proceso de inducción fue...

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		0%	0
MUY BUENO		0%	0
SATISFACTORIO		0%	0
REGULAR		75%	3
INACEPTABLE		25%	1
NO APLICA		0%	0
Total Respondentes			4

Fuente: Ex Personal RFR

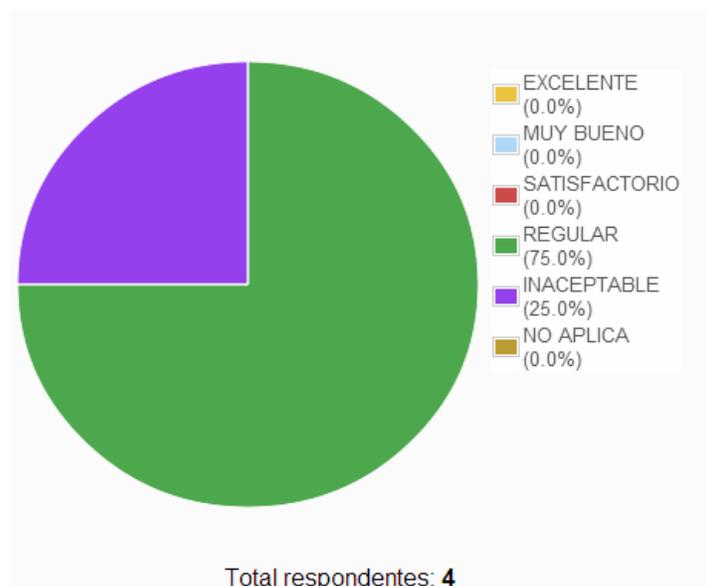


Gráfico 17. El proceso de inducción fue...

Fuente: Ex Personal RFR

Interpretación: El 75% afirma que el proceso de inducción fue regular y el 25% inaceptable.

TABLA 17. El tiempo para la respuesta acerca de los resultados de su entrevista fue...

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
EXCELENTE		0%	0
MUY BUENO		0%	0
SATISFACTORIO		0%	0
REGULAR		75%	3
INACEPTABLE		25%	1
NO APLICA		0%	0
Total Respondentes			4

Fuente: Ex Personal RFR

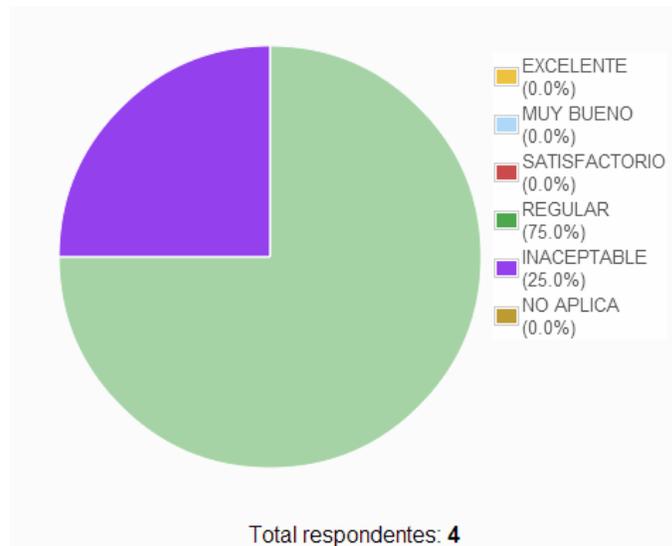


Gráfico 18. El tiempo para la respuesta acerca de los resultados de su entrevista fue...

Fuente: Ex Personal RFR

Interpretación: El 75% considera que el tiempo en dar una respuesta en el proceso fue regular y el 25% afirma que inaceptable.

TABLA 18. Motivos de salida

Opción	Distribución	Porcentaje	Total
No paso el período de prueba		25%	1
La remuneración no era la acordada		0%	0
Su puesto de trabajo no era el adecuada		0%	0
Por falta de oportunidades laborales		0%	0
Por falta de capacitación		75%	3
Otros		0%	0
Total Respondentes			4

Fuente: Ex Personal RFR

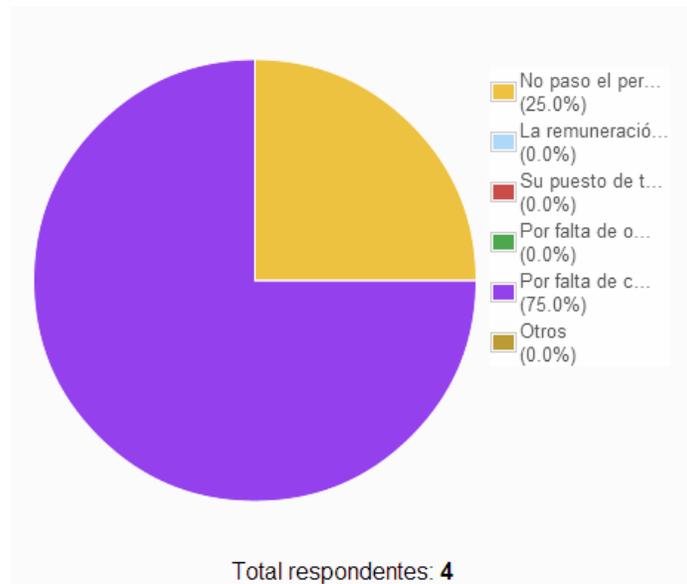


Gráfico 19. Motivos de salida

Fuente: Ex Personal RFR

Interpretación: El 75% de los encuestados dice que su salida fue por falta de capacitación y el 25% afirma que fue porque no pasaron el período de prueba.

ENTREVISTA RESPONSABLE DE SERVICIOS INTERNOS Y CONSULTOR

CPA. Gicela Montoya

Psicólogo Francisco Cisneros (vía telefónica)

Pregunta 1

¿Cuáles son los métodos utilizados para el reclutamiento del personal de la Red Financiera Rural?

GM: Bueno hablar de un método específico no tenemos como el equipo de trabajo con el que se maneja la Red es sumamente pequeño, lo que hacemos es buscar perfiles ya sea por internet o por anuncios en el periódico y se analiza con el jefe de área que se requiera por lo general quedan 3 finalistas y en base a los resultados psicológicos y evaluaciones de conocimiento general se pondera el que obtenga mayor puntuación se le contrata.

FC: Yo no me involucro en este proceso, no intervengo para nada.

Pregunta 2

¿De acuerdo a que características y o cualidades califican a los aspirantes de cada cargo?

GM: Que cumplan con el perfil especialmente con base en micro finanzas, título de tercer nivel, aspiración laboral que este dentro de nuestro presupuesto y el resultado de las evaluaciones.

FC: Tampoco aquí Gice con el jefe del área que requieran se encarga yo al final prácticamente vengo cuando los chicos ya están seleccionados.

Pregunta 3

¿Se verifican que todos los datos en la hoja de vida sean verídicos?

GM: La verdad es que muchas veces nos basamos por recomendaciones que ya no son necesarias para la verificación de datos y como el tiempo es limitado no

verificamos con exactitud, este es un serio inconveniente que arrastrado algunos problemas a nivel operativo ya que se puede constatar la veracidad de la hoja de vida en el periodo de prueba por eso muchas veces no pasan porque no tienen el conocimiento o la experiencia en el área que requerimos.

FC: Deberían verificar si es algo importante pero el tiempo es limitado no se debe dejar el puesto vacío por eso creo que se comete el error de contratar sin previa revisión, no sé cómo se manejen aquí porque yo soy consultor externo.

Pregunta 4

¿Cuáles considera que serían los motivos de salida del personal?

GM: Pueden ser por varias opciones porque no pasan el periodo de prueba algunos votan la toalla porque el área de micro finanzas es un tema que no todo el mundo lo conoce, obviamente se le explica en la inducción que se capacita acerca del mismo pero se debe tener una base, no pasan el periodo de prueba porque la persona no cumple con el perfil que requerimos o porque tienen mejores ofertas de trabajo, la Red es una Institución que considera importante la permanencia del personal, pero hay casos también que no existe afinidad entre compañeros y es otro malestar que se puede ocasionar generando un mal ambiente laboral.

FC: Cuando he conversado con Gice básicamente porque no cumplen el perfil no pasan el período de prueba y nos toca volver a realizar el proceso o porque una vez pasado el período de prueba no rinden como en el principio si bien deciden retirarse de la Institución por renuncia voluntaria o por parte del empleador.

Pregunta 5

¿Cuál es el tiempo aproximado que se toman desde el proceso de reclutamiento hasta el proceso de contratación?

GM: Como las renunciaciones son inmediatas en el último proceso de selección nos tardamos más de un mes porque no tenemos definido, a veces se queda vacío el puesto porque no sabemos dónde buscar por dónde empezar. Creo que nos hace falta una guía en la cual se deba aprobar el proceso, porque si es molesto estar

pidiendo aprobaciones de lo que vamos hacer en cada selección, en vez de tener uno solo para todos los cargos.

FC: Yo en las evaluaciones me tomo unas 3 horas y luego en analizarlas 3 horas más, los resultados son enviados al área de Servicios Internos, se realizan pruebas psicotécnicas para analizar la personalidad, las preferencias, aptitudes y actitudes, eso ayuda también para ver si la persona es estable o no, ya que eso nos interesa.

Pregunta 6

¿Cuáles son las aptitudes principales y necesarias que se requieren para postularse a un cargo en la Red Financiera Rural?

GM: Principalmente como ya comente título profesional de tercer nivel o cuarto, conocimiento en el área de micro finanzas, disponibilidad de viajar, compromiso, trabajo bajo presión, y más que nada la predisposición para cada actividad.

FC: Yo creo que más que el perfil profesional o académico se debería tomar en cuenta el compromiso los valores que tenga esa persona y más que nada las ganas que tenga para entrar a trabajar en la Red, porque se lo puede seguir capacitando obviamente teniendo una base de lo que se requiera.

Pregunta 7

¿Cuáles cree Ud. Son nuestras principales debilidades y oportunidades de mejora referente a la gestión de personal?

GM: Principalmente no tenemos un proceso definido ni plasmado para guiarnos si sería importante que se realice y se apruebe el diagrama de flujo del proceso de contratación desde el reclutamiento hasta la contratación, así nos organizaríamos de mejor manera porque esa es otra debilidad somos desorganizados, y como esta área se encarga no solo de talento humano sino del área administrativa y financiera si se nos complica, así tomaríamos la mejor decisión para que no ocurra tanta rotación específicamente para el cargo de asistente de comunicación y asesor de planificación y soporte estratégico porque es ahí donde tenemos problemas.

FC: Solo se tiene un organigrama estructural, manual Institucional, manual de perfiles, pero no se ha tomado en cuenta la diagramación de los procesos, es muy importante se debería incluir en los manuales o ya sea hacer otro manual solo de procesos, en este caso de contratación, de ahí la Institución tiene un personal capacitado también con valores son unas personas de calidad, hay que definir este problema principalmente.

CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA:

Se concluye que la Corporación Red Financiera Rural no tienen establecido ni plasmado un proceso para la selección de personal, los datos de la hoja de vida no son verificados antes del proceso sino una vez contratada la persona, la mayoría de personas a contratar son recomendados y es factor muchas veces influye mucho en la selección y finalmente existe desorganización por no contar con el diagrama de flujo del proceso de contratación desde el reclutamiento hasta la contratación, han considerado que es de suma importancia la creación de lo antes mencionado para la optimización de tiempo, costos y a la vez para reducir la rotación, en general necesitan una guía para ser ordenados.

FOTOGRAFÍA:

ENTREVISTA GICELA MONTOYA



ANÁLISIS ENCUESTA Y ENTREVISTA

Una vez finalizado el Capítulo de diagnóstico y recolección de información, se han detectado falencias las cuales corroboran en el desarrollo de la propuesta final del Proyecto de Investigación.

Las entrevistas indican por lo general que al tener poco personal nunca se vieron ante la necesidad de crear diagramas de procesos pero la Institución ha crecido y ha existido una alta rotación en comparación a los años anteriores, en el 2012 rotaron 3 personas mientras que en el 2014 rotaron 4 personas correspondiente al 14% anual de rotación para los cargos de Asistente de Comunicación y Asesor de Comunicación y Soporte Estratégico.

Se determina que en el manual de Talento Humano no consta un diagrama de flujo de ningún proceso, en este caso se desarrolló el diagrama de flujo del proceso de contratación del personal nuevo que ingresará en el futuro a laborar en esta Institución, conllevando a una mejor organización, esta será la base idónea para enfocarse cuando presenten rotación de personal o abandona del puesto.

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA

Se plantea elaborar los diagramas de flujo desde el proceso de reclutamiento hasta la contratación en sí incluyendo despido o renuncia para añadir un plus a la propuesta, los cuales se incluirán en el manual de Talento Humano de la Corporación Red Financiera Rural.

El software a utilizar para la diagramación es BISAGI es un software de uso libre para desarrollar de una manera más rápida y flexible los diferentes procesos que se detallan más adelante.

3.1.1 ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJOS

Con la creación de los diagramas de flujo de los diferentes procesos que conlleva el contratar a una persona mejorará el nivel operativo, para de esta manera poder contratar a la persona apta e idónea para cumplir con el perfil debidamente adecuado, se desarrollará los siguientes diagramas de procesos:

- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
 - REQUERIMIENTO Y APROBACIÓN
 - ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE BANCO DE PREGUNTAS
 - RECLUTAMIENTO
- CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN
 - MACRO
 - CONTRATACIÓN DE PERSONAL
 - INDUCCIÓN
- DESVINCLUACIÓN LABORAL
 - DESPIDO
 - RENUNCIA
 - FINALIZACIÓN DE CONTRATO

3.1.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3.1.2.1 REQUERIMIENTO Y APROBACIÓN

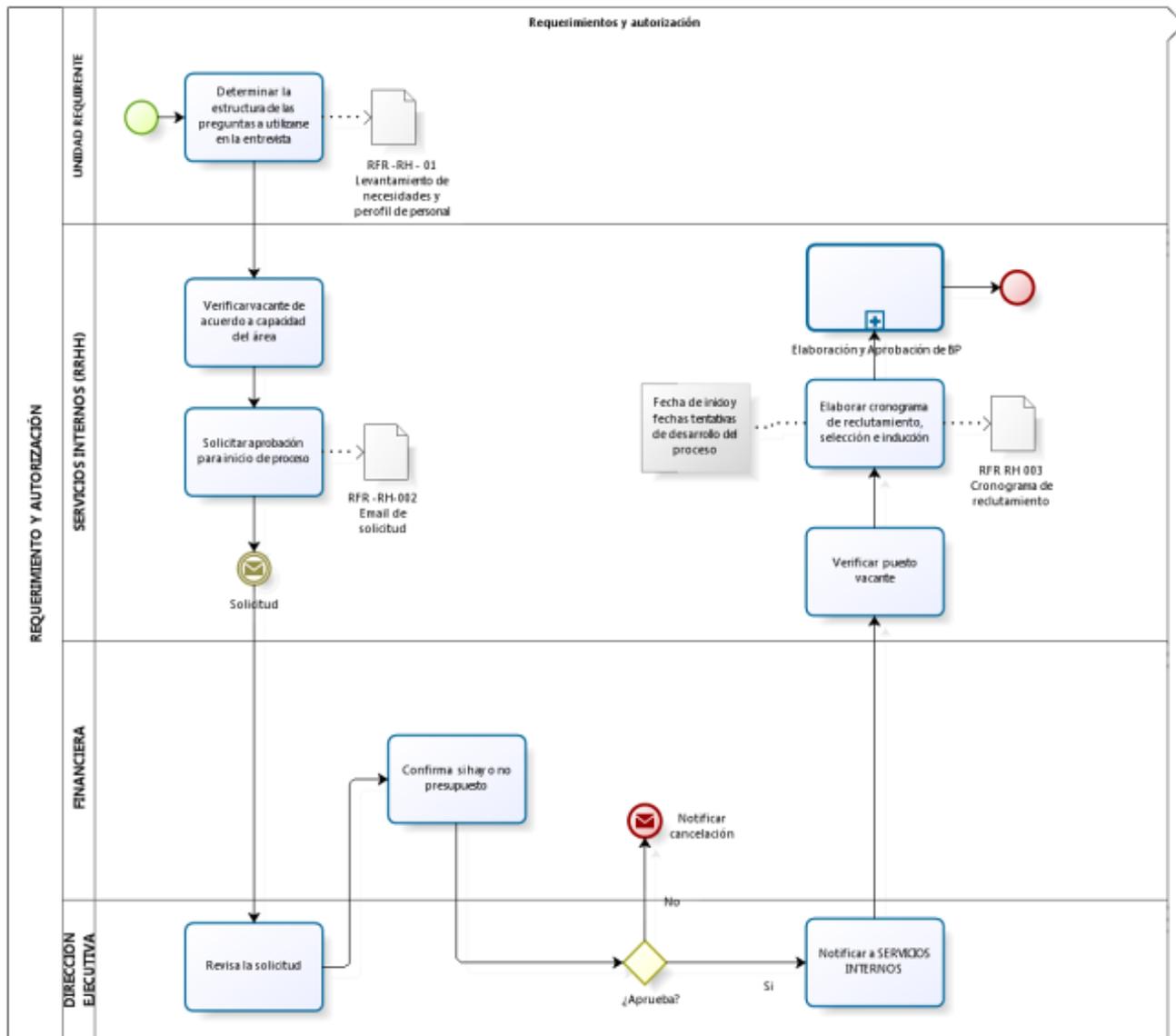


Gráfico 20. Requerimiento y autorización

Elaborado por: PAOLA RODAS

INTERPRETACIÓN:

Paso 1: La unidad requirente del vacante determina la estructura la estructura a utilizarse en la entrevista.

Paso 2: El área de Servicios Internos en el que consta el área de RRHH verifica el vacante de acuerdo a la capacidad del área.

Paso 3: El área de Servicios Internos envía la solicitud a la Dirección Ejecutiva.

Paso 4: La Dirección Ejecutiva aprueba y envía al financiero para el presupuesto.

Paso 5: El financiero envía el presupuesto del cargo para que sea aprobado por la Dirección Ejecutiva.

Paso 6: Si se aprueba se notifica a Servicios Internos, si no se aprueba se notifica la cancelación.

Paso7: Servicios Internos verifica el puesto vacante y elabora el cronograma de reclutamiento, selección e inducción.

3.1.2.2 ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE BANCO DE PREGUNTAS

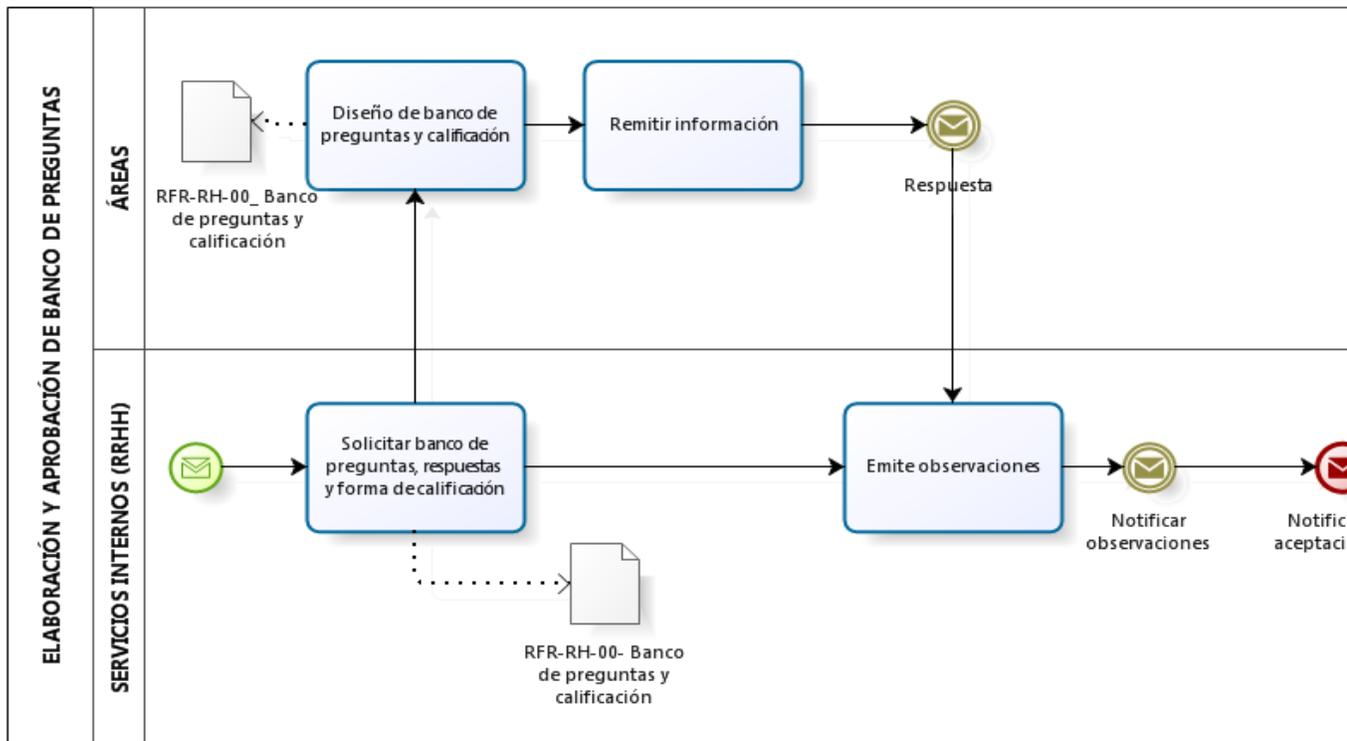


Gráfico 21.Elaboración y Aprobación del Banco de Preguntas

Elaborado por: **PAOLA RODAS**

INTERPRETACIÓN:

Paso 1: El área de Servicios Internos solicita al área requirente el Banco de Preguntas, respuestas y forma de calificación.

Paso 2: El área requirente diseña el banco de preguntas, remite la información y envía al área de Servicios Internos para esperar la respuesta.

Paso 3: Servicios Internos emite observaciones.

Paso 4: Servicios Internos notifica observaciones y notifica aceptación.

3.1.2.3 RECLUTAMIENTO

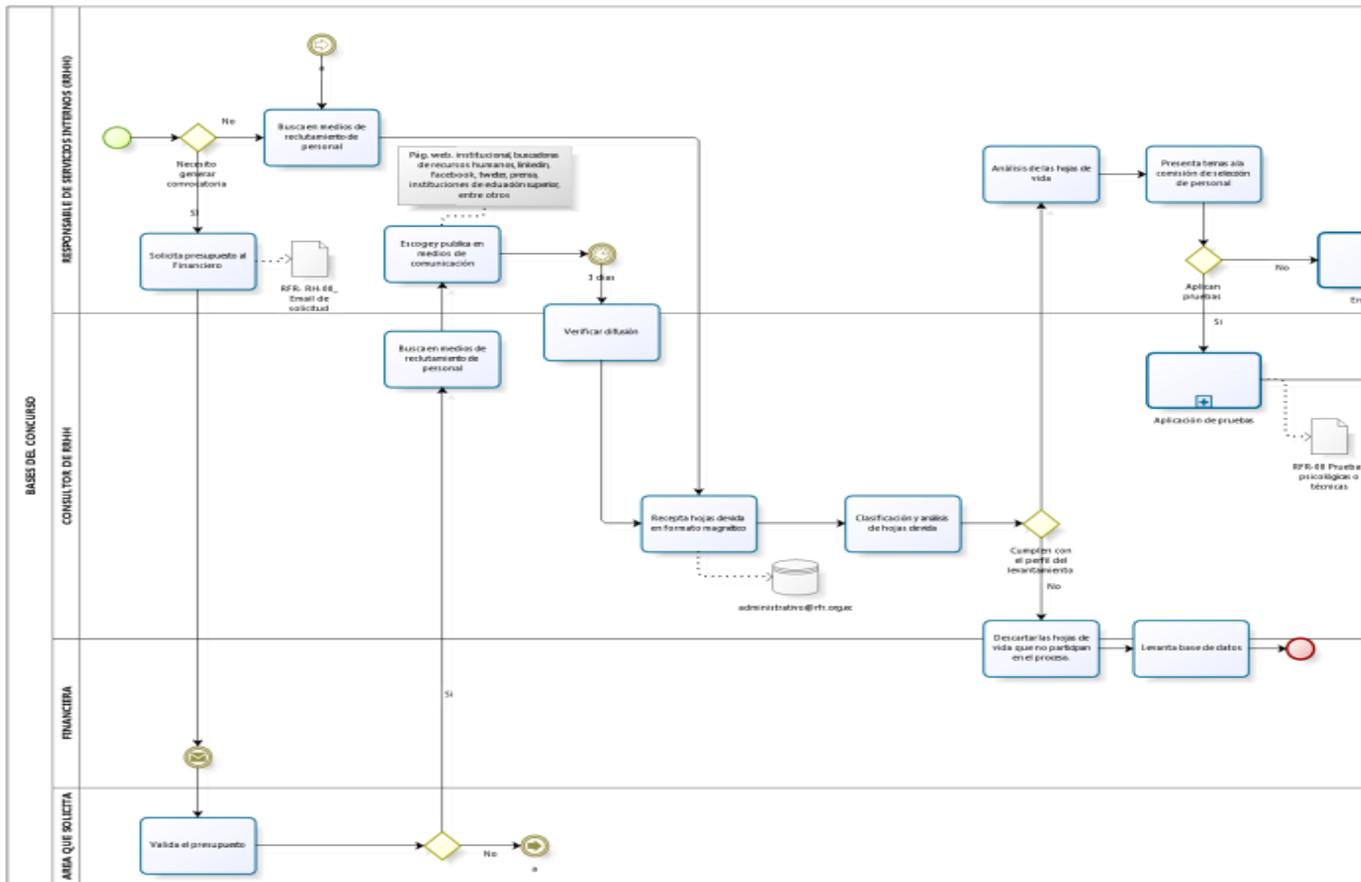


Gráfico 22.Reclutamiento Bases del Concurso
Elaborado por: PAOLA RODAS

INTERPRETACIÓN:

Si se necesita generar convocatoria:

Paso 1: Servicios Internos solicita presupuesto al financiero.

Paso 2: El área requirente valida el presupuesto.

Paso 3: Una vez validado el presupuesto el consultor de RRHH busca medios de reclutamiento de personal.

Paso 4: El responsable de Servicios Internos escoge y publica en medios de comunicación

Paso 5: Servicios Internos verifica la difusión.

Paso 6: Servicios Internos recepta hojas de vida en forma magnética.

Paso 7: Servicios Internos clasifica y analiza las hojas de vida junto con el consultor.

Paso 8: Si cumple con el perfil Servicios Internos analiza la hoja de vida, si no cumple con el perfil se descarta la hoja de vida y se envía a la base de datos.

Paso 9: Servicios Internos lleva a la comisión de selección de personal las hojas de vida que cumplen con el perfil para la aplicación de pruebas y entrevistas.

Si no se necesita generar convocatoria:

Paso 1: Servicios Internos busca medios de reclutamiento de personal.

Paso 2: Servicios Internos recepta hojas de vida en forma magnética.

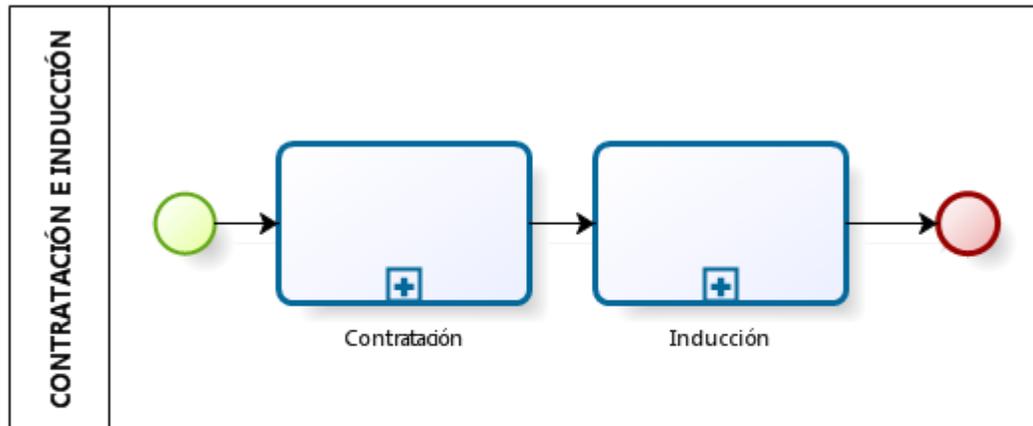
Paso 3: Servicios Internos clasifica y analiza las hojas de vida junto con el consultor.

Paso 4: Si cumple con el perfil Servicios Internos analiza la hoja de vida, si no cumple con el perfil se descarta la hoja de vida y se envía a la base de datos.

Paso 5: Servicios Internos lleva a la comisión de selección de personal las hojas de vida que cumplen con el perfil para la aplicación de pruebas y entrevistas.

3.1.3 CONTRATACION E INDUCCION

3.1.3.1MACRO



Powered by
bizagi
Modeler

Gráfico 23.Macro Contratación e Inducción

Elaborado por: PAOLA RODAS

INTERPRETACIÓN

Paso 1: Contratación

Paso 2: Inducción

3.1.3.2 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

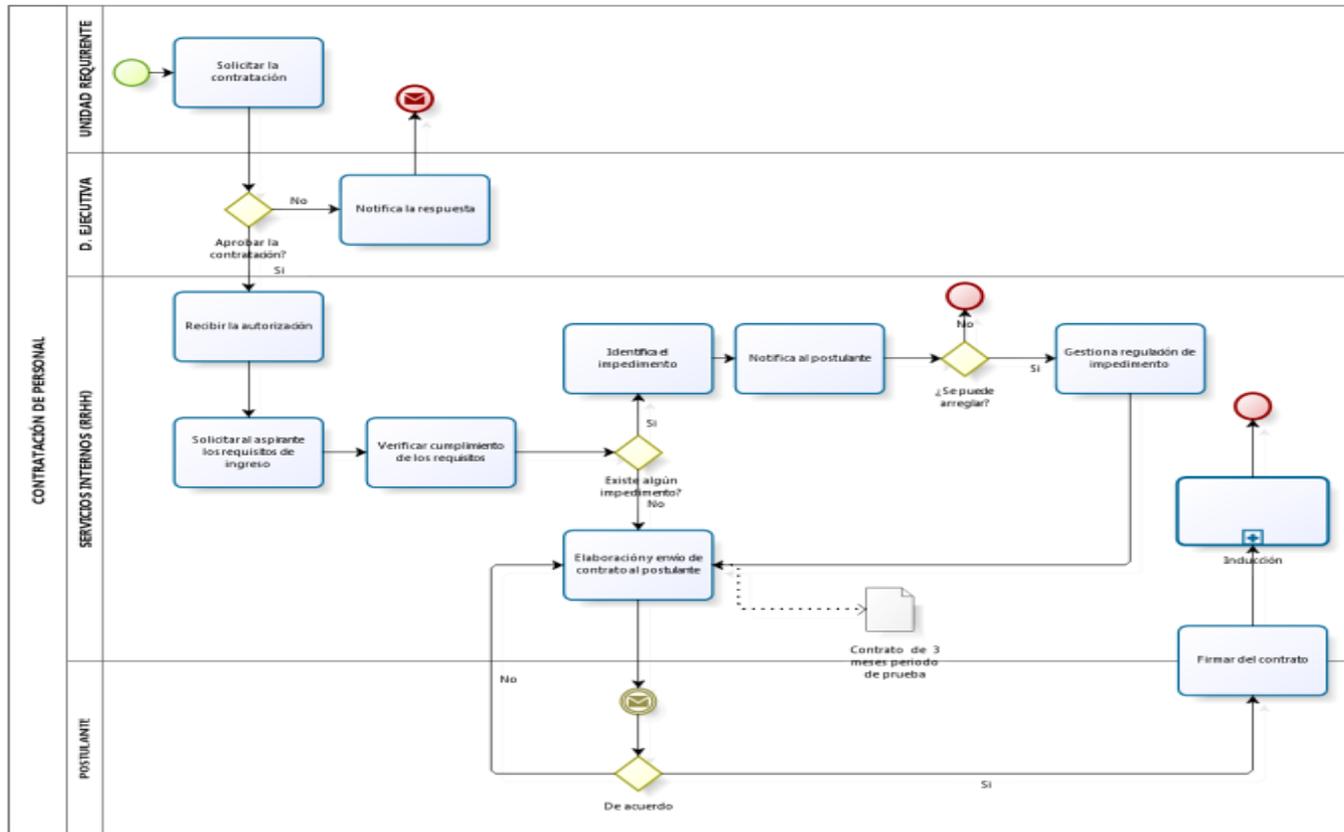


Gráfico 24. Contratación de Personal
 Elaborado por: PAOLA RODAS

INTERPRETACIÓN

Paso 1: La unidad requirente solicita contratación del personal seleccionado a la Dirección Ejecutiva.

Paso 2: Si la Dirección Ejecutiva no aprueba, se envía notificación al área requirente, si acepta envía respuesta a Servicios Internos.

Paso 3: Servicios Internos solicita al aspirante los requisitos de ingreso para verificación de los mismos.

Paso 4: si hay algún impedimento n la documentación, Identifica el impedimento y notifica al postulante si hay como solucionar, gestiona el arreglo.

Paso 5: si no hay ningún impedimento, se elabora y se envía el contrato el postulante.

Paso 6: si el postulante está de acuerdo se firma el contrato y se procede con la inducción, si no está de acuerdo se elabora un nuevo contrato con las observaciones.(contrato de 3 meses de prueba)

3.1.3.3 INDUCCIÓN

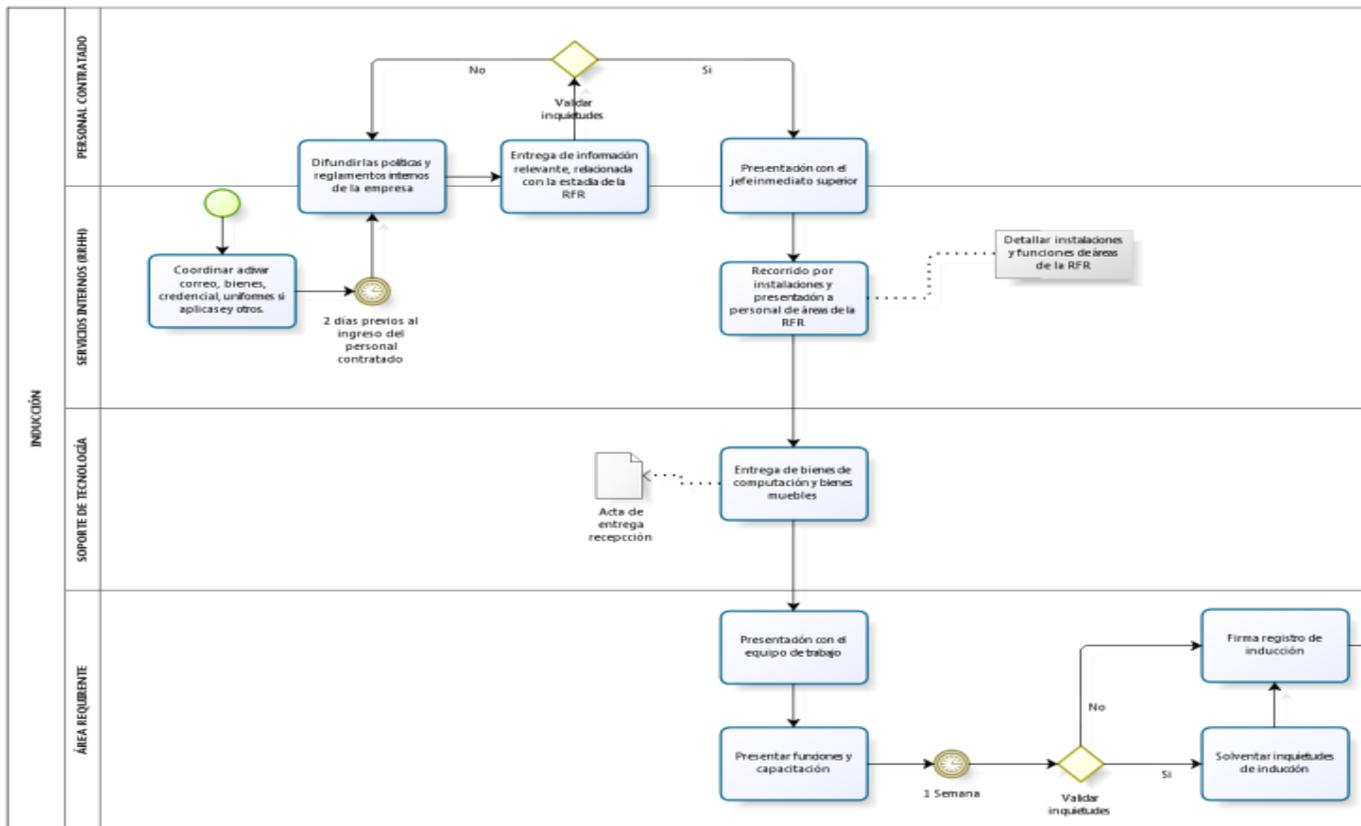


Gráfico 25.Inducción de Personal
Elaborado por: PAOLA RODAS

INTERPRETACIÓN

Paso 1: Servicios Internos coordina la activación de correo, bienes, credencial, uniformes si aplicase y otros, 2 días previos al ingreso del personal contratado.

Paso 2: Difundir las políticas y reglamentos internos de la empresa al postulante y entrega de información relevante, relacionada con la estadía de la RFR.

Paso 3: Valida las inquietudes y procede con la presentación con el jefe inmediato superior.

Paso4: Inicia el recorrido por instalaciones y presentación a personal de áreas de la RFR, detalla instalaciones y funciones de áreas de la RFR, Entrega de bienes de computación y bienes muebles.

Paso 5: El área requirente presenta el equipo de trabajo, presenta funciones y capacitación, valida inquietudes y el postulante firma registro de inducción.

3.1.4 DESVINCULACIÓN LABORAL

3.1.4.1 DESPIDO

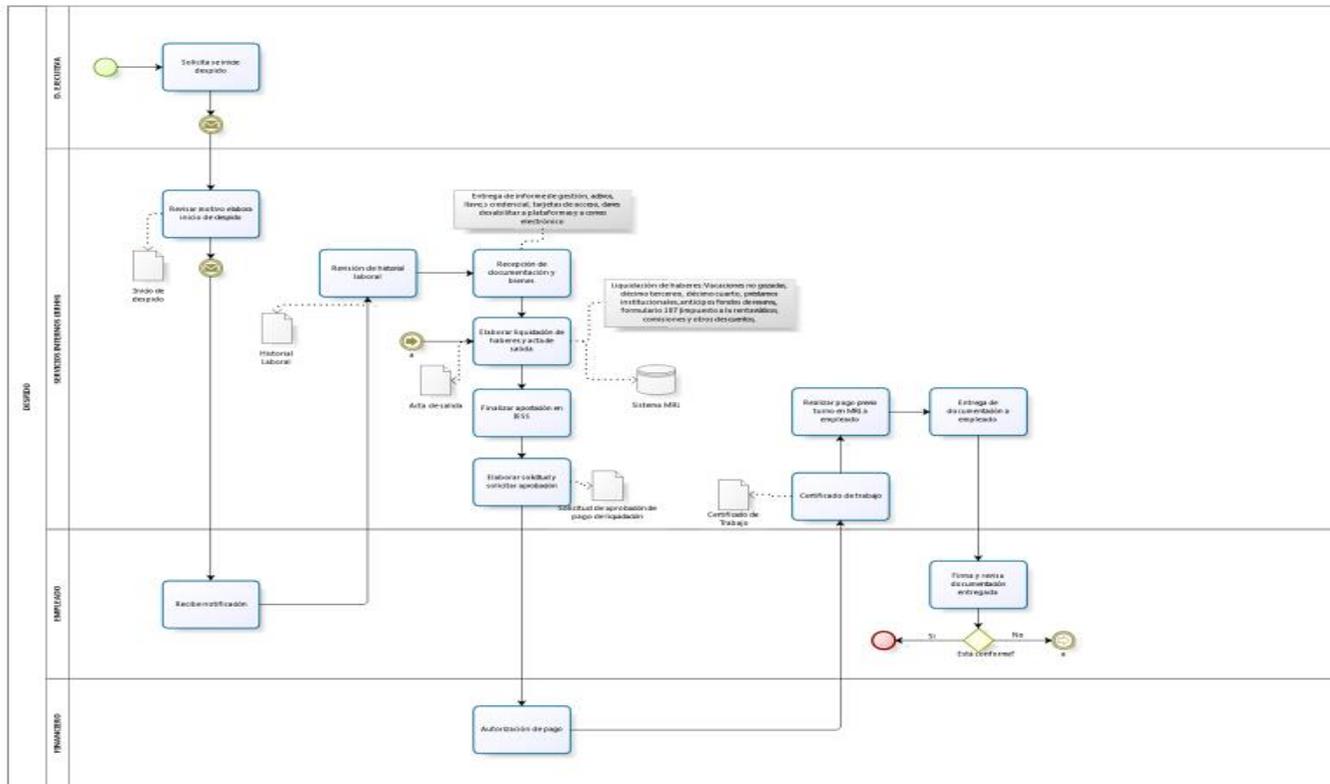


Gráfico 26.Despido

Elaborado por: PAOLA RODAS

INTERPRETACIÓN:

Paso 1: La Dirección Ejecutiva solicita al área de Servicios Internos se inicie el despido.

Paso 2: Servicios Internos revisa motivo elabora inicio de despido, envía notificación al empleado

Paso 3: Servicios Internos revisa el historial laboral, receipta de documentación y bienes, elabora liquidación de haberes y acta de salida, finaliza aportación en IESS, elabora la solicitud y solicitar aprobación de la liquidación.

Paso 4: Envía la liquidación al financiero para la aprobación.

Paso 5: Servicios Internos elabora el certificado laboral, realiza el pago previo turno en MRL a empleado, entrega de documentación a empleado.

Paso 6: El empleado firma y revisa documentación entregada.

3.1.4.2 RENUNCIA

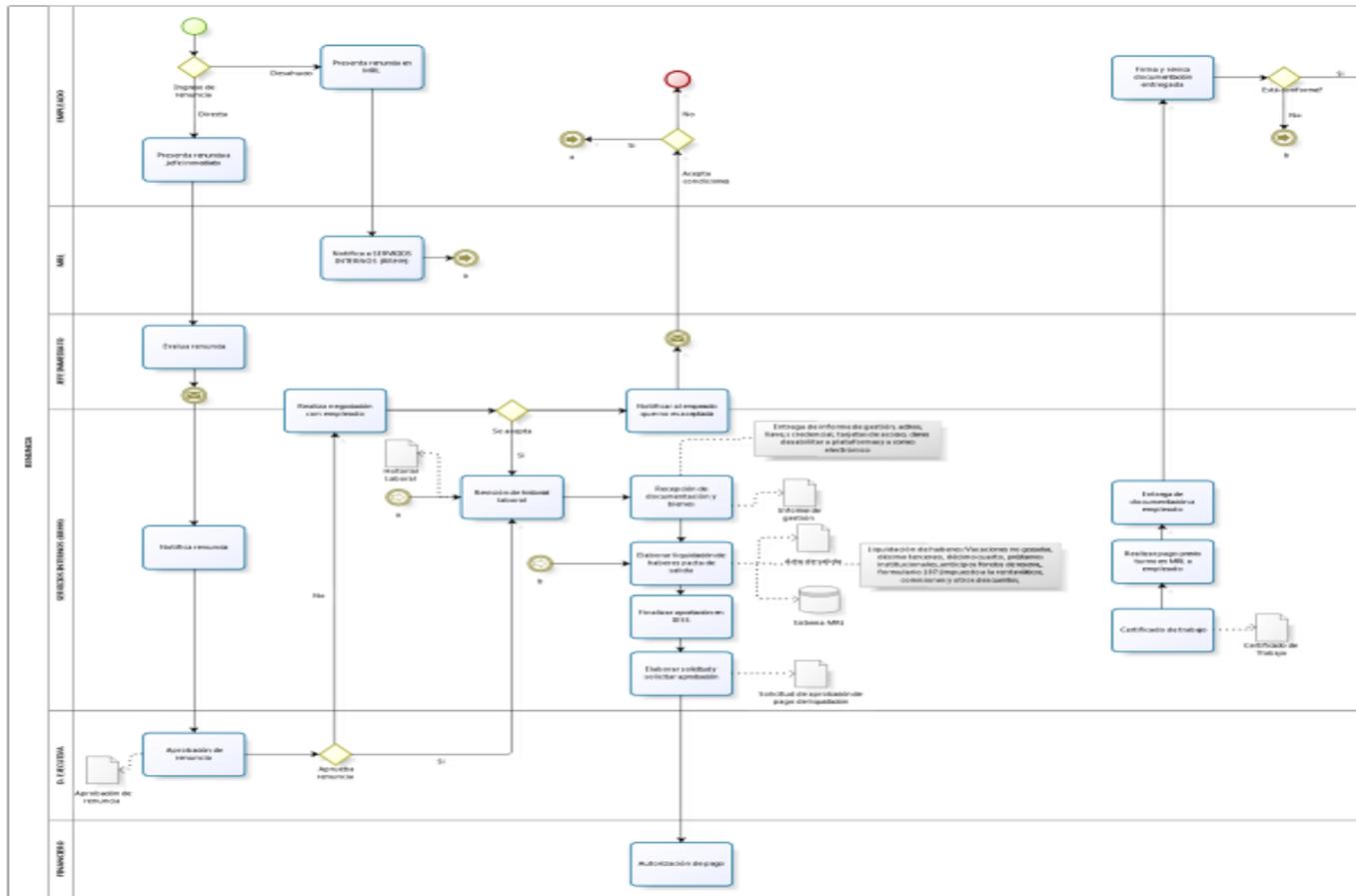


Gráfico 27. Renuncia
Elaborado por: PAOLA RODAS

INTERPRETACIÓN

Paso 1: El empleado presenta la renuncia a jefe inmediato.

Paso 2: El jefe inmediato evalúa la renuncia y notifica a Servicios Internos.

Paso 3: Servicios Internos envía a la dirección ejecutiva para la aprobación.

Paso 4: Si la dirección ejecutiva no aprueba la renuncia inicia la negociación con el empleado y se notifica el rechazo de la renuncia en donde el empleado analiza las condiciones, si se aprueba la renuncia se envía a Servicios Internos.

Paso 5: Servicios Internos revisa el historial laboral, receta de documentación y bienes, elabora liquidación de haberes y acta de salida, finaliza aportación en IESS, elabora la solicitud y solicitar aprobación de la liquidación.

Paso 6: Envía la liquidación al financiero para la aprobación.

Paso 7: Servicios Internos elabora el certificado laboral, realiza el pago previo turno en MRL a empleado, entrega de documentación a empleado.

Paso 8: El empleado firma y revisa documentación entregada.

INTERPRETACIÓN

Paso 1: La Dirección Ejecutiva solicita finalización de contrato al área de Servicios Internos.

Paso 2: Servicios Internos notifica al empleado.

Paso 3: El empleado recibe la notificación.

Paso 4: Servicios Internos revisa el historial laboral, recepta de documentación y bienes, elabora liquidación de haberes y acta de salida, finaliza aportación en IESS, elabora la solicitud y solicitar aprobación de la liquidación.

Paso 5: Envía la liquidación al financiero para la aprobación.

Paso 6: Servicios Internos elabora el certificado laboral, realiza el pago previo turno en MRL a empleado, entrega de documentación a empleado.

Paso 7: El empleado firma y revisa documentación entregada.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Conocimiento y capacidad de respuesta a las necesidades de los miembros y no miembros.
- Posicionamiento nacional e internacional.
- Líder en el manejo de temas referentes en micro finanzas.
- Capacidad de captar fondos y reconocimientos por el trabajo generado.
- Cobertura nacional.
- Representatividad de los servicios micro financieros del país.
- Equipo multidisciplinario comprometido con la misión institucional.
- Conocimiento de la problemática y la realidad nacional

DEBILIDADES

- Capacidad de comunicación insuficiente sobre la red.
- Deficiente mecanismo para transferir la información a los miembros y no miembros.
- Sistema de información inadecuado para el manejo de información.
- Desorganización estructural interna.
- Débil comunicación interna.

OPORTUNIDADES

- Existe la demanda por productos y servicios innovadores y complementarios a los servicios financieros (ambiental, tecnológico, seguridad laboral, responsabilidad social y talento humano).
- Alianzas e Intercambios con instituciones nacionales e internacionales para la captación de conocimiento, experiencias y financiamiento.
- El mercado genera demandas hacia a la red.

AMENAZAS

- Inestabilidad e incertidumbre en el mercado.
- Incremento de nuevas redes sin una organización clara, ni enfoque técnico de forma desordenada.
- Inestabilidad del personal.

Gráfico 29. Análisis FODA

Elaborado por: PAOLA RODAS

ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

SI IMPLEMENTAR			NO IMPLEMENTAR		
OBJETIVO		RESULTADO	OBJETIVO		RESULTADO
REDUCCIÓN DE TIEMPO EN LA SELECCIÓN	50% (MENOS)	MAYOR EFICACIA	MAYOR TIEMPO EMPLEADO EN LA SELECCIÓN	1680 MINUTOS	MENOR EFICICA
REDUCCIÓN DE COSTOS	50% (MENOS)	MAYORES UTILIDADES	MAS COSTOS	2570 DÓLARES	MENORES UTILIDADES
SELECCIÓN IDONEA DE LA PERSONA PARA EL CARGO	INCREMENTO DEL RENDIMIENTO 50%	PERMANENCIA DEL PERSONAL	SELECCIÓN INCORRECTA DE LA PERSONA PARA EL CARGO	BAJO RENDIMIENTO	ABANDONO DE PUESTO DEL PERSONAL
MINIMIZACION DE ROTACION DE PERSONAL	50% (MENOS)	PERMANENCIA DEL PERSONAL	MAYOR ROTACIÓN DEL PERSONAL	3 O 4 PERSONAS POR CARGO	CAMBIO CONSTANTE DEL PERSONAL

Tabla 19. Costo – Beneficio implementación de procesos

Elaborado por: PAOLA RODAS

3.2 CONCLUSIONES

- ✓ En general se observa que en la Corporación Red Financiera Rural existe una desorganización en la ejecución de los procesos de Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción, Desvinculación Laboral, ya que no tienen diagramados los mismos y por ende no hay un seguimiento sistemático.
- ✓ Se determina que el 37.5% de los trabajadores actuales encuestados consideran que los procesos de selección desde la entrevista hasta la contratación se llevan de forma regular y no en forma satisfactoria como debería ser.
- ✓ El 75% de los ex trabajadores consideran regular el proceso de selección desde la entrevista hasta la contratación, es un porcentaje sumamente alto.
- ✓ La creación de diagramas de flujo ayudará a comprender el trabajo y también ayudará a identificar en qué parte del proceso está el problema.
- ✓ Basado en el diagnóstico y en las falencias detectadas se elaboró la propuesta que incluye la elaboración de los procesos de: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción, Desvinculación Laboral
- ✓ Como conclusión final se establece que esta propuesta ayudará al crecimiento organizacional de Corporación Red Financiera Rural y a la vez al incremento de potencial apto para desempeñar las funciones del recurso humano que es uno de los recursos más importantes para alcanzar mayores logros y objetivos institucionales, económicos, etc.

3.3 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda al área de Servicios Internos de la Corporación Red Financiera Rural incluir los diagramas de flujo de los diferentes procesos en el manual de recursos humanos o talento humano y a su vez serán empleados por ésta área para convocar de una manera adecuada a los cargos que se dispongan en su momento.
- ✓ Se sugiere una vez entregado al área de Servicios Internos la propuesta planteada sociabilizar el mismo al personal de la Institución.
- ✓ Se debe entregar al personal de la Institución un manual de bolsillo de procesos.
- ✓ Se recomienda que los diagramas de flujo de los procesos se encuentre al día, ya que si no es así puede desvirtuar la identificación de problemas reales, es decir que el área de Servicios Internos debe mantener actualizado el manual de procesos en el caso de existir algún cambio.

3.4 BIBLIOGRAFÍA

1. Lexus. (1998). *Diccionario Enciclopédico Lexus Color* (5ta ed). Ciudad de México, México: Lexus.
2. Chiavenato Idalberto. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid, España: McGraw- Hill Interamericana S. A.
3. Red Financiera Rural. (2013). *Reglamento Interno de Trabajo*. Recuperado de http://www.rfr.org.ec/administrator/index.php?option2=com_library&op=new
4. Red Financiera Rural. (2013). *Manual de Talento Humano*. Recuperado de http://www.rfr.org.ec/administrator/index.php?option2.3=com_library&op=new
5. Red Financiera Rural. (2013). *Manual Organizativo*. Recuperado de http://www.rfr.org.ec/administrator/index.php?option3=com_library&op=new
6. Red Financiera Rural. (2013). *Código de ética*. Recuperado de http://www.rfr.org.ec/administrator/index.php?option4=com_library&op=new
7. Red Financiera Rural. (2013). *Manual de Descripción, valoración y clasificación de puestos*. Recuperado de http://www.rfr.org.ec/administrator/index.php?option2=com_library&op=new
8. Red Financiera Rural. (2013 -2016). *Planeamiento Estratégico*. Recuperado de http://www.rfr.org.ec/administrator/index.php?option5.2=com_library&op=new

3.5 ANEXOS

ANEXO 1. Acta Entrega – Recepción

Quito, Julio de 2014

ACTA ENTREGA – RECEPCIÓN

Yo, Paola Marilin Rodas Bastidas con C.I. 1715228928 trabajadora de la Corporación Red Financiera Rural bajo el cargo de Asistente Administrativa y en calidad de Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel, hago la respectiva entrega al área de Servicios Internos lo siguiente:

- ✓ Manual de bolsillo de los procesos de Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción, Desvinculación Laboral.
- ✓ Trabajo de Titulación con el tema : “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA RED FINANCIERA RURAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PASAJE EL JARDIN E10-06 Y AV. 6 DE DICIEMBRE”

ENTREGA

RECIBE

Srta. Paola Rodas

CPA. Gicela Montoya

RESPONSABLE SERVICIOS INTERNOS

ANEXO 2. Fotografía Manual de Procesos de Talento Humano RFR



ANEXO 3. RUC Red Financiera Rural



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1791764579001

RAZON SOCIAL: RED FINANCIERA RURAL

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: VACA ESPIN ANTONIO JAVIER

CONTADOR: MONTOYA MORENO GICELA DE LOURDES

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	28/09/2000	FEC. CONSTITUCION:	28/09/2000
FEC. INSCRIPCION:	27/12/2000	FECHA DE ACTUALIZACION:	10/06/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE ASESORES FINANCIEROS E INVESTIGACION DE MERCADOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

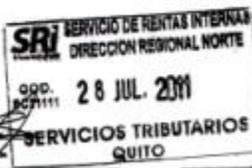
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Cella: PASAJE EL JARDIN Número: E19-06 Intersección: AV. SEIS DE DICIEMBRE Edificio: CENTURY PLAZA Oficina: 24 Referencia ubicación: FRENTE AL MEGAMAXI Teléfono Trabajo: 023333991 Email: info@rfr.org.ec Telefono Trabajo: 023333550 Telefono Trabajo: 023333551 Celular: 098503077

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL NORTE PICHINCHA	CERRADOS:	0





FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVIDOR DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CPPUENTE Lugar de emisión: QUITO/AV. GALO PLAZA Fecha y hora: 28/07/2011 14:24:22

Página 1 de 2



ANEXO 4. Miembros de la Red Financiera Rural

NUESTROS MIEMBROS

The grid of logos includes the following members (from top-left to bottom-right):

- ATUNTAQUI
- BANCO COOPNACIONAL
- D-MIRO
- Banco FINCA
- Banco ProCredit
- CACAU
- Credit Cooperativa Cuyabano
- FINSAZA
- CACPECO
- care
- CEPESU
- CHIBULEO
- Codesarrollo
- COOPNATIVA AMBATO
- Coop Chone
- COOPINRESO
- CREDIFE
- "4 DE OCTUBRE" LTDA.
- Cooperativa Agraria de los Andes
- Daguilena
- espoir
- aces
- Grupo Social EPO
- financoop
- FODEMI
- freedom
- Fundación Alternativa
- FUNDAMIC
- INATEC
- Azuayo
- INTEC
- LA BENÉDICA
- INTEC
- INTEC
- MUSMUC RURAL
- Nova Huancabamba
- SAC
- SAN JOSÉ
- Solidario
- UCACH
- UCADE
- Virgen del Cisne

RFR
Finanzas para el desarrollo
RED FINANCIERA RURAL

ANEXO 5. Mascota de la Red Financiera Rural

