

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO

**CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN MICROFINANCIERA EDUCREDI RURAL, S.A. DE C.V.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR
RENÉ ARMANDO GARCÍA RODRÍGUEZ
ALMA YANERI LINARES MEJÍA
BRENDA LINNETTE VILLEDA OSEGUEDA

DOCENTE ASESOR
LICENCIADO JOSÉ LUIS MENDOZA

AGOSTO, 2020
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. FRANCISCO ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS

A nuestro docente y asesor Licdo. José Luis Mendoza por su guía, paciencia, dedicación y empeño durante todo este proceso, por aportarnos todos sus conocimientos y su tiempo; por ser un ejemplo de voluntad y deseo de superación.

A cada uno de nuestros docentes por apoyarnos y brindarnos sus conocimientos y experiencias para llegar a ser verdaderos profesionales útiles a la sociedad.

A todos nuestros compañeros, por estar siempre unidos en las buenas y en las malas durante todos los momentos que compartimos y por hacer de cada día en la universidad un recuerdo inolvidable.

DEDICATORIA

A Dios Padre Todopoderoso: Por haberme guiado e iluminado en toda mi carrera, por brindarme fortaleza y serenidad en los momentos difíciles y por todo el amor e infinita misericordia.

A mis padres: Margarita Rodríguez y Rosendo García que en paz descansen, por haberme brindado apoyo, amor y confianza de manera incondicional durante toda mi vida, pero especialmente en estos últimos años que a pesar de todas las adversidades ayudaron a alcanzar mi carrera.

A mi tía Angélica Rodríguez: Por todo el apoyo, dedicación, confianza, amor y comprensión que me han brindado y por cada uno de sus consejos que me han ayudado para lograr ser una mejor persona.

A mi amiga y confidente Glendy Polanco: por todo su apoyo y sus consejos que han sido pieza muy importante en mi vida, y me han motivado a seguir luchando por este hermoso sueño.

A toda mi familia y amigos: Por su cariño, apoyo y consejos ya que de una u otra manera contribuyeron para que pudiera alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

Armando García

El presente trabajo de tesis lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi madre Eugenia Mejía, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A Antonio Morales porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañó y seguirá acompañando en todos mis sueños y metas.

A mi hermano Eduardo Linares por su cariño y apoyo incondicional, por estar conmigo en todo momento a pesar de la distancia.

Agradezco al Licdo. José Luis Mendoza docente y asesor de tesis por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación del trabajo de tesis, quien nos ha guiado con su paciencia y por su valioso aporte para la investigación.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis compañeros Linnette Villeda, Armando García y mi novio David Vivas y mi amiga Gisela Ramos, por apoyarme cuando más lo necesite, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, mil gracias siempre los llevo en mi corazón.

Alma Linares

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y darme la fuerza para continuar y culminar mis sueños.

Así mismo deseo expresar mi agradecimiento al Licenciado José Luis Mendoza, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas.

Les doy las gracias a mis padres Dionisio y Ángela por cada uno de los valores inculcados, por la educación dada durante mi crecimiento y hacer de mí una persona de bien para la sociedad. A mi hermano Bryhan por ser parte de mi vida y su apoyo incondicional.

A Rafael Huezo por ser una pieza muy importante en mi vida, por su apoyo y ayuda incondicional, sobre todo por su paciencia y amor en todo momento. Por haberme ayudado y animado a seguir a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino, gracias por creer en mí.

A Iveth Orantes, Wilbert López y Heidi Macz, quienes fueron parte de mi crecimiento laboral, compartieron sus conocimientos y estuvieron en el proceso de mis estudios universitarios, dándome apoyo de una u otra manera a lo largo de los años que laboré con ellos; siendo un ejemplo a seguir de perseverancia y por último a mis amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

Linnette Villeda

2.1.7.2	Función de las Políticas de la Administración de Recursos Humanos.	27
2.1.7.3	Importancia de las Políticas de la Administración de Recursos Humanos	27
2.2	Estructura de la Unidad de Recursos Humanos	27
2.2.1	Organización y Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.....	27
2.2.2	Ubicación en la Estructura Jerárquica.....	28
2.2.3	Aptitudes, Conocimientos y Cualidades del Administrador de Recursos Humanos	30
2.2.4	La Administración de Recursos Humanos Como Proceso	31
2.2.4.1	Alimentación de Recursos Humanos.....	31
2.2.4.2	Planeación de Recursos Humanos	32
2.2.4.3	Reclutamiento del Recurso Humano	33
2.2.5	Selección del Recurso Humano	33
2.2.5.1	Técnicas de Selección.....	34
2.2.5.2	Tipos de Contratación.....	35
2.2.6	Aplicación de Recursos Humanos	38
2.2.6.1	Análisis y Descripción de Puestos.....	38
2.2.6.2	Métodos Para Recolectar Información Sobre el Análisis de Puestos... ..	39
2.2.7	Evaluación del Desempeño.....	40
2.2.8	Proceso de Mantenimiento de Recursos Humanos	40
2.2.8.1	Compensación.....	40
2.2.8.2	Beneficios Sociales	40
2.2.8.3	Relaciones Laborales	41
2.2.9	Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos.....	41

2.2.9.1	Entrenamiento.....	41
2.2.9.2	Desarrollo de Personal	42
2.2.9.3	Desarrollo Organizacional	42
2.2.10	Control de Recursos Humanos	43
2.2.10.1	Base de Datos	43
2.2.10.2	Sistema de información de Recursos Humanos.....	43
2.2.10.3	Auditoría de Recursos Humanos	43
2.2.10.4	Pasos de una Auditoría de Recursos Humanos.....	44
2.2.10.5	Beneficios de la Auditoría de RR. HH	44
2.3	Creación y Evolución de la Microfinanciera “Educredi rural, S.A. de C.V. ...	44
2.3.1	Marco Histórico de las Microfinancieras	45
2.3.1.1	Historia de las Microfinancieras a Nivel Mundial.....	45
2.3.1.2	Historia de las Microfinancieras a Nivel Nacional.....	46
2.3.2	Marco Normativo de las Microfinancieras en El Salvador	49
2.3.2.1	Base Legal que Rigen a las Microfinancieras en el País	50
2.3.2.2	Principales Entes de Regulación.....	61
2.3.3	Generalidades de la Microfinanciera “Educredi Rural, S.A. de C.V.”	62
2.3.3.1	Fundación de Microfinanciera “Educredi Rural, S.A. de C.V.”.....	62
2.3.3.2	Historia de Microfinanciera “Educredi Rural, S.A. de C.V.”.....	62
2.3.3.3	Marco Filosófico Institucional de Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.	64
2.3.2.4	Ubicación Geográfica y Estructura Organizativa de Educredi Rural S. A. de C. V.	74
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		79
3.	Estudio de la Administración de los Recursos Humanos en la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.....	80

3.1 Metodología de la Investigación	80
3.1.1 Tipo de Estudio Realizado	80
3.1.2 Clases de Investigación Realizadas.....	81
3.1.3 Determinación del Universo	82
3.1.4 Técnica de Investigación	82
3.1.5 Instrumentos de Recolección de Datos	83
3.2 Análisis de Resultados de la Investigación	83
3.2.1 Análisis Obtenidos de la Entrevista al Gerente General de la Microfinanciera	84
3.2.2 Análisis Obtenidos del Cuestionario Dirigido a Empleados de Educredi Rural S.A. de C.V.	87
CAPÍTULO IV: PROYECTO DE CREACIÓN	98
4. Proyecto de Creación y Modelo de Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos Para la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.	99
4.1 Descripción de la Propuesta	99
4.1.1 Alcance de la Propuesta	100
4.1.2 Justificación.....	100
4.1.3 Objetivos	100
4.1.3.1 General.....	100
4.1.3.2 Específicos	101
4.2 Creación del Departamento de Recursos Humanos en Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.	101
4.2.1 Organización del Departamento de Recursos Humanos	101
4.2.1.1 Misión del departamento de recursos humanos	102
4.2.1.2 Visión del Departamento de Recursos Humanos	102
4.2.1.3 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	102

4.2.1.4	Estrategias del Departamento de Recursos Humanos	102
4.2.1.5	Políticas del Departamento de Recursos Humanos	103
4.2.2	Ubicación del Departamento de Recursos Humanos	104
4.2.3	Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.....	105
4.2.4	Recursos técnicos del Departamento de Recursos Humanos.....	106
4.2.4.1	Manual de Descripción de puestos	106
4.2.4.2	Manual de Procedimientos Básicos	106
4.2.4.3	Manual de Evaluación del Desempeño.....	107
4.3	Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.....	107
4.3.1	Reclutamiento y Selección de personal.....	107
4.3.2	Inducción de personal	117
4.3.3	Descripción y Análisis de Cargos del Departamento de Recursos Humanos	120
4.3.4	Evaluación del Desempeño del Personal	120
4.3.5	Capacitación y Desarrollo	123
4.3.6	Administración de Salarios	124
4.4	Plan de Implementación	125
4.5	Recomendaciones Específicas.....	129
	Conclusiones	131
	Referencias Bibliográficas.....	132
	ANEXOS.....	135

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es una función administrativa donde se ejecuta la adquisición, evaluación y remuneración de los empleados. El objetivo central de este departamento es la colaboración eficaz de las personas que conforman la organización en alcanzar los objetivos o metas propuestas que se generan de manera individual o colectiva; Permite establecer una competitividad en la organización generando habilidades dentro de sus empleados estableciendo entrenamiento y motivación en los mismos. Por otra parte, se permite incrementar recompensas a los resultados establecidos por la organización, creando estrategias para medir dichos efectos de manera objetiva (Chiavetano, 2004).

Esta gestión, permite el aumento de la autorrealización y satisfacción de las personas dentro de su trabajo. El hecho de que las personas se sientan satisfechas en la organización, permite en gran medida el éxito organizacional. También desarrolla y mantiene la calidad de vida laboral, generando un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, autonomía en la toma de decisiones, con el objetivo de que la organización sea un lugar atractivo, deseable y satisfactorio a los empleados.

El propósito de crear un departamento que gestione el Recurso Humano es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente que genere una mayor ventaja competitiva, ya que los trabajadores constituyen el capital más importante que posee todo tipo de entidad y, por tal motivo, es imposible aspirar al éxito sin poseer profesionales altamente capacitados.

Para el caso de la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. DE C.V., la gestión del capital humano no es una tarea sencilla ya que desde sus inicios no cuenta con un departamento que se encargue de llevar a cabo dichas funciones.

Por lo expuesto anteriormente el objetivo principal de este trabajo es desarrollar un proyecto para la creación de un departamento de Recursos Humanos funcional que sea de respaldo para la estructura organizacional de la Microfinanciera.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema

La administración de Recursos Humanos, en su concepción más sencilla y de acuerdo a la definición de varios autores es “hacer a través de otros” por lo tanto, dentro de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente es importante disponer, no solo de recursos materiales, financieros y técnicos, sino contar con la participación y el esfuerzo del Recurso Humano. Busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la organización.

Los responsables de tomar las decisiones en un negocio deben tener un panorama claro de su ámbito interno. La administración de Recursos Humanos debe proporcionarles la información necesaria para decidir con certeza: cuál es el clima laboral; quiénes son los líderes potenciales por área; cuándo es conveniente desburocratizar, descentralizar, flexibilizar e innovar. También deben estar al tanto del resultado de los indicadores del desempeño del personal (Editorial, 2019).

La Gestión del Recurso Humano consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo en sí mismo, el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables, por lo cual surge la necesidad de crear un departamento que gestione el Recurso Humano.

Actualmente en la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V., no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, el cual se encargue de administrar el desarrollo y la gestión de los trabajadores, siendo este, una ausencia de gran importancia en la organización.

Se hace mención importante sobre la falta de procedimientos previamente establecidos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y seguimiento de personal, los cuales son realizados de forma improvisada generando una selección de personal no calificado para el puesto de trabajo, viéndose afectada la producción y la marcha de la organización en general.

De acuerdo a esta deficiencia se evidencia un manejo poco claro de la administración del personal, generando de esta manera una falta de normatividad clara ante las demandas de las actividades de la organización. Por lo que el no contar con un departamento de Recursos

Humanos la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V., puede verse afectada en los siguientes casos:

Rotación y ausentismo: al no contar con una buena gestión que asigne las tareas de manera equitativa y en parte también consecuencia de la desmotivación, la dinámica de rotación se vuelve fuente de conflicto, lo que desemboca incluso en niveles significativos de ausentismo entre los trabajadores.

Malos procesos administrativos: una mala administración que no facilita los procesos de manera eficaz y equitativa.

Falta de capacitación: una de las labores muy importantes de la administración del Recurso Humano es capacitar al personal, con el fin que cada integrante del equipo de trabajo refuerce sus conocimientos y mejore sus capacidades, así logrando un mejor desempeño y evitando problemas futuros.

Cuando no se ha recibido la capacitación necesaria, el margen de efectividad en su labor resulta menos a la esperada.

Problemas de comunicación: son fallos que se dan en el ámbito laboral de forma constante. Genera problemas de coordinación en las actividades laborales.

La competencia se incrementa a medida que las necesidades deben ser cubiertas, por tal razón, es fundamental minimizar las amenazas y optimizar las fortalezas. Por lo anteriormente citado, la creación y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, es una necesidad para cubrir con profesionalismo las tareas como: elaboración de planillas, contratación de personal idóneo, archivo de documentación de los empleados, prestaciones laborales, elaboración de manuales y procesos, entre otros.

Con esta propuesta de **“Creación y Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos en la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.”**, se pretende generar una herramienta que organice varios procedimientos a las demandas establecidas por la organización contando con procesos y trabajadores de calidad y comprometidos con los objetivos organizacionales.

1.1 Justificación de la Investigación

A través el departamento de Recursos Humanos ha desarrollado mayor importancia para las organizaciones, ya que la competencia en el mundo es cada vez mayor y lo que se requiere

para poder tomar ventaja no solo son los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, si no que en su lugar se está utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones es decir las personas que trabajan en esta, ya que son ellos quienes dan un valor agregado a las organizaciones con sus aportes, habilidades y conocimientos. Por lo tanto, por medio del departamento de Recursos Humanos una organización puede tener, atraer y retener al personal calificado que le permita tener competitividad y eficiencia en sus procesos y así poder tener una ventaja en el mercado que le permita el cumplimiento de sus objetivos y metas. Para la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V., sería de gran valor tener esta área dentro de su organización ya que le permitiría tener mayor definición en el personal que labora en la organización, descripción de los puestos, desarrollo del personal, compensaciones, mejoramiento en el desempeño para que así, se logre un mayor compromiso de los colaboradores que se verá reflejado en la práctica de sus funciones permitiéndole a la organización consolidarse más en el mercado.

La creación de un departamento de Recursos Humanos sería un plus para que se desarrollen de mejor manera los procesos de la organización, y de igual manera que desempeñe las funciones de una manera adecuada poniendo como base de la organización al patrimonio con el que se cuenta y saber elegir, inducir, fomentar y motivar dentro de la Microfinanciera y así ayude al progreso de la misma.

Con la creación del departamento de Recursos Humanos lo que se busca es determinar soluciones inmediatas para definir actividades para el buen funcionamiento de la Microfinanciera.

A continuación, se desglosan varios beneficios con la creación de un departamento de Recursos Humanos en la Microfinanciera Educredi Rural, S.A de C.V.

- **Beneficios para Educredi Rural, S.A de C.V.:** Un departamento de recursos humanos dentro de la Microfinanciera no solo garantiza un desarrollo de la mejor manera y que ordena los procesos, sino que también garantiza el buen manejo y seguridad de los empleados en todas las dependencias de la Microfinanciera. por ello necesario la creación de este y así evitar problemas a futuros.
- **Beneficios para los empleados:** Los empleados pueden sentirse más seguros al tener un departamento al cual se puedan avocar ante un problema o conflictos laborales, el cual vele por el cumplimiento de los derechos y deberes de los colaboradores, al igual de hacer cumplir

sus obligaciones y de esta manera mejorar la calidad de vida en el trabajo.

- **Beneficios para los usuarios:** El departamento servirá para la mejora de los servicios y que se le atienda de manera eficaz y eficiente y que sean de alta calidad y a la brevedad posible.
- **Beneficios para el grupo:** permitirá incrementar nuestros conocimientos dentro del área de Recursos Humanos y así dejar un legado palpable a la Microfinanciera y de igual manera a futuros profesionales.

La creación del departamento de Recursos Humanos es relevante porque permitirá direccionar la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V. Para abordar los cambios que impone su razón de ser, se pretende:

- Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
- Establecer políticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- Crear, mantener y desarrollar un grupo de talento humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización y apoyar las aspiraciones de quienes componen la organización.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo y contribuir al éxito de la Microfinanciera.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el talento humano disponible.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la Microfinanciera.
- Disponer de éste nuevo departamento de Recursos Humanos potencializará el desempeño de la Microfinanciera y le permitirá mejorar su desempeño con respecto a los objetivos propuestos.

1.2 Alcances y Limitaciones de la Investigación

Se presentan a continuación, tanto los alcances como las limitaciones para poder llevar a cabo la investigación.

Alcances

- La investigación está enfocada a la creación y funcionamiento del departamento de recursos humanos, que ayudara a la Microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V., para el

buen desempeño de sus actividades.

- Se estudiará las diferentes responsabilidades y actividades para cada uno de los puestos que conforman la Microfinanciera.
- Se diseñará un modelo que sirva para la creación y funcionamiento del departamento de recursos humanos, que este acorde a cada necesidad de la Microfinanciera.

Limitaciones

- La propuesta de la creación y funcionamiento, será diseñado acorde a las actividades y requerimientos específicos de la Microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V., por lo que no será utilizada para otra organización.
- En la Microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V. no existen antecedentes de investigaciones y documentos que servirán de referencia para la propuesta de la creación y funcionamiento del departamento de recursos humanos.
- Los resultados que se obtengan de la investigación dependerán en gran medida de la cooperación de los empleados de la Microfinanciera.

1.3 Delimitaciones de la Investigación

La delimitación de la investigación es necesaria para; tener un mejor enfoque de los esfuerzos en el sentido de ser más concretos para el área de interés, con el fin de obtener más clara la investigación y poder evitar cualquier confusión al momento de ponerla en práctica la investigación.

1.3.1 Delimitación Temporal

La investigación tendrá un periodo de 6 meses tomando como punto de partida el mes de agosto de dos mil diecinueve y finalizando el mes de enero del año dos mil veinte.

1.3.2 Delimitación Geográfica

La investigación se desarrolló en la Microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V., ubicada en 6ta avenida sur entre 11 calle poniente y calle José Mariano Méndez #20, Santa Ana.

1.3.3 Delimitación Específica o Social

La investigación abarca a todos los empleados de la Microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V. que está conformada por el Auditor Externo, Gerente Financiero, Contador, Asistente de Contabilidad, Gerente de Planificación, Supervisores, Asesores, Mensajero, Vigilante, quienes serán los que proporcionen la información para conocer los requerimientos mínimos para su cargo, así como de sus funciones y responsabilidades asignadas.

1.4 Objetivos de la Investigación.

Con la investigación y la realización del Trabajo de Graduación se pretende lograr los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General:

Presentar ante la alta gerencia de Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V. un documento que contenga los estudios para la creación del Departamento de Recursos Humanos, así como un modelo para su funcionamiento con el propósito de que se administre científicamente el talento humano a su disposición.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Proponer una estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos que permita la identificación y clasificación de las funciones que les correspondan.
- Plantear a la gerencia los recursos de diversa naturaleza que serán necesarias para contar con el Departamento de Recursos Humanos.
- Proponer a la gerencia las condiciones necesarias para el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.
- Proveer al Departamento de Recursos Humanos de técnicas e instrumentos que contribuyan a mejorar las relaciones laborales, con el fin de que éstas sean utilizadas en la administración del Talento Humano de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es una función que se lleva a cabo en las organizaciones para el aprovechamiento efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos.

2.1 Fundamentos Teóricos de la Administración de los Recursos Humanos y del Departamento de Recursos Humanos.

A continuación, se analizan las fundamentaciones teóricas y conceptuales de diferentes autores, que abordan la formación y desarrollo de los recursos humanos en sentido general, al considerar este como el objeto de estudio de la investigación.

2.1.1 *La Administración de Recursos Humanos*

La Administración de Recursos Humanos "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (Arias Galicia, 1983, pág. 27)

En general existe en las empresas un área dedicada a la administración de los Recursos Humanos o gestión de Recursos Humanos, integrada por personal idóneo, que comienzan su función con la selección del personal, previo planeamiento de lo requerido según las necesidades empresariales. Se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión.

2.1.2 *Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos*

La administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de **relaciones industriales** como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como

incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos para aminorar sus diferencias.

Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación.

Alrededor de la década de 1950 se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después alrededor de la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de Recursos Humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que administración de Recursos Humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de Recursos Humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente) las organizaciones que tienen éxito ya no administran Recursos Humanos ni tampoco administran a las personas ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas.

Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades

manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

Así nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas como socios y no de las personas como recursos.

2.1.3 Definición de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (Arroyo Tovar, 2012, pág. 104).

Otra definición establece que la administración de Recursos Humanos es: "La Administración de personal se ocupa del entrenamiento y desarrollo de los Recursos Humanos (fuerza de trabajo por y dentro de una empresa)".

Por lo anterior, puede concluirse que la administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo, que contribuye a realizar actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y realización del personal, el cual constituye el elemento humano que requiere la empresa para alcanzar sus objetivos.

2.1.4 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

En la actualidad, las personas son esenciales para las empresas en la creación de ventajas competitivas. Por tal razón, la administración del Recurso Humano resulta muy importante para éstas, la cual trata de comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Además, la administración del Recurso Humano debe estar al corriente de los aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, debido a que este recurso es valioso, es único y son difíciles de imitar porque cada uno tiene diferentes capacidades y habilidades.

2.1.5 Características de la Administración de Recursos Humanos

Las características de la administración de Recursos Humanos representan todos los procesos y técnicas que hacen que el personal permanezca en la organización cumpliendo con los planes y metas propuestos. Dentro del trabajo que diariamente realiza el departamento de Recursos Humanos que es están dinámico y competitivo está el enfrentarse a una seria de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde tiene su actuar.

Para (Arias Galicia, 1983), Fernando, las características de los Recursos Humanos son las siguientes:

- No pueden ser propiedad de la organización.
- Además de un contrato legal de trabajo, existe entre el empleado y el patrono un contrato psicológico.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles.
- Los Recursos Humanos son escasos.
- El total de Recursos Humanos de un país o de una organización puede ser incrementado o verse disminuido.

2.1.6 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos deben contribuir con que la empresa produzca más y sea la mejor en el fiel cumplimiento de su estrategia de negocio.

En ese marco la gestión de los Recursos Humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse (Reyes Hernández, 2015).

Objetivo primordial de la Administración

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los Recursos Humanos y el logro de los objetivos individuales y empresariales, mediante el desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos que provean una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, que contribuya a garantizar el beneficio de la organización, de los trabajadores y de la colectividad.

Objetivo para el empresario

Que el personal tenga para cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

Objetivo para el personal

Recibir una remuneración adecuada, recibir un trato acorde con su dignidad humana y seguridad en el trabajo, Asimismo, recibir un reconocimiento a su colaboración y posibilidades de progresar.

Objetivo común

Lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de los trabajadores, para alcanzar un verdadero bienestar social que favorezca tanto a unos como a los otros.

2.1.7 Políticas de la Administración de Recursos Humanos

Tratar con personas en una organización puede resultar difícil cuando no se dispone de una política de Recursos Humanos bien definida. Esta política es un conjunto de reglas y normas que ayudan a la empresa a conducir a los colaboradores de forma que su actuación esté de acuerdo con las metas y objetivos del negocio.

2.1.7.1 Definición de Políticas de la Administración de Recursos Humanos

Puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Las políticas son “reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados” (Chiavenato, 2004, pág.161).

Otro autor sostiene que "son criterios generales que sirven para orientar la acción al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse".

De las definiciones citadas puede considerarse que las políticas constituyen una importante guía administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean, o pongan en peligro el éxito de funciones específicas, puesto que son guías para la acción y sirven como respuestas a los problemas que puedan presentarse con frecuencia y que evitan

que los subordinados acudan ante los supervisores sin necesidad, para que éstos le solucionen cada caso.

2.1.7.2 Función de las Políticas de la Administración de Recursos Humanos

Las políticas se asemejan a las reglas en cuanto que ambas son normas de acción; sin embargo, las políticas requieren de la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas. En cambio, una regla se inspira en una política, o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda; cuando las políticas no están bien definidas, se cae en el riesgo que el jefe pierda el control sobre el personal o bien puede ocurrir que los jefes acudan a sus superiores en cada caso específico, al sentir que no cuentan con políticas bien establecidas.

2.1.7.3 Importancia de las Políticas de la Administración de Recursos Humanos

Su importancia consiste en que es el modo que tiene una entidad o una persona de llevar o dirigir sus asuntos.

Las políticas de personal son importantes por:

- Son lineamientos generales de conducta, ya que poseen consistencia y fundamentación ante constante cambios de criterios.
- Se adaptan a las necesidades de la empresa, puesto que permiten al personal directivo tomar decisiones ante cualquier caso específico.

2.2 Estructura de la Unidad de Recursos Humanos

En este apartado, se pretende describir las funciones que realiza el área de recursos humanos, analizar su posición en el organigrama de la empresa y cómo se comunica con las demás áreas de ésta y con los organismos laborales.

2.2.1 Organización y Funciones de la Unidad de Recursos Humanos

Para establecer una estructura de organización adecuada para la función de administración de personal, en toda empresa es preciso partir de las posibilidades organizacionales y económicas de la misma, de modo su esquema de organización facilite la puesta en práctica de los procedimientos diseñados y sirva para estimular la toma de decisiones.

Para (Reyes Ponce, 1984, págs. 65-66), la composición y disposición de un

departamento de Recursos Humanos de una empresa debe ir de acuerdo con su magnitud.

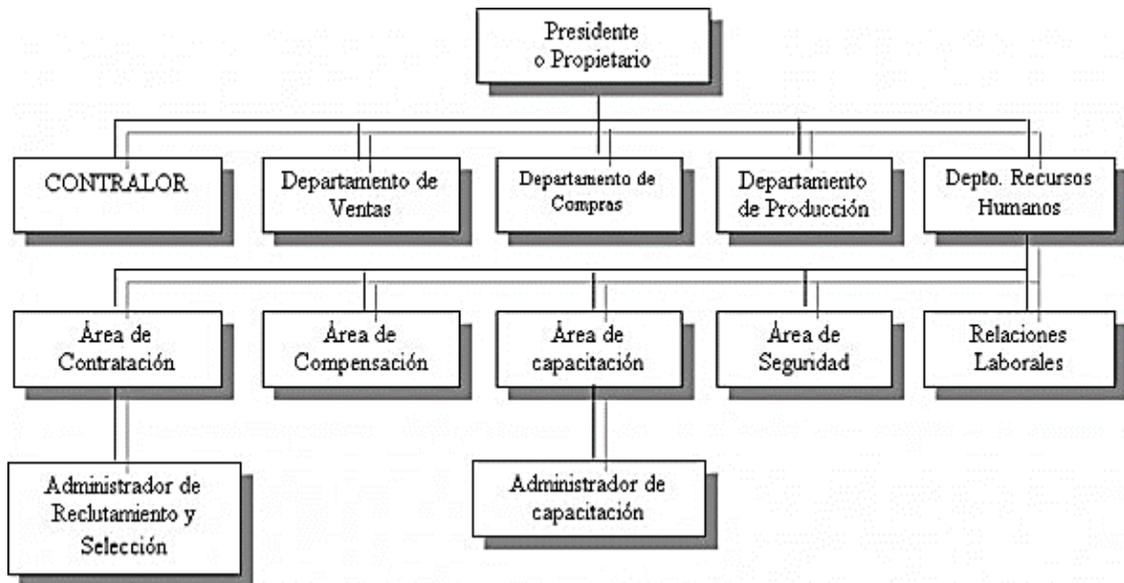
Tamaño	Empleados	Local
En una empresa pequeña	Un jefe de personal y una secretaria.	Local: Sala de recibir (amplia en lo posible) y un privado.
En una empresa mediana	Un jefe de personal, encargado de políticas, investigación, prestaciones Un auxiliar, encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos Un auxiliar encargado de la selección y adiestramiento Una secretaria	Sala de atención Despacho del jefe Sala privada para realizar entrevistas Enfermerías para exámenes y primeros auxilios
En una empresa grande	Un director de personal Un subdirector, encargado de las relaciones laborales Un auxiliar encargado de la contratación y empleo Un auxiliar encargado de la administración de sueldos y salarios Un jefe de servicios médicos (con enfermeras) Un encargado de higiene y seguridad Un encargado de seguro social, con el personal necesario Un encargado de prestaciones a los trabajadores	La distribución del local es un caso muy variable

Para determinar el tamaño de la empresa debe de entenderse no sólo el número de trabajadores, sino también al número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

2.2.2 Ubicación en la Estructura Jerárquica

La Administración de Recursos Humanos para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta

función está dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento; por esta razón el departamento de RH es de staff dentro de la empresa.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición.

Funciones de la Unidad de Recursos Humano

Para (Reyes Ponce, 1984), Agustín, las funciones básicas de la unidad de Recursos Humanos son las siguientes:

Integración:

- De Admisión y Empleo
- De Entrenamiento
- De Higiene, Seguridad y Medicina Industrial

Dirección:

- Elevar la Moral de Personal
- De Relaciones Laborales
- De la Prestación de Servicios de Bienestar Social, o beneficios Adicionales al Salario

Control:

- De Registros del Personal
- De Auditoría de Personal

2.2.3 Aptitudes, Conocimientos y Cualidades del Administrador de Recursos Humanos

Para que exista en las empresas un ambiente agradable de trabajo y buenas relaciones laborales, es necesario que se cuente con una persona que posea ciertas aptitudes, conocimientos y cualidades, para administrar el Recurso Humano, las cuales se describen a continuación:

Aptitudes:

- Iniciativa
- Inteligencia
- Juicios prácticos
- Espíritu observador

Conocimientos:

- Cultura general
- Experiencia en trato al personal en general
- Conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales
- Conocimientos de Doctrina Social y Derecho Laboral
- Preparación específica sobre administración técnica de personal
- Capacidad de análisis psicológicas

Cualidades morales

- Sentido de responsabilidad
- Laboriosidad
- Prudencia y serenidad
- Cautela, combinado con decisión
- Rectitud, es decir sinceridad, espíritu de justicia y lealtad.

Cualidades sociales

- Don de gente (ser accesible, cortés, amable, etc.)
- Habilidad de convencimiento

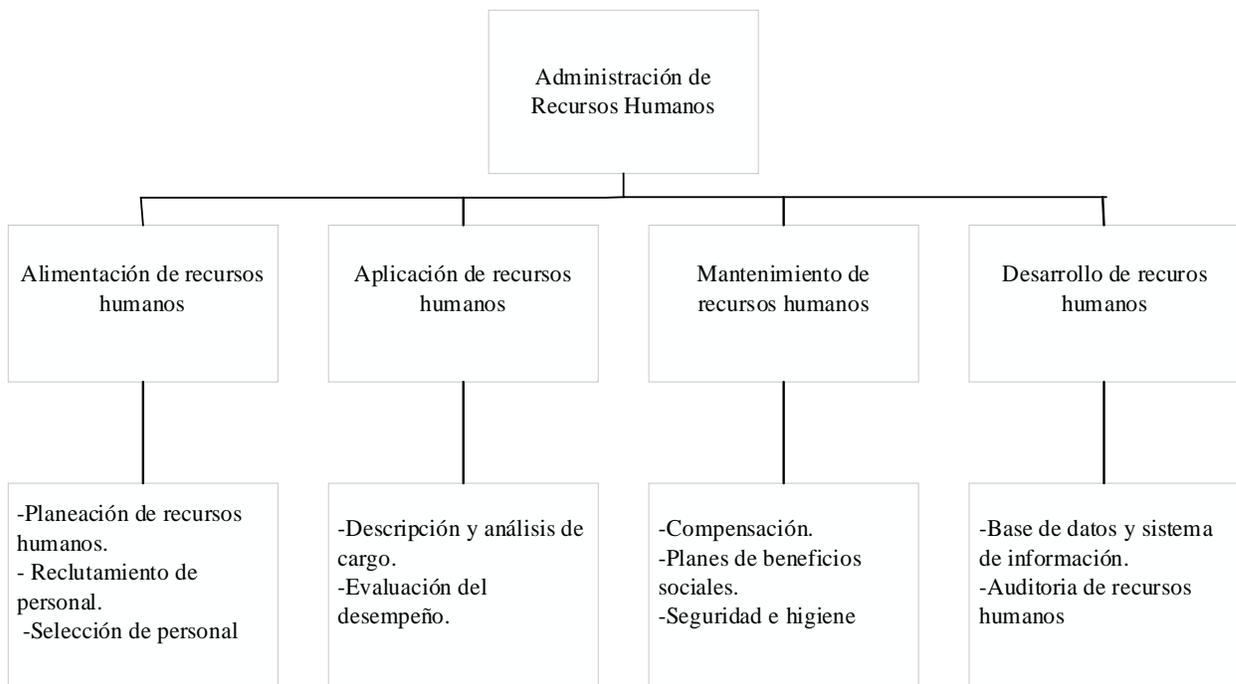
- Personalidad (saber hacer valer su puesto)

Cualidades físicas

- Integridad y normalidad
- Edad adecuada: (de 25 a 50 años)

2.2.4 La Administración de Recursos Humanos Como Proceso

La administración de Recursos Humanos consta de procesos independientes, que están estrechamente interrelacionados entre sí. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás y así sucesivamente, la cual se esquematiza de la siguiente manera:



Fuente: Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición.

2.2.4.1 Alimentación de Recursos Humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas

organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema.

El proceso de provisión de Recursos Humanos se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de Recursos Humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal, cuyas causas pueden ser internas o externas, que impone costos primarios y secundarios a la organización.

En este escenario, el reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de Recursos Humanos. El proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición es el que toma la decisión de reclutar candidatos.

El departamento de reclutamiento es el que elige los medios: el reclutamiento interno, externo o mixto, con objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos.

2.2.4.2 Planeación de Recursos Humanos

La planeación del recurso humano “Es el proceso para determinar la necesidad de fuerza de trabajo y los medios para satisfacer esas necesidades y llevar a cabo los planes de una empresa” (Sikula, 1979, pág. 57).

Este proceso implica la determinación de las capacidades y número de personas que se necesitan, así como la colocación y tiempo de la fuerza de trabajo.

En vista que la planeación ha sido un proceso esencial de la administración, la planeación del Recurso Humano se torna muy importante cuando las empresas proyectan realizar fusiones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación, ya que la utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza al azar. Una eficacia óptima sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planeación y después de haber implantado los objetivos, los pasos y las acciones, la falta de dicha planeación puede incurrir en varios costos. Además,

la falta de ésta dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional, ya que le puede ayudar a mejorar sus habilidades hacer usos de capacidades y llevar al máximo su potencia.

Las empresas utilizan la planeación de Recursos Humanos para mejorar su eficacia y productividad en un largo período, el cual se debe planear con abastecimiento permanente de empleados, ejecutivos, técnicos y obreros calificados, para satisfacer las necesidades cambiantes y crecientes e incrementar la productividad y la responsabilidad social.

2.2.4.3 Reclutamiento del Recurso Humano

El reclutamiento, se considera como aquella fase mediante la cual se atraen candidatos idóneos a cada puesto. Puede definirse como: “El conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2004, pág.208).

Por lo antes mencionado, el reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita. El reclutamiento de personal en una empresa constituye un proceso importante para reclutar personal idóneo, ya que este proceso debe disponer de información precisa y continua con respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de trabajo.

2.2.5 Selección del Recurso Humano

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de Recursos Humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de Recursos Humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de Recursos Humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada, por tanto, una actividad positiva de invitación.

La selección es una actividad de oposición, elección, escoger y decidir, de clasificación, filtrar la entrada, por tanto, de restringirla (Chiavenato, 2004, pág.238).

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que

tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos.

Sin embargo, hoy las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización del trabajo. Los departamentos y puestos son reminiscencias del viejo modelo burocrático, y se les sustituye por unidades de negocios y equipos. Así, no siempre es el puesto el elemento básico de partida para elegir a los candidatos. Muchas empresas se basan en las habilidades y competencias individuales para elegir a los aspirantes. Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: por las diferencias particulares tanto en el plano físico como en el psicológico las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente en las organizaciones.

Bases para la selección de personal

La selección de Recursos Humanos es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

2.2.5.1 Técnicas de Selección

Internas

Algunas empresas tienen como política cubrir las vacantes a través de promociones o transferencias de su personal, para aprovechar la inversión que se ha realizado en los mismos. Por lo tanto, es necesario que se busquen individuos con capacidad de poder ascender en el futuro para su mejor desarrollo.

Entre sus ventajas están:

- Trae un mejor aprovechamiento de dicha inversión
- Permite conocer más a los empleados en cuanto a sus habilidades técnicas y administrativas
- Es más económico
- Es más rápido

Entre sus limitantes se tienen:

- En ocasiones no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieran capacitación y experiencia especializada.
- Puede generar un conflicto de intereses entre los empleados.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directivas de la organización.

Externas

El reclutamiento externo se debe a que en ciertos casos hay vacantes que quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para ciertos puestos.

Existen diversas técnicas de reclutamiento externo entre las cuales se encuentran:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente. Candidatos recomendados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios colocados en la empresa. Contactos con instituciones educativas.
- Agencias de reclutamientos
- Anuncios en diarios, revistas, etc. Entre sus ventajas están:
 - Trae sangre nueva y nuevas experiencias organización.
 - Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la organización.
 - Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.
- Entre sus limitantes están:
 - Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
 - Es menos seguro que el reclutamiento interno.
 - Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios.

2.2.5.2 Tipos de Contratación

De acuerdo con el Código de Trabajo, en El Salvador existen dos clases de contratos, individual y colectivo, en los artículos 17 y 269 respectivamente, en los cuales expresa lo siguiente:

- **Art. 17.** — contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obliga a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario.

Quién presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quién los recibe y remunera, patrono o empleador.

No pierda su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presenta involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados, y en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos la participación pecuniaria que este reciba es salario; y si esa participación no se pudiere determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415.

El **Art. 415** menciona lo siguiente:

Cuando el contrato escrito se omitiere alguno o algunos de los requisitos mencionados en el **Art. 23**, relativos a condiciones de trabajo y salvo que el trabajador probare mejores condiciones, se entenderán incorporadas en el contrato las que resulten de la aplicación de una de las reglas siguientes:

- 1^a Se estimará que las condiciones en que el trabajador prestare o haya prestado sus servicios, no podrán ser inferiores a aquéllas que rigen en la empresa para los trabajadores que desempeñan igual o similar trabajo;
- 2^a Si en la empresa no hubiere trabajadores que desempeñen tareas iguales o similares con las que puedan equipararse aquéllas que desempeña el trabajador, se entenderán pactadas las mejores condiciones vigentes para que los trabajadores que prestan servicios de igual índole, en otra empresa que tengan el patrono en el mismo departamento de la República;
y
- 3^a En cualquier caso, se entenderán pactadas las mejores condiciones que prevalecieren en el indicado departamento, para trabajadores del mismo ramo y de la misma clase de labor.

Las anteriores reglas se aplicarán también para determinar las condiciones de trabajo en los contratos que la ley permite celebrar verbalmente, salvo que el trabajador probare mejores condiciones.

- **Art. 269.** — El Contrato Colectivo De Trabajo: Se celebrará entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra.

Cuando los trabajadores afiliados a un sindicato presten sus servicios a diversos patronos, el sindicato podrá celebrar contratos colectivos con cada uno de estos, siempre que estén obligados a contratar.

Otros aspectos a considerar en la contratación son:

Según el artículo 23 del Código de Trabajo, establece que contrato escrito deberá contener:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y necesidad de cada contratante
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;
- 3) El trabajo que, bajo la dependencia de patrón, no se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motiva el contrato a plazo;
- 5) La fecha en que se inicia el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrón se obliga a proporcionarle alojamiento;
- 7) El horario de trabajo;
- 8) El salario que percibirá el trabajador por sus servicios;
- 9) Forma, período y lugar de pago;
- 10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- 11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador;
- 12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;

- 13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- 14) Firma de los contratantes.

En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros 30 días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa y sin responsabilidad del pago de prestaciones económicas del patrono.

Vencidos los 30 días a qué se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, este continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan firmado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse periodo de prueba en el nuevo contrato.

2.2.6 Aplicación de Recursos Humanos

El Recurso Humano después de ser reclutado y seleccionado se debe integrar a la organización designándolo a su cargo y posteriormente evaluarlo en cuanto su desempeño. A continuación, se describen las actividades de este proceso.

2.2.6.1 Análisis y Descripción de Puestos.

(Dessler, 1977, pág. 77) Define la Descripción de puestos como una “lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, y es producto de un análisis de puestos”.

Además, define el Análisis de Puestos como "un procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar”.

La Descripción y análisis de puestos es una herramienta muy importante, ya que tiene varias finalidades, en primer lugar, describe la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo, a la vez, incluye información sobre el equipo e instrumentos que se utiliza en las operaciones, aspectos especiales del puesto como los peligros, nivel académico, adiestramiento, la escala de salarios entre otros.

Uso de la información obtenida del análisis de puestos

La información obtenida es utilizada como base de diversas actividades que están interrelacionadas en la administración de Recursos Humanos, entre las cuales están:

- Reclutamiento y selección
- Compensaciones
- Evaluación del desempeño
- Capacitación

Pasos del análisis de puestos

Los pasos del análisis de puesto son los que a continuación se detallan:

- Determinar el uso de la información del análisis de puestos
- Reunir la información previa
- Seleccionar posiciones representativas para analizarlas
- Reunir la información del análisis de puestos
- Revisar la información con los participantes
- Elaborar una descripción y especificación del puesto

2.2.6.2 Métodos Para Recolectar Información Sobre el Análisis de Puestos

Las entrevistas

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden realizar:

Entrevistas individuales con cada empleado; entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma.

Cuestionarios

Este método es muy eficaz, ya que se obtiene la información de una forma rápida y menos costosa, el cual consiste en pedir a los empleados que describan sus deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo.

Observación

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividades físicas observables. La observación no siempre será apropiada, porque en muchas ocasiones el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental, difícil de evaluar, es por eso, que se utiliza junto con las entrevistas.

2.2.7 Evaluación del Desempeño

(Chiavenato, 2004, pág.357) define la evaluación de desempeño "como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo, o del potencial de desarrollo futuro".

A través de La evaluación del desempeño, se obtiene la información con base en la cual se tomarán las decisiones de promociones y remuneraciones, el cual ofrece una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, esto permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto.

2.2.8 Proceso de Mantenimiento de Recursos Humanos

Las empresas no sólo deben preocuparse de emplear al Recurso Humano de manera adecuada, sino también mantener una serie de cuidados especiales, con el fin que se encuentren satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la empresa y sentirla suya. A continuación, se describen las actividades que comprende este proceso:

2.2.8.1 Compensación

La compensación es la forma de pago o recompensa que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo. Por lo tanto, es un factor motivacional para el empleado ya que no sólo incluye los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas, sino que garantiza estabilidad en el cargo, transferencias a posiciones que lleven a un desarrollo adicional, lo que induce al individuo a trabajar en beneficio de la empresa. (Dessler, 1977, pág. 401)

2.2.8.2 Beneficios Sociales

Son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen, a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Entre estas se encuentran:

- En el ejercicio del cargo
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa
- Fuera de la empresa, es decir en la comunidad

Asimismo, los beneficios sociales se pueden clasificar de acuerdo a sus exigencias, naturaleza y objetivos, entre los cuales se mencionan:

Beneficios legales: son los que exige la legislación laboral del país o inclusive por conveniencias colectivas con sindicatos.

Beneficios espontáneos: estos son concebidos por la liberalidad de la empresa y no son exigidos por la ley, tales como: las bonificaciones, seguros de vida colectivos, restaurantes, transporte, prestamos, asistencia médico – hospitalaria.

2.2.8.3 Relaciones Laborales

Estas son las relaciones de la propia empresa con las entidades que representan a sus empleados como los sindicatos. Asimismo, tienen relación directa con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos.

2.2.9 Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos

El elemento humano en las empresas se caracteriza por ser el único en poseer la capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, entre otros. Por tal razón las empresas cuentan con variedad de medios para desarrollar el Recurso Humano y de esa manera agregarles valor y capacitarlos cada vez más para desempeñar en forma eficiente sus labores.

A continuación, se describen las actividades que incluye el desarrollo de Recursos Humanos:

2.2.9.1 Entrenamiento

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

Por lo anterior se puede denotar que el entrenamiento, es un proceso de aprendizaje a corto plazo que implica la enseñanza de conocimientos específicos relativos al trabajo, a la

organización y el desarrollo de sus habilidades, el cual ayuda a las personas a prepararse en su cargo y así enfrentar todo ambiente dentro o fuera de su trabajo.

2.2.9.2 Desarrollo de Personal

Para (Arias Galicia, 1983), los planes para lograr el desarrollo de personal, son las siguientes:

Externas

- Becas otorgadas al personal
- Asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas
- Intercambio de ideas al visitar a otras empresas
- Pertenencia a sociedades
- Viajes de estudio
- Suscripción a revistas especializadas

Internas

- Talleres o seminarios de calidad
- Talleres de integración familiar
- Excursiones de tipo ecológico o arqueológico.

2.2.9.3 Desarrollo Organizacional

Para (Arias Galicia, 1983) el Desarrollo Organizacional "es una filosofía de la organización, es decir, un conjunto de ideas y supuestos que implican ciertos fines y metas para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del ser humano en la vida, partiendo de la interrelación existente entre los motivos del individuo y la organización social."

El desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, estudia la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de ésta.

2.2.10 Control de Recursos Humanos

Las empresas se caracterizan por contar con planes determinados para alcanzar sus objetivos, lo cual fijan misiones y establecen estrategias, por lo que es necesario que haya un control en las mismas. A continuación, se describen las actividades del control de los Recursos Humanos:

2.2.10.1 Base de Datos

Para (Chiavenato, 2004), una base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. Asimismo, menciona que en el área de Recursos Humanos las diversas bases de datos permiten obtener y almacenar datos de distintos niveles de complejidad.

En la siguiente figura, se describe un ejemplo de una base de datos de recursos humanos:



2.2.10.2 Sistema de información de Recursos Humanos

Es un conjunto de elementos interdependientes, es decir, subsistemas asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones. El punto de partida de un sistema de información de Recursos Humanos es la base de datos, siendo el objetivo final suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información de Recursos Humanos requiere de análisis y evaluación de la empresa o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

2.2.10.3 Auditoría de Recursos Humanos

Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir las desviaciones o para mejorarlas, siendo un sistema de control basado en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Asimismo, permite relacionar la calidad de la administración del Recurso Humano con los

diferentes indicadores de la eficiencia de la organización. Las Auditorías pueden ser efectuadas por agentes externos o bien por los mismos directivos y son de importancia realizarlas por que ayuda a la empresa a evaluarla objetivamente debido a que se fundamenta en los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura que tiene a su cargo la administración del Recurso Humano, conllevando a detectar áreas de oportunidad para introducir cambios, con el fin de incrementar la efectividad del Recurso Humano.

2.2.10.4 Pasos de una Auditoría de Recursos Humanos

- Determinación del Campo a auditar.
- Determinación de las fuentes de información, que se encuentran en los mismos procesos de administración de Recursos Humanos (alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de Recursos Humanos).
- Se procesan los datos estadísticamente y se comparan con los objetivos fijados.
- Elaboración del informe total de auditoría.

2.2.10.5 Beneficios de la Auditoría de RR. HH

- a) Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- b) Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- c) Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- d) Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- e) Detecta problemas críticos de personal.
- e) Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- f) Reduce los costes de Recursos Humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- g) Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal

2.3 Creación y Evolución de la Microfinanciera “Educredi rural, S.A. de C.V.

El siguiente capítulo contiene la historia de las Microfinancieras a nivel mundial y nacional, así como también una breve historia de cómo surgió y se fundó la Microfinanciera

Educredi Rural, S.A DE C.V., su estructura organizativa, y las normas y leyes que la regulan.

2.3.1 Marco Histórico de las Microfinancieras

Los servicios de las instituciones financieras se han sofisticado de tal manera, que a menudo resulta complejo delimitar su actividad. Desde la depositaria y el préstamo (servicios clásicos de la banca) hasta servicios más modernos y sofisticados como el factoring o la banca de inversión

Las instituciones financieras se remontan a tiempos remotos. Ya en la época de los griegos existían prestamistas encargados de estas tareas (Marco & Javier, 2019) .

En la época mercantilista la necesidad de almacenar metales preciosos llegados de Sudamérica, creó la necesidad de una figura que prestara el servicio de custodia. Esto creó la figura de los primeros bancos privados. Por lo tanto, esto se considera como el germen de las instituciones financieras como las conocemos actualmente.

En la actualidad los sistemas financieros de los países clasifican a las instituciones financieras en dos tipos:

- **Instituciones bancarias:** Este tipo de entidad puede captar fondos del público en forma de dinero o de recursos financieros de distinto tipo. Su principal actividad es la de captar fondos de agentes con excedentes de capital, para prestarlo a agentes con déficit. Además, estas pueden también conceder garantías y avales, emitir dinero electrónico o realizar transferencias bancarias entre otras actividades.
- **Instituciones no bancarias:** La principal diferencia de estas con las anteriores es que no pueden captar depósitos del público. Por lo demás, pueden realizar las mismas actividades.

2.3.1.1 Historia de las Microfinancieras a Nivel Mundial

Las instituciones Microfinancieras tienen su origen en el trabajo realizado por Muhammad Yunus por su invención del sistema de microcréditos. Sus inicios se narran como un mito o leyenda. Él conoció a una mujer que producía artesanías de bambú y que para obtener la materia prima necesitaba endeudarse con los prestamistas locales que cobraban altos porcentajes de interés (Mathieu, 2006).

La gestión de Yunus con los bancos comerciales para obtener dinero más barato fracasó por falta de garantías crediticias. Decidió, por tanto, hacer un préstamo personal equivalente a

30 euros tanto a ella como a otras 42 mujeres que querían iniciar actividades comerciales y artesanales. Los préstamos fueron devueltos puntualmente a su vencimiento. Así empezó a ampliarse el sistema de microcréditos, fundando el Grameen Bank, que aparece como un modelo germinal, fundado en 1976 por Muhammad Yunus, profesor de economía de la Universidad de Chittagong, en Bangladesh, el cual ha adoptado la estructura de un banco comercial desde 1983. Hasta el año 2000, cubría 60 de los 64 distritos del país y contaba con 1,150 agencias para la atención de 2.4 millones de clientes repartidos en 39,706 pueblos.

La expansión del microcrédito ha sido relevante a partir de los años ochenta del siglo pasado, se ha vuelto un término ampliamente difundido; anteriormente en el sector de la cooperación internacional y del desarrollo, luego también en los países desarrollados como herramienta anti usura y como soporte al nacimiento y desarrollo de una nueva microempresa. Se trata de una particular forma de crédito, caracterizada por pequeños montos, sin vínculos de garantía. Estas características permitieron que el microcrédito se difundiera entre los pobres de los países subdesarrollados y contribuyera con el crecimiento de microempresas en los países desarrollados.

El nacimiento del microcrédito está firmemente relacionado con la demanda no satisfecha de crédito. El sistema crediticio formal excluye de hecho, sistemáticamente, los segmentos de la población con renta baja. El microcrédito constituye un modelo alternativo de finanzas, que se ha difundido por muchas zonas del mundo para afrontar la imposibilidad de acceder al crédito formal.

El fenómeno del microcrédito se coloca en el interior de un contexto más amplio que atañe al papel de las finanzas en el desarrollo económico, responde a las exigencias del hombre y de la mujer con un acercamiento que implique y mida la eficiencia de las finanzas, no en términos de beneficio o de utilidad individual, sino en términos de utilidad y bienestar social.

2.3.1.2 Historia de las Microfinancieras a Nivel Nacional

La historia reciente en El Salvador pone de manifiesto dificultades que complican el desarrollo de micro finanzas. En 1938 se dio el primer paso para la organización de las Cajas de Crédito en El Salvador, cuando la Asociación Cafetalera dispuso hacer el Primer Censo Nacional del Café, encomendando este trabajo a un grupo de jóvenes estudiantes de Agronomía, dirigidos por el Doctor Alfonso Rochac. Este grupo de jóvenes recorrió todo el país durante tres

meses, cantón por cantón, conociendo así las dificultades de los pequeños productores y agricultores, para realizar sus actividades.

El Dr. Alfonso Rochac, Don Emilio Herodier, Don Francisco Altschul Peña y otros, fundaron el 20 de octubre de 1940, la primera Cooperativa de Crédito en la Ciudad de Izalco. Los frutos obtenidos por la primera entidad, despertaron tanto interés y esperanza, que a los pocos meses se diseminó la idea, dando como resultado la fundación de 15 Cajas más y el 10 de febrero de 1943, surgió a la vida, la Federación de Cajas de Crédito (Fedecredito). De esta manera, las Cajas de Crédito son las entidades fundadoras de micro finanzas en El Salvador¹.

Antes del surgimiento de las instituciones Microfinancieras en El Salvador, también se daba el negocio “ilegal” de los usureros, quienes acostumbran en sus labores prestar dinero a quien lo necesita a elevado interés y explotar la necesidad o la ignorancia del deudor, obteniendo de ello ganancias excesivas.

En sus inicios, las instituciones Microfinancieras carecían de experiencia en el área, lo que generaba altos índices de morosidad, déficit en el control, tanto administrativo como financiero, lo cual ocasionó que algunas desaparecieran; sin embargo, con el pasar del tiempo las instituciones Microfinancieras fueron adquiriendo mayor experiencia.

Conscientes de que el modelo desarrollado podría servir a otros países, la Junta de Gobierno de la Federación, acordó designar al año de 1968 "Año del Sistema del Crédito Rural", realizando en el mes de octubre "El Seminario Latinoamericano sobre Crédito Rural" que tuvo un éxito sin precedentes.

La madurez alcanzada por el sistema, permitió que durante la década de los 80, a pesar del conflicto armado y de los fenómenos adversos de la naturaleza, cada una de las entidades se constituyeran en el principal pilar de las familias más necesitadas, ya que en ningún momento se suspendieron los servicios financieros; además, se movilizaron los insumos necesarios para mantener la producción de alimentos en el país, se crearon programas para dar trabajo a las familias desplazadas y se trabajó incansablemente por llevar ayuda a las víctimas de las sequías y el terremoto de 1986.

Como ejemplo de estas entidades fundadas para ayudar a los más pobres, surgió un

¹ (Fedecredito, s.f.)

programa de crédito patrocinado por la Agencia de Asistencia Técnica Alemana (GTZ), que fue el predecesor de la Financiera Calpiá. El programa fue establecido en una ONG llamada AMPES (Asociación de la Mediana y Pequeña Empresa) e inició operaciones en 1988, antes que la guerra civil terminara, ofreciendo préstamos a sus asociados. El servicio crediticio de AMPES fue resultado de recursos provenientes de los donantes internacionales, pero desde el inicio del programa fue claro que no se trataba de ofrecer crédito subsidiado y que los préstamos no eran transferencias, sino que todos los préstamos tenían que ser pagados.

Habiendo tenido que iniciar sus operaciones en un medio en el cual las ONG dedicadas a las finanzas no eran rigurosas en el cobro de los préstamos y la ausencia de una cultura de pago, obligaron a esta organización a invertir sustancialmente en el envío de señales acerca de su verdadero propósito: crear una fuente sostenible de servicios financieros de calidad para un segmento del mercado que se encontraba sub-atendido. Esta actitud se vio fortalecida cuando se decidió que el servicio crediticio haría préstamos, basados sólo en la capacidad y voluntad de pago, tanto a miembros como no miembros de AMPES. El crecimiento continuo de una cartera sana, a pesar del entorno desfavorable, fortalecido por la asistencia técnica de International Projekt Consult (IPC), condujo a la transformación del Servicio Crediticio en la Financiera Calpiá, como un intermediario financiero regulado por las autoridades prudenciales, en 1995.

En 1991 nació el Primer Banco de los Trabajadores, inmediatamente después se fundaron 6 bancos más y para atender al inmenso sector de los mercados de San Salvador, se creó la Caja Metropolitana. En este período, las cajas y los bancos han logrado un desarrollo muy importante en todas las áreas, y la federación se consolida como una entidad financiera de segundo piso, especializada en el sector, que se gana la confianza y el reconocimiento de diversos sectores del país.

Como parte del desarrollo de las micro finanzas nace el 27 de julio de 1998 la Red de Asociación de Organizaciones de Micro finanzas (ASOMI), a partir de la visión de tres instituciones de micro finanzas en El Salvador, siendo estas: Fundación José Napoleón Duarte, Asociación Génesis y Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral, FUSAI.

ASOMI surge como una respuesta de carácter técnico y organizacional, a los nuevos desafíos de la industria de las micro finanzas en El Salvador, que exigen una representación gremial con capacidad de análisis y gestión que logre promover la Industria, así como su impacto en el desarrollo económico y social del país, así como incidir e impulsar condiciones políticas,

normativas y regulatorias que beneficien y fortalezcan al sector de las micro finanzas.

El 16 de febrero del año 2000 la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, que incorpora los más modernos conceptos de la intermediación financiera. Esto ha generado un mayor respaldo con la creación de nuevas dependencias que velan por el buen funcionamiento y la transparencia de este tipo de instituciones. De lo anterior ha resultado una mejora en la imagen del sector Microfinanciera y la confianza por parte de los organismos internacionales que promueven, a través de micro finanzas, el desarrollo económico y social de los países en desarrollo, como El Salvador (Mathieu, 2006).

2.3.2 Marco Normativo de las Microfinancieras en El Salvador

La regulación financiera tiene como fin promover la solidez y seguridad de las instituciones financieras a través de la asignación eficiente de recursos y de la generación de incentivos apropiados. El objetivo final consiste en evitar los colapsos financieros de las instituciones, que tengan efectos negativos sobre el sistema financiero en general, a la vez que se protege al consumidor de las consecuencias negativas de tales acontecimientos. Por lo tanto, cuando se habla de regulación financiera se hace mención a procurar la seguridad en los depósitos del público, a promover la solidez del sistema y la eficiencia en las instituciones que operan en él. A fin de mejorar los niveles de eficiencia en el funcionamiento del mercado, la regulación se propone corregir ciertas imperfecciones, a saber: las asimetrías en la información, la formación de monopolios, las externalidades negativas, etc.

La regulación orientada a la protección del consumidor busca prevenir abusos o decisiones arbitrarias que perjudiquen los derechos de los clientes a través de normas de transparencia a fin de reglar la conducta de los oferentes. Teniendo en cuenta los objetivos de la regulación financiera, se puede hacer una distinción entre la regulación no prudencial y la prudencial:

- La regulación no prudencial se refiere a requisitos de carácter general aplicables a todas las instituciones contenidas bajo la normativa, tales como su registro legal, el informe de sus estados financieros a los organismos de supervisión, la conducción de auditorías externas, etc. La regulación no prudencial se relaciona a los requisitos obligatorios que deben cumplir estas instituciones en su gestión.
- La regulación prudencial se orienta a la protección de los depositantes, en el caso de las

instituciones habilitadas para captar ahorro, y del sistema financiero como un todo, a fin de garantizar que el colapso de una institución financiera no tenga repercusiones negativas sobre la totalidad del sistema.

Un marco regulatorio para las micro finanzas contempla un conjunto de normas, principios y reglas jurídicas tendientes a garantizar la eficiencia en el funcionamiento de las instituciones de micro finanzas y el mercado que atienden.

Las regulaciones financieras deben adaptarse para poder regular apropiadamente a las instituciones dedicadas a la provisión de servicios micro financieros, tomando en cuenta sus particularidades.

2.3.2.1 Base Legal que Rigen a las Microfinancieras en el País

A continuación, se presentan las diferentes leyes que por su naturaleza deben cumplir las entidades de Micro finanzas:

La Ley contra la Usura

Vigente desde 2013 establece un tope de la tasa de interés que puede cobrar en un microcrédito (definido en la misma ley), la tasa máxima se establece de 1.6 veces la tasa efectiva promedio simple establecida por el BCR².

Ley de Protección al Consumidor

Otra de las Leyes aplicables a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito es la Ley de Protección al Consumidor, la cual en el **artículo 2** establece:

“Quedan sujetos a esta Ley todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios”³.

Art. 19.- Los proveedores de servicios de crédito, bursátiles o servicios financieros en

² (SSF, 2013)

³ (Ley de Protección al Consumidor, 2019)

general, en sus relaciones contractuales con los consumidores de los referidos servicios, están obligados según el caso, a cumplir con lo siguiente:

- a) Cobrar sólo los intereses, comisiones y recargos que hubiesen sido convenidos con el consumidor, en los términos y formas establecidos en el contrato, y conforme a la Ley;
- b) Entregar, al cumplirse el contrato, los títulos valores u otros documentos que fueron suscritos por el consumidor al momento de la contratación;
- c) Consignar, sin variación en el contrato respectivo, los términos y condiciones en que fue aprobada la solicitud del crédito;
- d) Respetar la designación del notario que el consumidor exprese por escrito para formalizar el crédito que se le otorgue; a dicho profesional no le limitará ni demorará, directa o indirectamente el ejercicio de su función; lo que tampoco implicará cobro de cantidad alguna por revisar sus proyectos de escritura, en caso le hayan sido requeridos;
- e) Asumir su responsabilidad, cuando por hechos dolosos o culposos de su personal se lesionen los derechos de algún consumidor;
- f) Calcular el interés para todas las operaciones activas y pasivas sobre la base del año calendario;
- g) Proporcionar en forma clara, veraz y oportuna toda la información y las explicaciones que el consumidor le requiera en relación con el producto o servicio que se le ofrece;
- h) Otorgar la cancelación legal y contable de las hipotecas u otras garantías que el consumidor constituyó cuando se le otorgó un crédito, si éste ya lo pagó totalmente; así como entregar al consumidor, en un término no mayor de quince días los documentos correspondientes; salvo que se trate de hipoteca abierta y el plazo para el que fue constituida estuviese aún vigente;
- i) Proporcionar el historial de crédito tres veces al año, de forma gratuita, por escrito, a través de medios físicos o electrónicos disponibles por el proveedor, que solicite el consumidor obligado principal o garante;
- j) Informar en su establecimiento, las tasas de interés que en forma anual y efectiva aplican a sus clientes, así como las comisiones y recargos a cobrarles en relación con los diversos servicios financieros, cumpliendo con las disposiciones legales respectivas;
- k) Nombrar a un ejecutivo responsable y crear un servicio formal de atención al consumidor para atender los reclamos que les planteen los mismos y establecer los mecanismos y

- procedimientos correspondientes, con los tiempos de respuesta razonables;
- l) Informar por escrito al solicitante de un crédito, si éste lo requiere, los motivos por los cuales se le hubiese denegado el crédito solicitado, en un plazo máximo de 10 días contados a partir del día siguiente de la solicitud del consumidor;
 - m) Recibir del consumidor pagos anticipados en cualquier operación de crédito o bancaria, sin cargo alguno, salvo que el crédito sea financiado con fondos externos y que el proveedor tenga que pagar cargos por pago anticipado, o se trate de operaciones sujetas a tasa fija de mediano o corto plazo, siempre que tal circunstancia se haya incorporado en el contrato respectivo y se estipule el cargo;
 - n) Informar directamente al consumidor, sin cargo alguno, el estado de cuenta, de acuerdo a la periodicidad de pago convenido, con el detalle de los saldos y operaciones activas de los productos o servicios contratados, a través de los medios indicados en el contrato para tal fin;
 - o) Proporcionar el histórico de pago de los servicios financieros o de venta a plazos contratados, tres veces al año, de forma gratuita, por escrito, a través de medios físicos o electrónicos disponibles por el proveedor, que solicite el consumidor obligado principal o garante, salvo que existan procesos judiciales pendientes entre proveedor y los obligados; y,
 - p) Entregar, a petición del consumidor, por los medios físicos o electrónicos, carta de aprobación de crédito, con un desglose detallado de todos los cargos, recargos, tasa de interés y comisiones asociados al servicio o producto financiero o crédito a contratar, expresados en un porcentaje anual, según corresponda; así como el valor de la cuota, el plazo del contrato y el monto líquido a recibir, a efecto de permitirle al consumidor, previo a la contratación, entender el costo total del mismo y compararlo con las ofertas de las diferentes instituciones financieras. Esta carta de aprobación deberá tener una vigencia no menor a 10 días hábiles contados a partir de su comunicación al consumidor, condiciones que deberán mantenerse al momento de contratar, siempre que ello se haga dentro de la vigencia de la referida carta de aprobación⁴.

⁴ (Ley de Protección al Consumidor, 2019)

Ley contra el lavado de dinero

Art. 2.- La presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la UIF les determinen⁵.

Se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes:

- 1) Toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado financiero supervisado y regulado por la superintendencia del sistema financiero
- 2) Micro-financieras, cajas de crédito e intermediarias financieras no bancarias;
- 3) Importadores o exportadores de productos e insumos agropecuarios, y de vehículos nuevos o usados;
- 4) Sociedades emisoras de tarjetas de crédito, co-emisores y grupos relacionados;
- 5) Personas naturales y jurídicas que realicen transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos, incluidas las casas de empeño y demás que otorgan préstamos;
- 6) Casinos y casas de juego;
- 7) Comercializadores de metales y piedras preciosas;
- 8) Empresas e intermediarios de bienes raíces;
- 9) Agencias de viajes, empresas de transporte aéreo, terrestre y marítimo;
- 10) Personas naturales y jurídicas que se dediquen al envío y recepción de encomiendas y remesas;
- 11) Empresas constructoras;
- 12) Empresas privadas de seguridad e importadoras y comercializadoras de armas de fuego, municiones, explosivos y artículos similares;

⁵ (Ley contra del lavado de dinero y otros activos, 1998)

- 13) Empresas hoteleras;
- 14) Partidos políticos;
- 15) Proveedores de servicios societarios y fideicomisos;
- 16) Organizaciones no gubernamentales;
- 17) Inversionistas nacionales e internacionales;
- 18) Droguerías, laboratorios farmacéuticos y cadenas de farmacias;
- 19) Asociaciones, consorcios y gremios empresariales; y,
- 20) Cualquier otra institución privada o de economía mixta, y sociedades mercantiles.

Así mismo los abogados, notarios, contadores y auditores tendrán la obligación de informar o reportar las transacciones que hagan o se realicen ante sus oficinas, mayores de diez mil dólares de los estados unidos de américa, conforme lo establece el art. 9 de la presente ley.

Los sujetos obligados que no sean supervisados por institución oficial en su rubro ordinario de actividades, únicamente estarán exentos de nombrar y tener un oficial de cumplimiento; por lo tanto, no se les releva del cumplimiento de las demás obligaciones que se aluden en el inciso segundo del presente artículo.

Código de Trabajo

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario⁶.

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga

⁶ (Código de Trabajo de la República de El Salvador, 1972)

las características de trabajador. En tales casos, la participación pecuniaria que éste reciba es salario; y si esa participación no se pudiere determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415.

Art. 18.- Sin perjuicio de lo que este Código dispone para los casos de excepción, el contrato individual de trabajo, así como su modificación o prórroga, deberá constar por escrito, en tres ejemplares; cada parte contratante conservará uno de éstos y el patrono remitirá el tercero a la Dirección General de Trabajo, dentro de los ocho días siguientes al de su celebración, modificación o prórroga. La omisión de las anteriores formalidades no afectará la validez del contrato.

El contrato escrito es una garantía en favor del trabajador, y su falta será imputable al patrono.

Art. 23.- El contrato escrito contendrá:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante.
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato.
- 3) El trabajo que, bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible.
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo.
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios.
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
- 7) El horario de trabajo.
- 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios.
- 9) Forma, período y lugar de pago.
- 10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono.

- 11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador.
- 12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes.
- 13) Lugar y fecha de la celebración del contrato.
- 14) Firma de los contratantes.

Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo y firmará otro a su ruego.

Art. 58.- Cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido, fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días.

Para los efectos del cálculo de la indemnización a que se refiere el inciso anterior, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo diario legal vigente.

Art. 59.- Cuando el contrato sea a plazo y el trabajador fuere despedido sin causa justificada, antes de su vencimiento, tendrá derecho a que se le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico que hubiere devengado en el tiempo que faltare para que venza el plazo, pero en ningún caso la indemnización podrá exceder de la que le correspondería si hubiere sido contratado por tiempo indefinido.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha

indicada⁷.

Código Tributario

Art. 86.- Obligación de inscribirse en el Registro de Contribuyentes e informar. Deberán inscribirse en el Registro los sujetos pasivos que de conformidad a los supuestos establecidos en este Código o en las leyes tributarias respectivas⁸.

Art. 107.- Los contribuyentes en IVA están obligados a emitir y entregar, por cada operación, a otros contribuyentes “Comprobante de Crédito Fiscal”, Cuando se trate de operaciones realizadas con consumidores finales, deberán emitir y entregar, por cada operación “Factura”.

Art. 114.- Establece los requisitos que deberán cumplir los documentos que utilicen los contribuyentes; Facturas, Comprobantes de Crédito Fiscal y la Nota de Remisión.

Código de Comercio

Art. 191.- La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores⁹.

Art. 192.- Para proceder a la constitución de una sociedad anónima, se requiere:

- I- Que el capital social no sea menor de dos mil dólares de los estados unidos de américa y que esté íntegramente suscrito.
- II- Que se pague en dinero en efectivo, cuando menos, el cinco por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.
- III- Que se satisfaga íntegramente el valor de cada acción, cuando su pago haya de efectuarse en todo o en parte, con bienes distintos del dinero. (16) (20).

⁷ (Código de Trabajo de la República de El Salvador, 1972)

⁸ (Código Tributario, 2000)

⁹ (Código de Comercio, 1970)

Código Procesal Civil y Mercantil

Art. 12.- Toda persona o autoridad está en la obligación de colaborar con la justicia, cuando sean requeridas para ello. En consecuencia, a quien se niegue a colaborar se le impondrá una multa cuyo monto, según la gravedad del caso, se fijará entre cinco y diez salarios mínimos más altos, vigentes. Si el hecho fuere constitutivo de delito, el juez certificará lo conducente a la Fiscalía General de la República.

Art. 61.- Tendrán capacidad procesal todas las personas jurídicas constituidas con los requisitos y condiciones legalmente establecidos para obtener personalidad jurídica.

Las personas jurídicas comparecerán y actuarán en el proceso por medio de quien ostente su representación conforme a la ley¹⁰.

Ley de ahorro de pensiones (AFP)

Art. 13.- Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores¹¹.

La obligación de cotizar termina al momento en que un afiliado cumple con el requisito de edad para pensionarse por vejez, aunque no ejerza su derecho y continúe trabajando.

Así mismo, cesará la obligación de cotizar cuando el afiliado sea declarado inválido total mediante segundo dictamen o cuando se pensione por vejez de conformidad al inciso primero del **artículo 104** de esta Ley, antes del cumplimiento de las edades a que se refiere el inciso segundo del mismo.

Si un afiliado continúa trabajando siendo pensionado por invalidez total o parcial declarada mediante primer dictamen o siendo pensionado por invalidez parcial mediante segundo dictamen, deberá enterar la cotización a que se refiere el literal a) del artículo 16 de esta Ley y la comisión señalada en el literal d) del artículo 49 de la misma.

Así mismo, los pensionados por invalidez a causa de riesgos profesionales deberán cotizar los porcentajes a que se refiere el inciso anterior, de acuerdo a lo que señala el inciso final del artículo siguiente.

El cese de la obligatoriedad de cotizar operará sin perjuicio de los aportes voluntarios

¹⁰ (Código Procesal Civil y Mercantil, 2010)

¹¹ (Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, 2006)

que los afiliados decidan efectuar y de los acuerdos entre empleador y trabajador para efectuar contribuciones adicionales, cumplidas las condiciones para el cese de dicha obligatoriedad.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta Ley.

Esta tasa se distribuirá así:

- a) Siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización, a cargo del trabajador, la cual se destinará íntegramente a su cuenta individual de ahorro para pensiones; y,
- b) Siete punto setenta y cinco por ciento (7.75%) del ingreso base de cotización, a cargo del empleador.

Las cotizaciones de trabajadores y empleadores serán distribuidas de la siguiente forma:

- c) Un mínimo del once punto uno por ciento (11.1%) del ingreso base de cotización, se destinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De este total, siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y un mínimo del tres punto ochenta y cinco por ciento (3.85%) por el empleador;
- d) Hasta el uno punto nueve por ciento (1.9%) del ingreso base de cotización, se destinará al pago del contrato del seguro de invalidez y sobrevivencia que se establece en esta Ley y al pago de la comisión de la Institución Administradora por la administración de las cuentas individuales de ahorro para pensiones. Este porcentaje será a cargo del empleador y si la comisión fuere inferior al mismo, la diferencia será destinada a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado; y,
- e) Dos por ciento (2.0%) del ingreso base de cotización, como aporte para los beneficios de longevidad del afiliado, el cual se destinará a la Cuenta de Garantía Solidaria a la que se refiere el artículo 116-A de la presente Ley. Este porcentaje será de cargo del empleador¹².

Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los

¹² (Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, 2006)

trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y,
- g) Cesantía involuntaria.

Los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan asimismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono¹³.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los Reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los Reglamentos a que se refiere esta Ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

Art. 29.- Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al seguro social.

Para la cobertura de los seguros de invalidez, vejez y muerte, el régimen financiero será el denominado de primas escalonadas. Las cuotas iniciales a pagar son del tres punto cincuenta por ciento (3.50%) distribuidos así: patronos, el dos por ciento (2%); trabajadores, el uno por ciento (1%); y el estado, el medio del uno por ciento (0.50%).

¹³ (Ley del Seguro Social, 1985)

Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración. El estado deberá aportar una cuota fija anual no menor de cinco millones de colones que será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales, cada cinco años, y extraordinariamente, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen.

Para la cobertura del régimen especial de salud a que se refiere el art. 99 de esta ley, el patrono aportará el seis punto sesenta y ocho por ciento (6.68%) y el trabajador el dos punto sesenta y siete por ciento (2.67%), de la remuneración antes mencionada.

Los pensionados por el instituto, que indiquen los reglamentos, aportarán al régimen de salud el seis por ciento (6%) de su pensión, excluidas las prestaciones accesorias, para tener derecho a recibir prestaciones médicas, hospitalarias, farmacéuticas y auxilio de sepelio, en igualdad de condiciones que los asegurados activos¹⁴.

En caso de seguro voluntario autorizado por los reglamentos, el asegurado pagará en su totalidad las aportaciones que correspondieren al trabajador y al patrono, en los mismos porcentajes establecidos para el régimen obligatorio de que se trate.

2.3.2.2 Principales Entes de Regulación

Los entes de regulación, supervisión y control de los sectores que integran el Sistema Financiero Nacional se regirán por sus leyes especiales, y sus funciones estarán en concordancia con la Ley del Sistema Financiero. Así mismo, estos entes reguladores serán los encargados de desarrollar, coordinados por el órgano rector del sistema, todas las actividades; normas y procedimientos dirigidos a lograr la expansión de la infraestructura social y productiva nacional de los sectores prioritarios, definidos dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (Medina, 2018).

La Microfinanciera “**Educredi Rural, S.A de C.V.**”, al pertenecer a la oferta financiera no supervisada y ser una sociedad anónima, las cuales son sociedades de capital constituidas bajo las normas establecidas en el Código de Comercio, están supervisadas por la

¹⁴ (Ley del Seguro Social, 1985)

Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, quienes pueden iniciar con un capital social íntegramente suscrito mayor o igual a dos mil dólares. Están autorizadas para obtener préstamos e “intermediarlos” con otras personas naturales o jurídicas. No obstante, la Ley de Bancos les prohíbe la captación de depósitos de ahorro del público.

La Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, es un organismo dependiente del Ministerio de Economía que ejerce la vigilancia por parte del Estado sobre los comerciantes nacionales y extranjeros, sus administradores, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones mercantiles y los actos de comercio en los casos y términos expresamente determinados por la Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles y el Código de Comercio. (Art. 1 y 2 de La Ley SOM, Y Art.262, IV Cod. Com).

2.3.3 Generalidades de la Microfinanciera “Educredi Rural, S.A. de C.V.”

Educredi Rural, S.A de C.V. cuenta con un programa crediticio con metodología individual y grupal, orientado principalmente al sector de comercio informal, ofreciendo servicios micro financieros en la zona occidental de El Salvador, de esta forma aporta al desarrollo económico del país.

2.3.3.1 Fundación de Microfinanciera “Educredi Rural, S.A. de C.V.”

Educredi Rural, S.A de C.V. nace en julio de 2009 en el departamento de Santa Ana, como una empresa dedicada a fortalecer mediante el crédito y educación financiera al sector comercio informal y microempresa de la zona occidental del país, brindando sus servicios a los departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán.

2.3.3.2 Historia de Microfinanciera “Educredi Rural, S.A. de C.V.”

En el año 2007 dos viejos amigos se reúnen con el objetivo de emprender un negocio, sin embargo, no tenían un panorama claro respecto que tipo de negocio emprender, surgieron diversas ideas y alternativas, entre ellas: venta de lácteos, servicio de restaurante y venta de granos básico, pero, fue hasta en el año 2008 en que concluyeron que no podían manejar un negocio donde no tenían conocimiento alguno, ni mucho menos la experiencia necesaria. Por lo tanto, analizaron detenidamente sus capacidades y conocimientos, dándose cuenta que el área en la que podían desarrollarse y crecer poco a poco era en micro finanzas, enfocándose

directamente en el otorgamiento de micro créditos; posterior a ello comenzaron a realizar proyecciones y cálculos, es ahí donde decidieron involucrar y unirse a otras dos personas para constituir y poner en marcha la Sociedad.

En junio del año 2008 dieron inicio a sus actividades, cada uno invirtiendo un capital de \$1,200.00 más un capital semilla, el cual fue prestado por otra institución financiera haciendo un capital total de \$16,000.00 con lo cual se trabajó aproximadamente un año siendo una Sociedad informal, la cual tenía por nombre “LOS PROCERES”.

En julio del año 2009 se procedió a legalizar la sociedad, de tal manera iniciara a tomar reconocimiento a nivel de mercado y financiero, así los pequeños emprendedores y comerciantes obtuvieran una nueva opción financiera. Durante el proceso de legalización, se realizó un cambio por común acuerdo, nombrando a la sociedad de la siguiente manera:

“Educredi Rural, S.A. de C.V.”.

Los nombres de los fundadores de “**Educredi Rural, S.A. de C.V.**” son: Walter Ramírez y Mauricio Cuellar, ellos fueron los que se encargaron de todo el proceso de legalización en las entidades correspondientes.

“Educredi Rural, S.A. de C.V.” es una sociedad legalmente constituida, espera no ser una entidad del momento si no establecerse en el mercado y llegar a ser una gran empresa y expandirse a nivel nacional, lastimosamente aún no ha encontrado el suficiente apoyo por parte de instituciones financieras ni mucho menos de gobierno, sino, solo de personas amigas y de ciertos accionistas que han confiado a nivel personal.

“No ha sido fácil estos 10 años que han pasado para mantenerse en el mercado y más en el área de fondeo ya que no se encuentran financiadores que confíen en el emprendedurismo ni instituciones financieras que apoyen estas actividades de servicios crediticios, ya que son muchos los requisitos a cumplir para poder acceder a financiamiento”. (Licdo. Walter Ramírez).

Importancia económica

Educredi Rural, S.A. de C.V., mediante el otorgamiento de créditos en forma ágil y sencilla, está dando un aporte muy importante en el desarrollo económico de la zona occidental del país, generando que el sector de negocio informal y microempresas se expandan en el giro

que a cada uno corresponde, además su aporte no es únicamente de forma económica, sino que está generando empleos y de esta forma ayuda a disminuir la delincuencia.

Muchas veces el sector de negocio informal no logra obtener el apoyo financiero, ya que no cumple con los requisitos y documentación necesaria para adquirir un crédito y formar un capital de trabajo para dar inicio o mejorar el negocio. Debido a lo anterior Educredi Rural, S.A. de C.V. brinda su apoyo exclusivamente a los grupos minoritarios, al sector de negocio informal y a microempresarios, dinamizando de esta manera la economía en la zona occidental.

Importancia social

Educredi Rural, S.A. de C.V. mediante el trabajo que realiza, busca generar políticas, estrategias y programas, que favorezcan la implementación de un sistema de desarrollo en condiciones de equidad y justicia social.

El micro financiamiento otorgado por Educredi Rural, S.A. de C.V. ayuda a mitigar la pobreza y delincuencia como lo mencionábamos en el apartado anterior por medio de la generación de ingresos y la creación de empleos, permitiendo que las familias gocen y tengan acceso a las necesidades básicas del ser humano y sean motivadas a tomar decisiones que se adapten mejor a sus necesidades.

2.3.3.3 Marco Filosófico Institucional de Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.

A continuación, se presenta datos e información proporcionada por Licdo. Walter Ramírez, Gerente Financiero de la Microfinanciera.

Misión

En Educredi Rural, S.A DE C.V. estamos comprometidos a brindarles de manera integral atención a los servicios crediticios y otros servicios como capacitación al manejo de los créditos a nuestros clientes, con eficiencia y eficacia, calidad, ética profesional, y sobre todo con honradez, basados en nuestros principios con una vocación de solidaridad social y financiera, disciplina, transparencia y sostenibilidad económica.

Visión

Ser una institución modelo de atención en los servicios crediticios y capacitación al

manejo de los créditos, con excelencia a la prestación de servicios crediticios, financieros y educativos, en el que se proporcionen procesos ágiles y descentralizados, financiamiento solidario y oportunos, dirigido hacia la universalidad de la protección social y económica, con calidad y que se logre la confianza y el reconocimiento de nuestros clientes.

Valores

Los valores que describen y caracterizan a Educredi Rural, S.A. de C.V. son los siguientes:

- Honradez
- Transparencia
- Solidaridad
- Disciplina
- Ética Profesional

Políticas generales para el otorgamiento de créditos

Para Educredi Rural, S.A. de C.V. es importante contar y seguir con cada una de las políticas establecidas para el otorgamiento de créditos, de esta forma se maneja un proceso estándar y lineamientos bien definidos, a continuación, se describe cada una de sus políticas, las cuales se dividen de la siguiente manera:

Políticas de Operación

- Se podrá realizar operaciones de crédito en todo el territorio nacional.
- Los créditos deben ser masificados buscando en todo momento el crecimiento y desarrollo de la Sociedad.
- Se otorgarán créditos que sean económicamente viables minimizando el riesgo.
- Los Créditos serán otorgados según disposiciones y normas legales vigentes en el país.
- Los créditos se otorgarán en función a la capacidad de pago, la estacionalidad, el destino, garantías y de acuerdo al desarrollo de la microempresa. A excepción del producto CREDI MUJER que se regirá por los criterios propios de su metodología.
- Los créditos están destinados a promover el crecimiento y desarrollo económico y social de los microempresarios sin distinción de raza, sexo, creencia religiosa o filiación política. A

excepción del producto CREDI MUJER que es un producto diseñado exclusivamente para mujeres.

- No se fomentará el paternalismo y asistencialismo, porque considera a sus clientes: personas con iniciativa y capacidad de crear y administrar su propia fuente de trabajo de manera independiente y asumir la responsabilidad que implica la administración de un dinero prestado.

Restricciones:

Educredi Rural, S.A DE C.V. Se restringe a financiar a las personas natural y jurídica si:

- Los créditos cuya finalidad se sospeche o se conozca que son para financiar negocios ilegales o negocios que afecten la imagen de la Sociedad.
- Los créditos a clientes morosos o que tienen operaciones en cobro judicial, castigadas o con malas referencias en otras instituciones financieras. Salvo casos demostrados en contrario por una constancia.
- Los créditos vinculados a familiares o amigos de Educredi Rural, S.A de C.V. y/o que no pertenezcan a la población objetivo descrita en la presente política.
- Los créditos con un enfoque en el valor de la garantía, que constituya para la Sociedad un alto grado de riesgo por falta de capacidad de pago.

Políticas de Mercado Objetivo

- Brindará servicios a aquellas unidades económicas que se encuentren en las categorías de microempresas de subsistencia, acumulación simple y acumulación ampliada.
- Microempresarios y microempresarias propietarios de sus negocios con necesidad de financiamiento para capital de operaciones, permanente o estacionario de inversión y consumo.
- Microempresarios y microempresarias cuya actividad sea de comercio, servicios o producción del área urbano y rural.
- Microempresarios y microempresarias con edades entre 18 y 65 años, o mayor cuando a criterio del analista o asesor se considere una persona económicamente activa.

Política de Producto

Como productos se ofrece distintas líneas de crédito, los cuales se denominan de la

siguiente manera:

- Crédito Individual
- Crédi Mujer Solidario
- Grupo Solidario
- Crédito Extraordinario
- Crédito de temporada
- Cada línea de crédito tiene requisitos predeterminados que cumplir, dependiendo de ello así es asignada la línea y sus condiciones.

Política Financiera

Las tasas de interés, comisiones y otros cobros solamente podrán ser aprobados por la Junta General de accionistas de Educredi Rural, S.A de C.V. de acuerdo a indicadores de mercado y al costeo de la sociedad presentada por el área de administración y finanzas de la Sociedad.

Políticas de otorgamiento

- El monto y el plazo para el otorgamiento de los créditos deberán definirse de acuerdo a la actividad económica del negocio, capacidad de pago del cliente y al destino del crédito.
- La frecuencia de pago podrá ser semanal, catorcenal, mensual o al vencimiento dependiendo del producto y de la actividad económica de la microempresa.
- Otorgará créditos cuyo destino sea para financiar capital de trabajo y para la inversión en activos fijos.
- Los créditos a otorgar serán bajo las siguientes garantías:
 - Solidaria
 - Prendaria
 - Fiduciaria
 - Mixta
 - Hipotecaria

Políticas del Proceso Crediticio

Promoción e información

- Se incorpora la promoción como estrategia de desarrollo y crecimiento de las operaciones de Educredi Rural, S.A de C.V., utilizando para ello métodos de mercado como: artículos promocionales, persona a persona, difusión por recomendaciones, panfletos, afiches, perifoneo, anuncios en radios locales, charla promocional, contactos con líderes comunales, etc.
- Educredi Rural, S.A de C.V. y su personal deben promover la identificación de los clientes, con un excelente servicio, un trato personalizado y un continuo plan de incentivos, con la finalidad de que estos contribuyan a la promoción y difusión de los servicios.
- El personal de Educredi Rural, S.A de C.V. debe estar informado sobre el servicio, las características, la metodología, las políticas y el proceso crediticio de todos los productos o Programas.

Verificación, Evaluación y Análisis del negocio

- Es política de Educredi Rural, S.A de C.V. verificar la información proporcionada por el cliente en cuanto a los datos de:
 - Personal
 - Familiar
 - Referencias (personales y comerciales)
- La evaluación del negocio debe ser efectuada en el lugar donde está establecida la microempresa, para tener una idea clara de la potencialidad del negocio, flujo de caja, la capacidad de pago, etc. De acuerdo a los pasos descritos en los manuales de cada producto.
- El análisis debe enfatizar tanto los datos del negocio a financiar como el contexto social donde se desenvuelve la unidad económica.

Aprobación

El Comité de Créditos se constituye en la máxima instancia de decisión, donde se aprueba o deniega las solicitudes de crédito presentadas, Su carácter es resolutivo, con dos niveles de aprobación:

- Nivel 1 en el cual se podrán aprobar montos hasta por \$1,000.00 por usuario y estará conformado por la Gerente de Sucursal y el Supervisor de la zona de Educredi Rural, S.A de

C.V. y el analista que presenta el caso deberá estar presente.

- Nivel 2 en el cual se aprobarán montos de \$ 1,001.00 por usuario en adelante y estará conformado por la Junta General de Accionistas de Educredi Rural, S.A de C.V.

Para que exista quórum en el comité nivel 2 tiene que haber por lo menos tres accionistas presentes, este comité podrá realizarse por medios virtuales.

Formalización y Desembolso

- La formalización y el desembolso deben ir acompañados por una charla Pre – Crédito que tendrá como función principal: Motivar y recomendar a los clientes al pago puntual de sus cuotas, así mismo hacer conciencia en los clientes de la importancia del compromiso asumido con el crédito y con la garantía. En los préstamos de Crédi Mujer Solidaria este paso esta descrito en la metodología respectiva.
- Tanto la formalización como la Charla Pre – crédito deberá ser en presencia del cliente y su fiador en préstamos individuales y en caso de créditos grupales en presencia de la totalidad de los integrantes del grupo.

Seguimiento

- El seguimiento a la inversión debe ser realizado en un plazo máximo de 7 días después del desembolso en aquellas operaciones en las que el crédito haya sido destinado para capital de trabajo. En los casos de adquisición de maquinaria y equipo, adecuación y refacción de local, el seguimiento debe ser realizado en un plazo máximo de 30 días.
- El seguimiento al estado del negocio debe ser realizado como mínimo una vez cada 3 meses en crédito individual y semanal o catorcenalmente en créditos grupales Crédi Mujer Solidaria.
- El seguimiento y la verificación al estado de las garantías Prendarías deberá realizarse por lo menos cada 6 meses.

Política Social

Todo usuario cliente de las diferentes líneas de crédito tendrá derecho a los servicios de capacitación que periódicamente Educredi Rural, S.A de C.V. brinda a sus clientes.

Políticas de Refinanciamiento

Generalidades

Los refinanciamientos se concederán de acuerdo a las condiciones expresadas en estas políticas. Los casos de refinanciamientos serán presentados por el asesor que lo administra, y serán resueltos por el Comité de Crédito Nivel II.

Finalidad

El fin primordial de los refinanciamientos, es el de ofrecer a nuestros clientes en mora, una salida adecuada para resolver su situación, evitando así, la antigüedad de la mora, y por consiguiente la acumulación de intereses, ya que esto ocasiona que los saldos se eleven, haciendo mayor el riesgo de la incobrabilidad.

Sin embargo, para que un caso en mora califique para ser refinanciado, deberá reportar una mejoría en la garantía inicial de la deuda, de tal manera que las probabilidades de recuperación, sean mayores.

Sujetos de refinanciamiento

Serán sujetos de refinanciamiento aquellos clientes que presenten problemas para el pago de sus cuotas, independientemente de la antigüedad de la mora, así como aquellos clientes que presenten o manifiesten problemas para cubrir la cuota pactada, originados por la baja en sus ventas o situaciones ajenas a su voluntad.

Condiciones para refinanciamiento

- a) Deberán cancelar, como requisito previo al trámite, los intereses pendientes por mora.
- b) La tasa de interés aplicada a los refinanciamientos será la vigente para los créditos en condiciones normales.
- c) La tasa de interés podrá aumentar o disminuir de acuerdo a las disposiciones que al respecto emita la institución.
- d) El plazo de los refinanciamientos será acorde a la actividad del cliente, garantías presentadas y capacidad de pago.
- e) Para toda solicitud de refinanciamiento el cliente deberá presentar una carta en la cual exprese claramente las causas que justifiquen esta petición.

- f) Visita y evaluación del negocio para determinar la capacidad de pago futura, que posibilite al cliente cubrir el nuevo monto de las cuotas.
- g) Toda aprobación de casos de reprogramación deberá ser presentados al Comité de Créditos de Nivel 2 o de Junta General de Accionistas.
- h) Se podrá realizar la reprogramación a nombre del fiador o de una tercera persona, quien a voluntad propia asuma y se responsabilice por esta obligación.
- i) En caso que el cliente tenga más de un crédito pendiente de pago (como créditos estacionales o extraordinarios), se deberá consolidar todo el saldo de capital adeudado y plantear una sola operación de reprogramación.
- j) La reprogramación es una medida excepcional que podrá ser aplicada a un cliente por única vez.
- k) Para que un cliente refinanciado pueda optar a otro crédito deberá haber cancelado en su totalidad el refinanciamiento con un excelente record de pago.
- l) Lo anterior aplica a préstamos individuales y grupos solidarios completos.

Garantía

Para que un caso en mora califique para ser refinanciado, deberá reportar una mejoría en la garantía inicial de la deuda, de tal manera que las probabilidades de recuperación, sean mayores.

Para la valorización de las garantías se deberá tomar en cuenta los siguientes criterios:

- i) valor de mercado, ii) estado de la prenda, iii) depreciación, iv) antigüedad, v) comerciabilidad y vi) valor de venta.

Requisitos para el trámite de Solicitudes de Refinanciamiento

Cada cliente que solicite un refinanciamiento deberá presentar completa la siguiente documentación:

- Fotocopia de DUI y NIT del titular y su codeudor (si lo hubiere)
- Constancia de ingresos en original y actualizada donde especifique tiempo de servicio y descuentos; en caso de ser empleado.
- Estados Financieros en original (balance general y estado de resultados), de ser contribuyente las fotocopias de las tres últimas declaraciones de IVA, en caso de ser

propietario de negocio.

- Cuando la garantía sea inmueble, además:
- Escritura del inmueble debidamente inscrita en el registro de la propiedad.
- Valúo actualizado
- Certificación extractada del inmueble, con una antigüedad no mayor a un mes.

Para refinanciamiento de créditos grupales estos deberán presentar una propuesta y una carta solicitando el procedimiento y su justificación.

Esquemas de Refinanciamiento y Reestructuración de créditos

Este esquema incluye los mecanismos para normalizar préstamos en mora, sin tener que volver a escriturar el préstamo.

Este tipo de arreglo es permisible en aquellos casos en que la mora no excede tres cuotas, existe el potencial de que el deudor cumpla; los problemas de mora no son reincidentes y los créditos han sido destinados a la microempresa. Solamente se aprobará una vez en la vida de un préstamo, y será autorizado por la instancia que aprobó el crédito original.

Los siguientes mecanismos de arreglo pueden ser utilizados en cualquier tipo de préstamos independientemente de sus garantías:

a) Traslado de Mora al vencimiento del Plazo del Crédito:

Este mecanismo puede utilizarse cuando un deudor cuenta con la capacidad de pagar la cuota pactada originalmente, pero debido a una situación coyuntural, el préstamo está registrando una mora de capital que no puede pagarse de inmediato. Se negociará con el cliente la cancelación de los intereses pendientes de pago (normales y moratorios) y el saldo de capital vencido se trasladará al vencimiento del plazo original del crédito.

b) Pre-distribución de Saldo Vencido o Mora de Capital entre Plazo por Vencer

Si el deudor no puede cancelar el saldo total del capital vencido, pero si puede pagar los intereses adeudados a la fecha (normales y moratorios), y cuenta con la capacidad de pagar una cuota mayor a la pactada originalmente (sujeto a comprobar su capacidad de pago), se podrá establecer una nueva cuota, incluyendo en esta tanto el saldo de capital vencido como el vigente, y recalculándola para el falta por vencer el préstamo.

c) Planes de pago temporales:

En casos excepcionales, si el deudor no puede pagar los intereses adeudados se podrá pactar un plan de pago temporal para el pago de estos que no exceda de dos meses, para luego poder optar por uno de los mecanismos anteriores.

Refinanciamientos Documentados.

Se definen como aquellos mecanismos de arreglo que estarán respaldados por la firma de un nuevo documento.

Ampliaciones de Plazo

Este tipo de arreglo se podrá ofrecer a aquellos deudores que, ante la imposibilidad de poder cumplir con la cuota pactada contractualmente, solicitan se amplíe el plazo del préstamo con el objeto de que su cuota se vea reducida substancialmente.

Este mecanismo puede ser solicitado por los clientes y analizado por el asesor de créditos, y se deberá realizar una evaluación de la capacidad de pago del deudor para establecer la conveniencia o no de la aprobación.

Todo caso de refinanciamiento deberá ser autorizado por el comité nivel II; previa presentación de la siguiente documentación:

- 1- Ficha de gestión de cobro
- 2- Expediente original del caso
- 3- Historial del crédito
- 4- Resumen de la situación de mora (antecedentes, causas y comentarios del encargado de la gestión)
- 5- Solicitud y documentación mencionada en los requisitos para el trámite de las solicitudes de refinanciamiento del asesor de créditos con el visto bueno de la Dirección Ejecutiva de la Sociedad
- 6- Análisis y recomendación del asesor de crédito.

Cláusula Especial de Refinanciamientos

Todos los préstamos refinanciados, que después de haber agotado las nuevas gestiones de cobro administrativas y que presenten una mora mayor a dos cuotas vencidas; serán remitidos

inmediatamente para juicio ejecutivo, previa autorización de la Junta de Accionistas de la Sociedad.

2.3.2.4 Ubicación Geográfica y Estructura Organizativa de Educredi Rural S. A. de C. V.

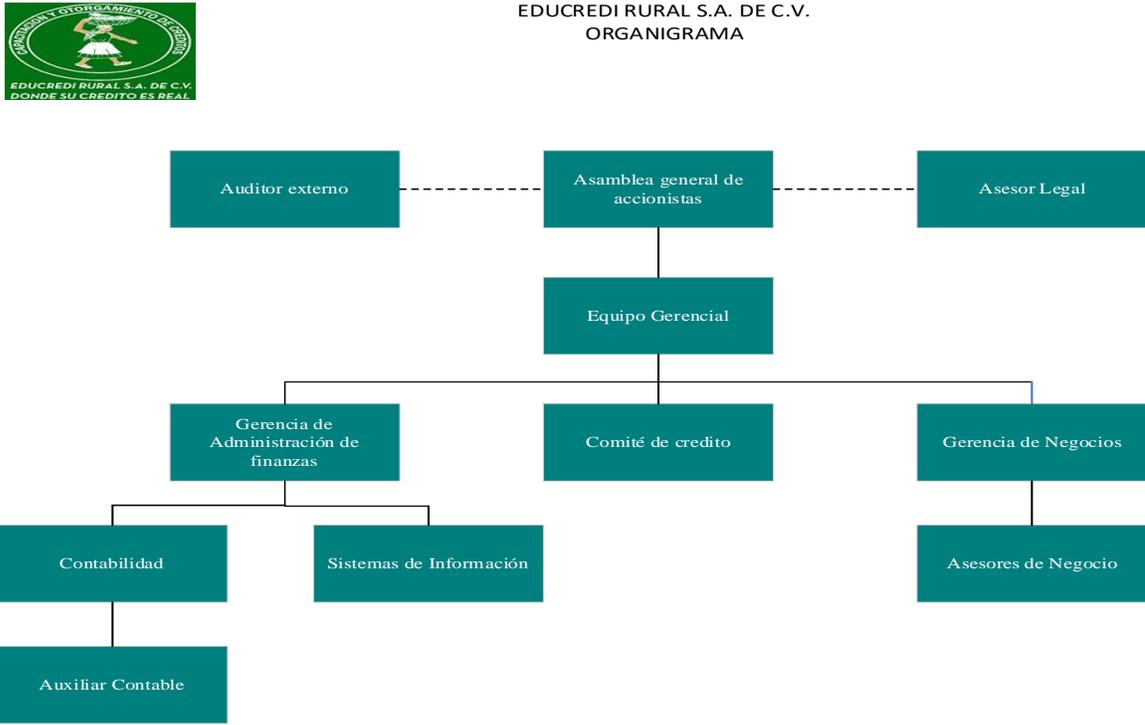
A continuación, se detallará la ubicación y como está conformada la Estructura Organizativa de la Micro financiera Educredi Rural, S.A. de C.V., a su vez definiendo cada uno de los puestos que lo conforman.

Ubicación de la Agencia “Educredi Rural, S.A. de C.V.”

Actualmente la Microfinanciera está ubicada en la 6ta avenida sur entre 11 calle poniente y calle José Mariano Méndez #20 Santa Ana, Santa Ana.

Estructura Organizativa de “Educredi Rural, S.A. de C.V.”

Se muestra el organigrama de la Microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V., Da a conocer como está estructurada de manera jerárquica, donde la Asamblea General de Accionistas es la mayor autoridad de la empresa y que contribuyen a la toma de decisiones y al buen funcionamiento y así a la obtención de mejores resultados.



Fuente: Educredi Rural S.A. de C.V.

Asamblea General de Accionistas

La Asamblea General de Accionistas es el máximo órgano social conformado por los accionistas de Educredi Rural, S.A de C.V., el cual debe celebrar reunión ordinaria una vez al año y tantas reuniones extraordinarias como sean requeridas para el adecuado cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas en los Estatutos Sociales.

Son funciones de la Asamblea General:

- Adoptar las medidas que exigiere el interés de la Sociedad.
- Elegir y remover libremente a los miembros de la Junta Directiva principales y suplentes.
- Cumplir y hacer que se cumplan las leyes y reglamentos relativos a las actividades de la institución, así como las disposiciones y acuerdos tomados por ella.
- Autorizar los planes, programas y proyectos para el desarrollo.
- Aprobar la organización interna de Educredi Rural, S.A de C.V., y sus modificaciones.
- Aprobar el Reglamento Interno de la institución.
- Aprobar la memoria anual de labores y el informe del Auditor Externo, como los informes de progreso de las metas planificadas.
- Autorizar los descriptores de institucional. Reglamentos operativos, manuales de organización, funciones, puestos, procesos y otros necesarios para el buen funcionamiento.

Auditor Externo

Es el encargado de realizar exámenes críticos, sistemáticos y detallados, sobre los controles internos, normas, reglamentos y políticas, utilizando técnicas determinadas con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno de la institución y formular sugerencias para su mejoramiento.

Asesor legal

Es el encargado de asesorar a la Microfinanciera en temas jurídicos sus funciones son las siguientes:

- Aconseja en materia de derecho empresarial
- Defender los intereses de la empresa en juicios
- Aconsejar en materia de derecho empresarial
- Participar en negociaciones laborales

Equipo Gerencial

Es el equipo de Educredi Rural, S.A de C.V. responsable de la gestión o la conducción o los resultados de un departamento, una gerencia, una división. Está constituido por el gerente y las personas que le reportan directamente.

Beneficios que produce para la Microfinanciera al contar con este equipo:

- Se produce el efecto sinergia: el resultado es mayor que la suma de las partes y el tiempo es menor que la suma de los tiempos individuales si cada uno trabajara por su cuenta.
- El efecto sinergia se produce al complementarse los conocimientos, experiencias, habilidades y personalidades de cada uno (mientras más diferentes sean los miembros del equipo, mejor).
- Se llega más rápido a mejores conclusiones.
- Se facilita la implantación de las conclusiones al contar con el compromiso de los involucrados.
- Se acelera la formación de los participantes (aprenden más unos de otros).
- Se trabaja en un clima de armonía productiva.

Gerencia de administración y finanzas

La Gerencia Administrativa y Financiera de Educredi Rural, S.A de C.V. tiene como finalidad, la correcta administración de las finanzas institucionales, así como el manejo de los sistemas administrativos internos con el fin de optimizar los recursos materiales y económicos de la institución, aplicando estrategias que procuren un uso eficiente de los mismos.

Departamento de contabilidad

El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la Microfinanciera, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Auxilias Contable

El auxiliar contable de Educredi Rural, S.A de C.V., es la persona capacitada para

cumplir un rol técnico dentro del departamento contable. Su tarea fundamental consiste en llevar los libros principales y auxiliares de la misma. Dada la naturaleza del puesto que ocupa, debe controlar y estar al tanto de los detalles que correspondan al ámbito de su competencia.

Sistema de Información

El sistema de información de Educredi Rural, S.A de C.V., es el departamento que obtiene, procesa, almacena y distribuye información (datos manipulados) para apoyar la toma de decisiones y el control de la Microfinanciera, igualmente apoya la coordinación, análisis de problemas, visualización de aspectos complejos, entre otros aspectos.

Comité de Crédito

El Comité de Crédito de Educredi Rural, S.A de C.V. es el órgano que se encarga de la administración de riesgos integral de la institución, conformado por personas que manejan recursos, la dirección de negocios, la administración de riesgos, tesorería y asesoría.

Objetivos

- Establecer los parámetros de asignación de los créditos, fijando criterios estándar.
- Estudiar las solicitudes de crédito
- Velar porque se cumplan lo reglamento al respecto
- Recomendar las prioridades en la aprobación de los préstamos
- Mejorar lo método de evaluación de la Solicitudes de Crédito
- Verificar que cada solicitud esté diligenciada correctamente

Gerencia de Negocios

Es el departamento responsable de la planificación comercial en la Microfinanciera, de su unidad de negocios y de la aplicación de estrategias corporativas, desarrollando su potencial, gestionando y creando formatos de negocios, alternativas de negocios y análisis de competencias.

Asesores de Crédito

Los asesores con los cuales cuenta Educredi Rural, S.A de C.V., desempeñan el papel de intermediarios en las solicitudes de préstamo, en virtud de ello, verifican si los solicitantes

son aptos para su aprobación o no; dentro de las funciones más comunes:

- Asesorar a clientes nuevos y existentes sobre préstamos y líneas de crédito.
- Asistir al Gerente de Sucursal, verificando que la documentación del solicitante cumpla con los requisitos establecidos antes de que sea remitida para su aprobación o negación.
- Velar por el pago de los préstamos y líneas de crédito aprobados.

Luego de analizar y estudiar la historia de las Microfinancieras, específicamente la de Educredi Rural, S.A de C.V., dan la pauta para creer que la Microfinanciera es una institución que puede llegar a posicionarse en el mercado de una manera sólida ya que goza de legalidad jurídica lo cual genera confianza tanto para sus clientes como para sus socios y que podría seguir creciendo si se preocupa por ir evolucionando, adaptándose a las necesidades del mercado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. Estudio de la Administración de los Recursos Humanos en la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.

El siguiente capítulo lleva por título “Estudio de la administración de los recursos humanos en la Microfinanciera EDUCREDI RURAL, S.A. de C.V. este capítulo contiene el estudio estadístico que se llevó a cabo para poder realizar un análisis de los fenómenos a los que se enfrentan día con día los empleados de la Microfinanciera a través de las diferentes técnicas, métodos e instrumentos de investigación que nos permitieron obtener datos precisos de la población de estudio.

3.1 Metodología de la Investigación

Para lograr alcanzar los objetivos y metas la Microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V., el Recurso Humano debe conocer cuáles son las funciones, responsabilidades y requisitos mínimos que le competen a su puesto de trabajo. La mayoría de veces estos pueden presentar ciertas dificultades o atrasos en la realización de sus actividades, ya que no cuentan con una herramienta, guía que les especifique qué, cómo y cuáles son las actividades que deben ejecutar correspondientes a su puesto.

Es por tanto que, la importancia de ésta investigación radica en conocer los hechos, situaciones a las que se enfrenta Educredi Rural S.A. de C.V. y el personal que actualmente labora en la Microfinanciera (desde la alta Gerencia hasta el cargo jerárquico en el nivel más bajo), para identificar aquellos aspectos en los que presentan alguna dificultad o problema, y de esta manera poder elaborar una herramienta guía que ayude a evitar las dificultades que se presenten y que esté acorde a las necesidades reales del puesto en particular, como de la empresa en general, logrando así ventajas competitivas que le permitan a ésta, reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

3.1.1 Tipo de Estudio Realizado

El tipo de estudio que se realizó en esta investigación fue **Descriptivo Propositivo** se reseñan características o rasgos del objeto de estudio, que en este caso es la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V. Dentro de este proceso se enumeran los aspectos más relevantes, para poder determinar cuáles son los procesos en los que está fallando, realizar el diagnóstico

organizacional y a partir de este trabajar en las falencias que tiene al no haber en su estructura organizacional un Departamento de Recursos Humanos.

Descriptivo: Para la determinación de la situación actual, es decir, como se ve afectada la Microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V., al no contar con un departamento de Recursos Humanos que les permita obtener un conocimiento específico y claro de sus funciones que les facilite conocer y saber cuáles responsabilidades que deben llevar a cabo cada recurso humano en su puesto de trabajo lo cual afecta de manera significativa la eficiencia de la Microfinanciera.

Propositivo: Por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la organización, una vez que se obtuvo la información descrita, se realizará una propuesta para la creación y funcionamiento del departamento de Recursos Humanos, de tal manera facilitar, mejorar y lograr solucionar los procesos actuales de dicha Microfinanciera.

3.1.2 Clases de Investigación Realizadas

Investigación Preliminar: Se realizó para elaborar el anteproyecto de trabajo de graduación y sus distintos elementos, así como las áreas a analizar dentro del tema en estudio y cuales son aquellos aspectos a resaltar con el fin de brindar una solución mediante una herramienta que le permita al recurso humano conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades en el puesto, lo que permitirá a la institución contar un personal eficiente en el desempeño de sus labores.

Investigación Bibliográfica: Se efectuó para desarrollar el marco teórico, que contiene los temas relacionados al departamento de recursos humanos, para lo cual se utilizaron los siguientes medios: internet, libros, tesis, folletos, etc. Y permitió ampliar los conocimientos y así conocer los problemas que se dan dentro de la Microfinanciera.

Investigación Estadística: Durante el proceso de investigación se enfocó en plantear y/o investigar sobre los problemas, necesidades o inconvenientes a los que se enfrentan los empleados de la Microfinanciera al no contar con un departamento de recursos humanos, una vez que se obtuvieron los datos se procedió hacer un análisis para concluir con la investigación y conocer a fondo los fenómenos a los que se enfrentan los empleados día con día.

3.1.3 *Determinación del Universo*

La población del proyecto de investigación lo constituyen todas las personas quienes laboran en Educredi Rural, S.A. de C.V., tanto por el personal que esta destacado en Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán.

El universo objeto de la investigación está conformado de la siguiente manera:

Tabla 1

PUESTO DE TRABAJO	CANTIDAD
Gerente General	1
Gerente Financiero	1
Gerente de Planificación	1
Contador General	1
Asistente de Contabilidad	1
Auditor Externo	1
Supervisores	2
Asesores de Negocios	11
Mensajero	1
Seguridad	1
TOTAL	21

Fuente: Educredi Rural, S.A. de C.V.

3.1.4 *Técnica de Investigación*

Para este estudio se utilizó como técnica de investigación el CENSO, debido a que el universo es pequeño.

El Censo está definido como conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

La ventaja de esta técnica es que es más precisa y confiable su aplicación ya que incluye al total de la población es fácil y práctica; permitiendo realizar observaciones y así obtener los

datos, para procesarlos y convertirlos en información útil para realizar con éxito la investigación.

3.1.5 Instrumentos de Recolección de Datos

La entrevista: que fue dirigida al gerente general de la Microfinanciera para obtención de información, se realizó a través de preguntas que fueron elaboradas considerando aspectos relevantes al departamento de recursos humanos. Se pudo establecer una comunicación clara y confiable; donde se escuchó la opinión del entrevistado sobre de las diferentes unidades que conforman la Microfinanciera encaminando así el estudio a un planteamiento más real.

El Cuestionario: es una herramienta de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información, dicha información es obtenida del personal del área operativa y área administrativa de la Microfinanciera.

Este contenía preguntas cerradas que llevaron un orden lógico de esta manera se obtuvo la información del personal antes mencionado, para lo cual se analizaron los resultados obtenidos y así comprobarnos la necesidad del Depto. de Recursos Humanos.

Las preguntas del cuestionario contemplaron ciertos requerimientos:

- Ser claras y comprensibles para quien responde.
- Iniciar con preguntas fáciles de contestar.
- Referirse a un solo aspecto.
- Tener un lenguaje apropiado para las características de quien responde.
- Estar redactadas de una manera directa y afirmativas para que sean fáciles de responder.
- Ser imparciales, no incitan a una determinada respuesta

3.2 Análisis de Resultados de la Investigación

Para iniciar la tarea de diagnóstico de la Microfinanciera se elaboró una entrevista, donde se especificaron preguntas acerca de procesos que maneja el departamento de recursos Humanos, de tal manera determinar quién o quiénes son actualmente los encargados de estos procesos y así establecer la necesidad de creación de esta área en la empresa.

Como segundo punto se desarrolla el análisis del cuestionario, el cual fue dirigido a los demás colaboradores de Educredi Rural S.A. de C.V., en esta se hace énfasis en el conocimiento general que poseen los colaboradores acerca del área de recursos humanos en la Microfinanciera.

3.2.1 *Análisis Obtenidos de la Entrevista al Gerente General de la Microfinanciera*

Se presentan los resultados de la entrevista que se realizó al Gerente General de la Microfinanciera.

Al obtener la información a través de la entrevista, el análisis de resultados se llevó a cabo seleccionando datos relevantes.

Por tal motivo, con el fin de mostrar de forma global cada una de las dimensiones en la cual fue dividida dicha entrevista se da a conocer puntos muy importantes sobre la microfinanciera y sus actividades.

Fuentes de Reclutamiento

El Gerente General manifestó que la mejor herramienta de fuente de reclutamiento es la tecnológica, a través de este medio logran llegar a un mundo más amplio y atraer muchos candidatos para las plazas disponibles.

Selección de Personal

Nos manifiesta que no cuentan con departamento o una persona específica que se ocupe de las actividades de Reclutamiento y Selección de Personal. Generalmente el Gerente General se encarga de realizar esta gestión y finalizar con la contratación del personal. Esto influye en la descentralización de funciones en cada puesto.

Importancia de la Selección de Personal

Nos expresa que para ellos es muy importante la gestión de Selección de Personal, ya que a través de este proceso se contrata personal idóneo para cada puesto de trabajo. Sin embargo, no cuentan con un área o departamento que se encargue de lleno sobre la selección de personal.

Inducción de Personal

El Gerente comenta que usualmente él se encarga de dar una pequeña inducción al nuevo personal, nuevamente nos hace énfasis que no se tiene un área específica que se encargue de realizar este proceso.

Capacitación o Formación Profesional

Nos menciona que no reciben capacitación constante y quienes las reciben son los puestos con un nivel jerárquico alto. En este aspecto se detecta que hay una oportunidad de mejora y dar una formación profesional a los empleados.

1. **¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la Microfinanciera?** Soy parte de la Microfinanciera desde su fundación, fue mi persona con mi compañero Mauricio quienes iniciamos este proyecto el cual no fue fácil de emprender, pero gracias a Dios lo logramos con mucho esfuerzo y sacrificio.
2. **¿Qué significa para usted la administración de recursos humanos?** Yo lo veo como la manera en que podemos organizar al personal de una manera más eficiente, reclutando seleccionando, capacitando e integrándolos a sus funciones para que estos se sientan parte de la empresa y estén motivados y que también ellos puedan cumplir con sus metas personales y de igual manera estén comprometidos con los objetivos de la Microfinanciera.
3. **¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en su empresa?** La fuente más utilizada para reclutar a un nuevo miembro para la Microfinanciera es el internet puesto que con la nueva era de la tecnología podemos atraer a más candidatos para seleccionar al que mejor se adapte al perfil del cargo a ocupar.
4. **¿Quién o quiénes se encargan de la selección de la persona adecuada para el puesto?** En ocasiones mi persona o nuestro gerente financiero depende la necesidad o urgencia en el caso que alguno de nosotros no esté presente.
5. **¿Considera importante la selección adecuada del nuevo personal que ha de ocupar un cargo dentro de la Microfinanciera?** Sí, porque para todo tipo de decisión dentro de la microfinanciera se necesita gente con capacidad, además de personas comprometidas con nuestros clientes.
6. **¿Cómo realizan la inducción de nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?** De ser posible mi persona es el que da la bienvenida al nuevo empleado, sino pues el jefe inmediato quien le explica lo que debe hacer para desarrollar sus funciones con éxito.
7. **¿Considera que la división del trabajo es la adecuada o cree necesario la redistribución para obtener mayor eficiencia?** Considero que la forma como se está trabajando ahorita es adecuada, y si hay ciertos aspectos que se pueden mejorar, pero serian pocos, la división de trabajo que se tiene hoy en día nos está dando resultados, aunque estos podrían ser mejores.

- 8. ¿Qué observa más, deserción o despidos?** Los despidos en verdad son pocos, tenemos un nivel de rotación que no es ni muy alto ni muy bajo, diría que estamos en un nivel intermedio ya que la mayoría de empleados se retira al encontrar una mejor oportunidad laboral.
- 9. ¿La microfinanciera posee manuales de bienvenida y de análisis de descripción de puestos en la microfinanciera?** Si contamos con manual de bienvenida que se le da al nuevo miembro cuando este pasa a ser parte la microfinanciera, manual de descripción de puestos de forma bien definida no poseemos cada supervisor o compañero ayuda al nuevo empleado y le indica cuáles serán sus funciones que debe de desempeñar en el cargo que este vaya ocupar.
- 10. ¿Quién/es capacitan al personal? Y ¿cada cuánto tiempo se les capacita?** Respecto a eso hay mucha tela que cortar... ya que el personal se capacita dependiendo de las exigencias del mercado y de nuestros colaboradores generalmente el empleado que es de nivel bajo es conformista y el de nivel alto siempre busca mejorar, las capacitaciones las realiza cada uno de los supervisores según su criterio y no se dan constantemente podría decirse que una vez al año.
- 11. ¿Considera que las capacitaciones ya impartidas han rendido resultados o cumplido con las expectativas iniciales? ¿Por qué?** Podría decirse que si, como les repito los que las han recibido han tenido una mejoría en ciertos aspectos y se les nota.
- 12. ¿Se evalúa el desempeño del personal?** se realiza algún tipo de evaluación de desempeño dentro de la microfinanciera, aunque no existe un proceso de evaluación de desempeño específico que brinde retroalimentación acerca de los procesos que están fallando y permitan generar estrategias de mejoramiento, únicamente se hace una evaluación verbal cuando los colaboradores presentan bajo rendimiento.
- 13. ¿Realizan programas para motivar a los colaboradores?** Se realizan charlas y convivios generales.
- 14. ¿Existe algún incentivo no económico para los empleados?** Nosotros creemos que una manera para incentivar a los empleados es a través de viajes para crear y estimular las relaciones interpersonales y laborales del grupo de trabajo y premiar el trabajo bien hecho.
- 15. ¿Considera necesario la creación de un Departamento de Recursos Humanos?** Claro, porque es un beneficio para los empleados, puesto que hemos tenido ciertos

problemas al momento de gestionar las vacaciones del personal, no están bien definidas las relaciones jefe empleado, ya que hay ocasiones en que se confunden las funciones de cada empleado y algunos realizan las funciones que le corresponden a otro y se pierde el control de información además beneficiaria también a nuestros clientes para darles un mejor servicio y atenderles de mejor manera.

3.2.2 Análisis Obtenidos del Cuestionario Dirigido a Empleados de Educredi Rural S.A. de C.V.

Se presentan los resultados del cuestionario que se realizó al Personal de la Microfinanciera.

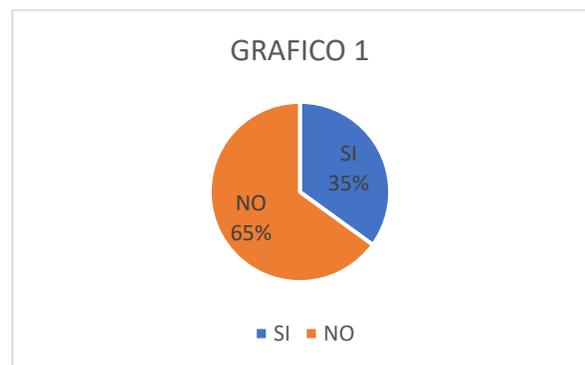
Cuestionario para determinar la situación actual sobre la Administración del Recurso Humano de la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.

Objetivo: Recopilar información que nos conduzca a diseñar una Propuesta para la Creación y Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, el cual permita obtener beneficios tanto para la Microfinanciera como para el personal.

1) ¿Conoce usted las políticas de personal de la Microfinanciera?

Tabla 2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	7	35%
No	13	65%
TOTAL	20	100%



Solo el 35% de los colaboradores en la microfinanciera conoce las políticas de personal, lo que indica que el 65% no sabe con claridad cuáles son sus derechos, las obligaciones y las relaciones de las personas pertenecientes a la microfinanciera.

2) ¿Conoce usted si existe un procedimiento escrito para reclutar, seleccionar y contratar al personal?

Tabla 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	3	15%
No	17	85%
TOTAL	20	100%



Solo un 15% conoce de este procedimiento escrito que es de mucha importancia ya que agiliza el reclutamiento y selección, ahorrando el tiempo y costo.

3) ¿Qué medios utiliza la microfinanciera para reclutar al personal?

Tabla 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Internet	18	90%
Periódicos	0	0%
Carteles	0	0%
Revistas	0	0%
Hojas volantes	0	0%
Otros (familiares y amigos)	2	10%
total	20	100%



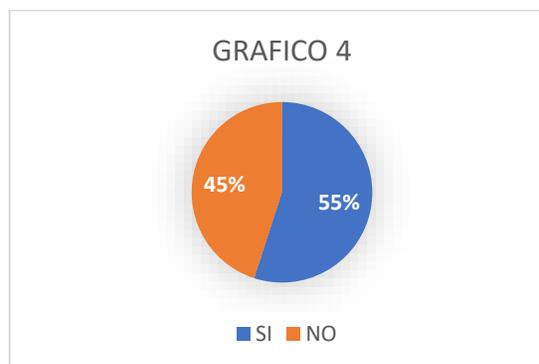
Un 90% asegura que el medio más utilizado para reclutar es por medio de la internet y

el 10% a través de recomendaciones de amigos y familiares lo que significa que la microfinanciera a través de la internet accede a una gran oferta de candidatos para seleccionar a los más calificados.

4) Cuando existe una plaza vacante, ¿se promueve la misma de forma interna?

Tabla 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	11	55 %
No	9	45 %
TOTAL	20	100%

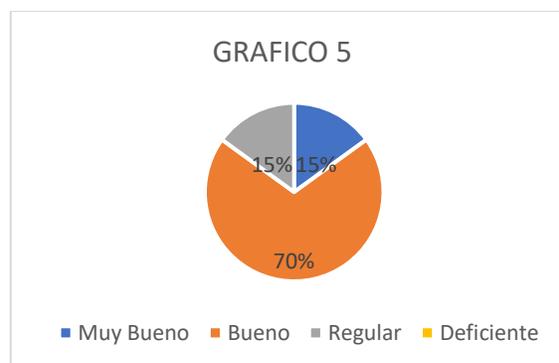


Un 55% de los colaboradores afirman que la microfinanciera promueve a sus colaboradores cuando existen vacantes, un 45% opina que no lo hace, lo que permite observar que la microfinanciera no ofrece oportunidad de crecimiento para todos sus colaboradores y esto en parte origina la rotación del personal, ya que es necesario que este tipo de beneficios pueda ser alcanzable para todo el personal de manera objetiva e igualitaria.

5) ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

Tabla 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Muy Bueno	3	15%
Bueno	14	70%
Regular	3	15%
Deficiente	0	0%
TOTAL	20	100%



Un 15% califica como muy bueno el ambiente de trabajo en la microfinanciera un 70% como bueno y un 15 como regular, lo que significa que la microfinanciera puede trabajar en ir

mejorando para que todos los empleados se sientan satisfechos y cómodos con su trabajo.

6) ¿Qué tipo de incentivos ha recibido?

Tabla 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incentivos Monetarios	0	0%
Incentivos no Monetarios	20	100%
Ambos	0	0%
TOTAL	20	100%

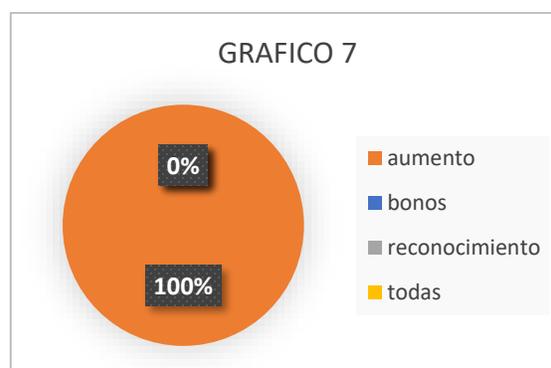


El 100% de los empleados dice no recibir incentivos monetarios, la microfinanciera podría hacer una combinación de incentivos monetarios con incentivos no monetarios, para obtener mayor motivación por parte de los colaboradores.

7) ¿Cuál de los siguientes incentivos les gustaría recibir por parte de la Institución?

Tabla 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumento Salarial	20	100%
Bonos	0	0%
Reconocimientos	0	0%
Todas las Anteriores	0	0%
TOTAL	20	100%

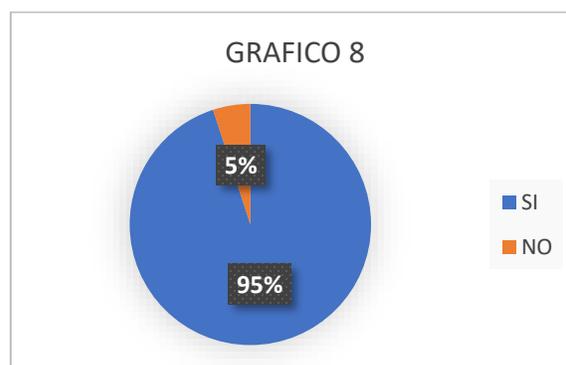


El 100% de los empleados de la microfinanciera desean recibir un aumento salarial como incentivo, por lo que es indudable que los incentivos de tipo monetario tienen mucha influencia y una gran valoración entre los trabajadores.

8) ¿Están definidas por escrito las actividades que corresponden a cada uno de los trabajadores?

Tabla 9

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	19	95%
No	1	5%
TOTAL	20	100%

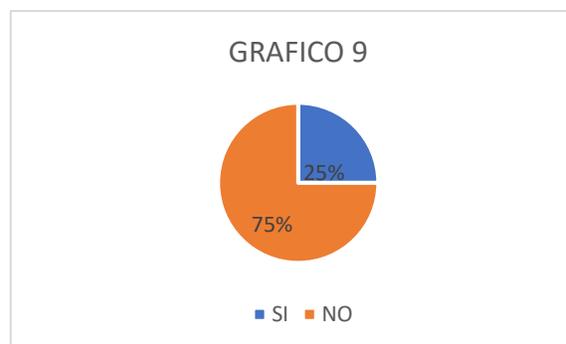


El 95% dice que están definidas por escrito las funciones que cada uno de ellos debe de realizar lo que significa que casi todo el personal tiene claro cuáles son sus funciones dentro de la microfinanciera.

9) ¿Además de las actividades de su puesto, realiza alguna otra que no corresponda a su puesto?

Tabla 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	25%
No	15	75%
TOTAL	20	100%



Un 75% realiza actividades que son plenamente parte de sus funciones mientras que un 25% de los encuestados dice realizar actividades que no son parte de sus funciones lo que indica que estos están sobrecargados con trabajo.

10 ¿Educredi Rural, S.A. de C.V. cuenta con un manual de organización del departamento de recursos humanos?

Tabla 11

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	0	0%
No	20	100%
TOTAL	20	100%



El 100% de los empleados confirmo que no hay un manual lo que significa que no están detallas las políticas la microfinanciera con respecto a la gestión de los empleados y la relación entre los gerentes y los empleados.

11 ¿Educredi Rural, S.A. de C.V. cuenta con un Manual de Bienvenida para el nuevo empleado?

Tabla 12

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	20	100%
No	0	0%
TOTAL	20	100%



El 100% afirmo que al ingresar a formar parte del equipo de la microfinanciera se les brinda un manual de bienvenida que contiene resumen de la cultura corporativa de la organización; que incluye cierta información necesaria y útil para que la integración en el puesto

y en la empresa sea lo más positiva posible.

12 ¿Educredi Rural, S.A. de C.V. cuenta con un Manual de Inducción para el nuevo empleado?

Tabla 13

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	16	80%
No	4	20%
TOTAL	20	100%



El 80% respondió que si hay un manual de inducción que se les brinda al nuevo empleado el 20% restante dice no haber este manual, lo que indica que este manual no se les ha brindado a todos sus empleados cuando ingresaron a la microfinanciera.

13 ¿Considera usted que la inducción que se le da al nuevo empleado es la adecuada?

Tabla 14

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	2	10%
No	18	90%
TOTAL	20	100%

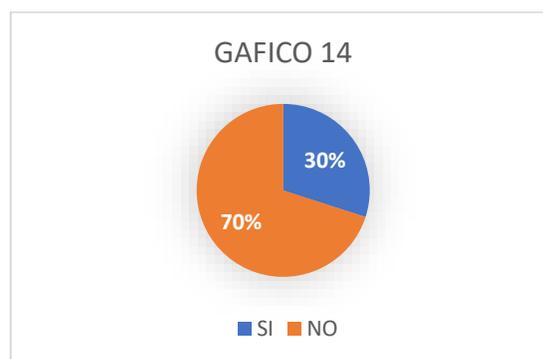


El 90% dice que la inducción recibida no es la adecuada, solo un 10% piensa que la pequeña inducción que se les brinda al incorporarse a la microfinanciera es la adecuada. Lo que significa que no se les brinda toda la información general de la empresa y que es relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo de cada uno de los empleados.

14 ¿Se desarrollan programas de adiestramiento y capacitación?

Tabla 15

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	6	30%
No	14	70%
TOTAL	20	100%



Un 30% dice que si se desarrollan programas de desarrollo y capacitación para los empleados el 70% restante respondió que no se llevan a cabo, el personal manifiesta que no se realizan capacitaciones formales ni constantes, generalmente abarca un pequeño porcentaje quienes representan a supervisores, sin embargo, ellos generalmente no transmiten ni comparte la información.

15 ¿Cómo considera la comunicación interna en Educredi Rural, S.A. de C.V.?

Tabla 16

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Muy Bueno	0	0%
Bueno	19	95%
Regular	1	5%
Deficiente	0	0%
TOTAL	20	100%



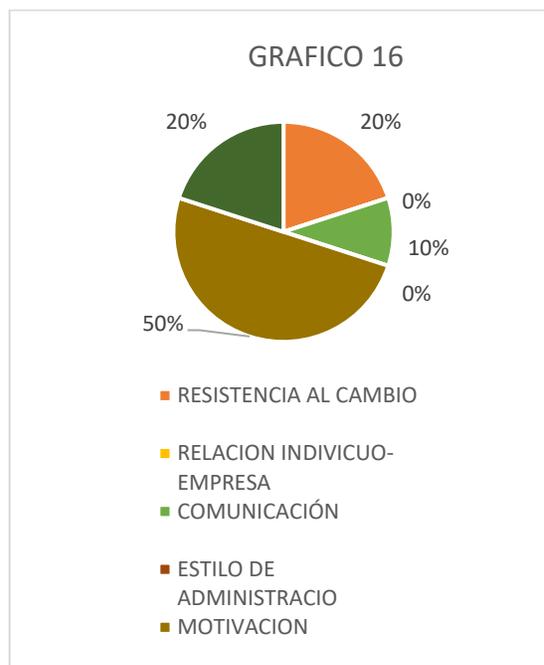
El 95% afirma que la comunicación en la microfinanciera es buena solo un 5% de los entrevistados siente que la comunicación es regular, por lo que Educredi debería de trabajar un poco más en fomentar la comunicación entre los colaboradores y supervisores para que estos puedan comunicarse libremente con sus compañeros y superiores asiendo que el clima laboral

mejore y los empleados se sientan parte importante del equipo.

16 De los siguientes factores, ¿Cuáles considera como problemas para el desarrollo del personal?

Tabla 17

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Resistencia al cambio	4	20%
Relación Individuo-Empresa	0	0%
Comunicación	2	10%
Estilo de Administración	0	0%
Motivación	10	50%
Otros	4	20%
TOTAL	20	100%

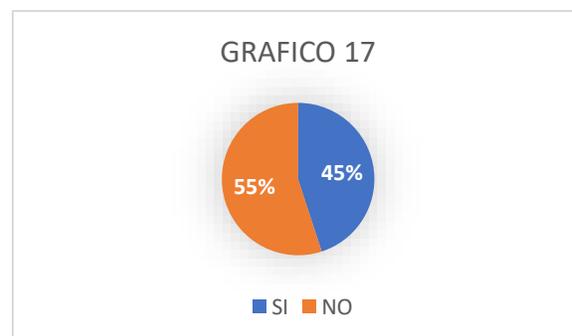


Un 20% respondió que uno de los factores que influyen en la falta de desarrollo del personal, es la resistencia al cambio, un 10% lo atribuye a la comunicación, un 50% a la motivación y un 20% a otros factores. Lo que indica que la microfinanciera debe cambiar la mentalidad de sus empleados, motivarles más, abrir mejores canales de comunicación y determinar cuáles otros factores son los que frenan el desarrollo profesional del personal.

17 ¿Educredi Rural, S.A. de C.V. Efectúa evaluaciones del desempeño del personal?

Tabla 18

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	9	45%
No	11	55%
TOTAL	20	100%



El 55% dice que no se les efectúa evaluación de desempeño y un 45% afirma que, si los evalúan, por lo que podemos decir que según la información que proporcionó el gerente se evalúa de manera verbal y que no se hace una retroalimentación por lo que no todos los empleados tienen claro cuando se les está evaluando.

18 ¿Existe un Departamento de Recursos Humanos?

Tabla 19

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	0	0%
No	20	100%
TOTAL	20	100%



El 100% del personal afirma que la microfinanciera no cuenta con un departamento de recursos humanos.

19 ¿Considera usted necesario que la Institución tenga una persona encargada específicamente a la administración del Recurso Humano?

Tabla 20

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	20	100%
No	0	0%
TOTAL	20	100%



El 100% está de acuerdo en que Educredi necesita contar con un departamento de recursos humanos que se encargue del reclutamiento, selección capacitación y motivación del personal entre otras funciones.

20 ¿Considera que es necesario que la Institución cuente con las técnicas y herramientas adecuadas para el Reclutamiento y Selección del personal?

Tabla 21

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	20	100%
No	0	0%
TOTAL	20	100%



El 100% de los encuestados están de acuerdo en que en la microfinanciera se cuente con las técnicas y herramientas necesarias y adecuadas para reclutar y seleccionar.

CAPÍTULO IV

PROYECTO DE CREACIÓN

4. Proyecto de Creación y Modelo de Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos Para la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.

El proyecto de creación y modelo de funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos para la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V., es un instrumento base para la administración ordenada y efectiva de los esfuerzos en materia de Administración del Recurso Humano y sus funciones, con la finalidad de contribuir a mejorar los procesos, organizar y ejecutar programas enfocados en el talento humano y en general, a mantener relaciones de armonía entre todos los empleados de la Microfinanciera, de tal manera prestar un mejor servicio a los usuarios.

El éxito del proyecto depende del compromiso e importancia que le dé la Alta Gerencia y así decidan aprobar e implementar la propuesta, esto hará que la Microfinanciera y todo su personal cuenten con los elementos, información y herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente sus funciones.

4.1 Descripción de la Propuesta

A continuación, se describe la propuesta la cual, contiene el diseño de herramientas técnico – administrativas para optimizar la Administración del Recurso Humano, entre las cuales se describen a continuación:

Organización del Departamento de Recursos Humanos: Contiene los objetivos del departamento, las políticas para orientar los diferentes procesos para la administración de los Recursos Humanos, la estructura organizativa que integrará el Departamento de personal y la respectiva ubicación en el organigrama que actualmente tiene Educredi Rural S.A. de C.V.,

Manual de Descripción de Puestos: El manual describe cada puesto que integra a la microfinanciera, el nombre del cargo a ocupar, el nivel de autoridad, la dependencia jerárquica, la descripción general del puesto, las funciones a realizar y los requisitos que debe de cumplir para obtener el puesto.

Manual de Evaluación del Desempeño: Este manual tiene como objetivo proporcionar un modelo de evaluación del desempeño para el personal que labora en Educredi Rural S.A. de C.V., y contiene objetivos, importancia y escala de valoraciones.

Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos: Se encuentran contenidos los procesos básicos para la administración del Recurso Humano tales como el Reclutamiento,

Selección y Contratación, Inducción, Capacitación, y Evaluación del Desempeño.

4.1.1 Alcance de la Propuesta

El siguiente proyecto tiene como alcance la Organización del departamento de Recursos Humanos, para optimizar el desempeño de los empleados en la microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V.

Los aspectos puntuales que comprende la investigación están referidos a la Organización del Departamento de Recursos Humanos para la institución, y dentro de los cuáles se encuentran el análisis de los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Descripción y Análisis de Puestos, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Personal.

4.1.2 Justificación

En la actualidad Educredi Rural S.A. de C.V., no cuenta con una unidad especializada que administre al recurso humano, que se encargue de llevar un mejor control y vele constantemente por mantener un personal idóneo y capacitado, de tal manera que ofrezca un servicio con calidad sus clientes.

En vista de lo antes expuesto, se realiza la propuesta de la creación y funcionamiento del departamento de recursos humanos, que conlleve a realizar el control y registro del personal de forma eficaz y eficiente. Dicha propuesta contiene las herramientas necesarias para su funcionamiento entre las cuales se pueden mencionar: El Manual de Descripción de Puestos, el Manual de Procedimientos Básicos y el Manual de Evaluación del Desempeño, con el objeto que la unidad propuesta los utilice como apoyo técnico contribuyendo a una adecuada administración del recurso humano.

4.1.3 Objetivos

A continuación, se definen los siguientes objetivos para la presente propuesta:

4.1.3.1 General

- Contribuir a Educredi Rural S.A de C.V., al logro de una efectiva organización y funcionamiento del departamento de Recursos Humanos mediante una serie de herramientas técnicas propuestas.

4.1.3.2 Específicos

- Proporcionar a Educredi Rural S.A. de C.V., las herramientas para la ejecución de las funciones asignadas a la unidad de recursos humanos, como los manuales de descripción de puestos, de evaluación del desempeño y procedimientos básicos.
- Establecer una descripción detallada de los diferentes puestos tipos de la unidad de recursos humanos, que contribuya a conocer las funciones que le corresponde a cada puesto de trabajo.
- Diseñar la estructura organizativa de la unidad de recursos humanos definiendo su ubicación dentro de la escala jerárquica de acuerdo a las necesidades y características de la microfinanciera.
- Proveer al recurso de la microfinanciera las condiciones adecuadas para el desempeño de sus labores, motivándolo a conservar un espíritu de colaboración y comprometido con la visión de la gestión actual y a la vez sentirse importantes dentro de la organización.

4.2 Creación del Departamento de Recursos Humanos en Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico se determinó la necesidad de crear un departamento de recursos humanos con el fin de buscar optimización y mejor organización de este tema tan importante, que propenda por el bienestar de la empresa y genere mayor compromiso por parte de los colaboradores. En este capítulo se aborda la propuesta para la creación de un departamento que se encargue de administrar al personal para Educredi Rural, S.A de C.V, en base al marco teórico presentado en el capítulo 2 y el diagnóstico selectivo de la empresa capítulo 4.

4.2.1 Organización del Departamento de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, a continuación, se describe como estará organizado el departamento:

4.2.1.1 Misión del departamento de recursos humanos

Contribuir al éxito y desarrollar por medio del Departamento de Recursos Humanos el potencial de cada Empleado con la finalidad de que alcancen la máxima productividad y rentabilidad en menos tiempo, logrando así, apoyar los procesos administrativos mediante una efectiva y eficiente selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo del recurso humano que logre orientar y optimizar la integración, motivación y medición del desempeño de los empleados en Educredi Rural, S.A de C.V.

4.2.1.2 Visión del Departamento de Recursos Humanos

Ser una dirección de gestión, asesoría y desarrollo del Recurso Humano que implementa procesos administrativos innovadores, eficientes y transparentes conforme a las normativas y valores institucionales para responder a los retos del entorno.

4.2.1.3 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

Objetivo General.

- Crear un Departamento de Recursos Humanos el cual sea el encargado de reclutar y seleccionar el personal idóneo, capacitándolo periódicamente, logrando un alto desempeño en su trabajo con espíritu de colaboración, dándoles el mejor entrenamiento para desarrollar de una mejor manera sus aptitudes, destrezas, actitudes y deseos de superación.

Objetivos Específicos.

- Explorar alternativas para encontrar las mejores técnicas de selección y reclutamiento del personal.
- Implementar de manera certera los métodos de reclutamiento y selección del personal.
- Establecer políticas para ejecutar las funciones de selección y contratación.

4.2.1.4 Estrategias del Departamento de Recursos Humanos

- Para reclutar personal idóneo, es necesario utilizar fuentes internas como: Inventario del personal interno, Registro de clasificado de oferentes y recomendaciones de

trabajadores internos. Si no se obtiene lo que se desea con fuentes internas, se utilizarán las fuentes externas como: Agencias de empleo públicas y privadas, presentación espontánea, otros.

- Proveer al Departamento de Recursos Humanos de la autoridad, autonomía y responsabilidad para el efectivo desarrollo de sus funciones.
- Explorar los diferentes procesos de reclutamiento y escoger el más conveniente, apegándose al tiempo actual cuya finalidad sea identificar y motivar candidatos capacitados no solo para llenar las vacantes de la institución sino para que puedan cumplir como debe de ser las actividades laborales.
- Proveer al Departamento de Recursos Humanos de los recursos necesarios para el eficaz desarrollo de sus funciones y actividades.
- Utilizar como un recurso de apoyo los manuales administrativos, fortaleciendo la inducción del empleado al trabajo que desempeñara, de la ubicación del puesto, los deberes y responsabilidades del mismo, las relaciones de trabajo que debe mantener, los equipos con los que debe trabajar y los demás requisitos generales que se deben considerar para conocer todo lo relacionado con la microfinanciera.

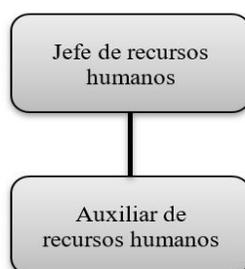
4.2.1.5 Políticas del Departamento de Recursos Humanos

Las políticas serán definidas para establecer el plan de acción que los integrantes del departamento de recursos humanos y los empleados de la microfinanciera, deberán perseguir para alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo.

1. El aspirante a una plaza vacante, deberá someterse al proceso establecido de reclutamiento, selección y contratación del personal
2. Promover ascensos dentro de la microfinanciera, en caso de no contar con el personal idóneo para la plaza vacante, se procederá a contratar personal externo.
3. Utilizar canales de comunicación ágiles para hacer llegar la información a todos los niveles dentro de la microfinanciera.
4. Establecer programas de capacitación de forma periódica, en áreas que se requieran.
5. Actualizar periódicamente la base de datos del personal.
6. Realizar actividades que permitan la integración activa de todo el personal.
7. Se realizará la evaluación del desempeño de los empleados cada tres meses.

Organización del Departamento de Recursos Humanos

Educredi Rural S.A de C.V., es una microfinanciera que se encuentra en crecimiento que emplea actualmente un total de 21 personas las cuales manifestaron que en la actualidad no se cuenta con un departamento de recurso humanos , por lo tanto el equipo de trabajo sugiere la creación de un departamento que cumpla con las necesidades actuales detectadas en el diagnóstico, siendo esta información nuestro punto de partida para la creación de un departamento de recursos humanos, que provea a la alta dirección insumos para la toma de decisiones y fomente la armonización entre la entidad y los empleados que la integran. La estructura del departamento de recursos humanos estará formada por dos posiciones las cuales atenderán las actividades relacionadas con el talento humano según el siguiente organigrama.



— RELACIONES DE AUTORIDAD JERARQUICA

Este departamento tendrá una relación jerárquica directa y subordinada con la gerencia general y su tramo de control se desplazará a los demás departamentos de la microfinanciera.

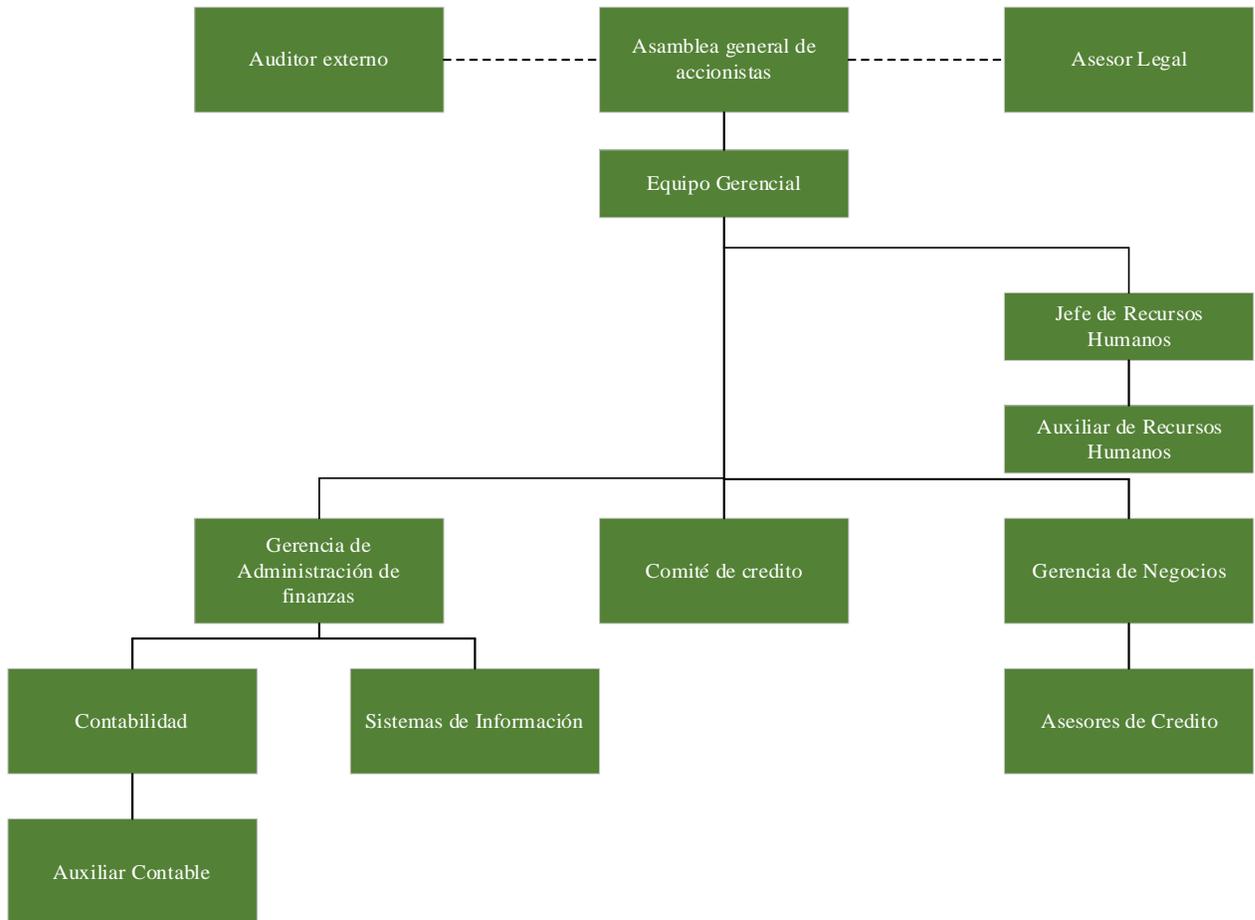
4.2.2 *Ubicación del Departamento de Recursos Humanos*

Se propone que el Departamento de Recursos Humanos de Educredi Rural S.A de C.V., esté ubicado dentro del organigrama debajo de la línea de mando directa del Gerente General de quien se encuentra subordinado.

La autoridad de la unidad de recursos humanos es de naturaleza Staff, ya que brindará asesoría a la gerencia general sobre aspectos relacionados específicamente al recurso humano.



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EDUCREDI RURAL S.A. DE C.V.



SIMBOLOGIA

Personal externo - - - - - Línea de autoridad | subordinación 

4.2.3 Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos

Para garantizar el correcto funcionamiento de la microfinanciera, el departamento de Recursos Humanos debe afrontar una serie de responsabilidades:

- **Fomentar la comunicación interna:** el departamento de RR.HH. no puede ser percibido como una entidad cerrada. Por lo tanto, este debe interactuar en todo momento tanto con los empleados como con los demás departamentos, así como atender los reclamos, consultas

o peticiones. El tipo de comunicación depende del estilo de dirección, y puede ser descendente, ascendente u horizontal.

- **Crear un código de conducta:** se deben crear una serie de normas que rijan el código ético de la empresa. Todos los trabajadores deben conocerlas y cumplirlas para asegurar un buen ambiente de trabajo.
- **Clima laboral:** otro de los aspectos importantes para el departamento de RR.HH. Es conocer el clima laboral de la microfinanciera a través de encuestas a sus colaboradores y, en función de los resultados, elaborar planes de acción. El objetivo es mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores.

4.2.4 Recursos técnicos del Departamento de Recursos Humanos

Son las herramientas con las que debe contar el departamento con el objetivo de organizar y garantizar los recursos humanos idóneos para el funcionamiento de la organización. Se describen a continuación algunas de estas herramientas:

4.2.4.1 Manual de Descripción de puestos

Este manual se encargará de recopilar y proporcionar al departamento la información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente. Definir las competencias básicas y transversales.

La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el encargado buscará determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos institucionales de la microfinanciera. Para elaborar un perfil del puesto es conveniente tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo necesarias para cada puesto. (Ver anexo N°1)

Es importante señalar que por medio de la puesta en marcha de esta herramienta la microfinanciera facilitará la coordinación interna de trabajo, el desarrollo de una gestión eficiente y efectiva; así como la consecución de los fines estratégicos de la institución.

4.2.4.2 Manual de Procedimientos Básicos

El Manual de Procedimientos sintetizará de forma clara, precisa y sin ambigüedades los

procedimientos operativos, donde se reflejará de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización.

El mencionado Manual de Procedimientos se propone contenga:

- Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
- Proceso de Capacitación.
- Evaluación de Desempeño.
- Control de Personal.
- Retroalimentación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

4.2.4.3 Manual de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño, consistente en la evaluación objetiva del desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo. Está orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la microfinanciera. Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal subalterno, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles. (Ver anexo N°2)

4.3 Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es el que se encarga de muchas tareas relacionadas con el personal de la empresa. Para poder aprovechar todo su potencial deberán enfocar nuevamente las funciones básicas de éste y así aportar al mejoramiento continuo de la organización.

4.3.1 *Reclutamiento y Selección de personal*

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la gestión del recurso humano para la microfinanciera y la importancia depende de su correcta aplicación.

El éxito del proceso de selección está estrechamente relacionado con esta etapa, ya que,

si se pretende encontrar al candidato capaz para un puesto de trabajo, debe de garantizarse el acercamiento de personas que reúnan las características necesarias para desempeñarse adecuadamente en la empresa.

Por lo antes mencionado se puede decir que es de mucha importancia el desarrollar un buen proceso de reclutamiento para la microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V. el cual le permita contratar a la persona que más se adecue al perfil del puesto vacante.

Objetivos

- Buscar la mayor cantidad de candidatos que reúnan los requisitos del puesto para someterlos a las pruebas de selección y así cubrir una plaza vacante.
- Atraer suficiente cantidad de aspirantes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
- Brindar la información adecuada a los aspirantes de los requisitos y beneficios del cargo.
- Reducir los costos de capacitación.

Políticas

- Se considerará como aspirante al puesto a aquellos que cumplan con el perfil que exige el puesto.
- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias del puesto.
- Promocionar dentro de la empresa el puesto vacante dando a conocer los requisitos que requiere el cargo por si algún empleado desea concursar para ocupar el puesto, si no existe ninguno, se procederá al reclutamiento externo.
- Al no disponer de personal idóneo para el puesto vacante dentro de la empresa debe recurrirse al reclutamiento externo.
- Se le dará prioridad al reclutamiento interno sobre el externo.
- Elaborar un documento en donde se detallen las especificaciones de cada cargo con el fin de conocer los requisitos que el aspirante debe cumplir para ocupar el puesto (ver anexo N. °1).
- Establecer contactos con organismos como el Ministerio de Trabajo y otras instituciones que permitan tener un mercado de trabajo más amplio y calificado donde reclutar.
- Utilizar técnicas de reclutamiento externo como anuncios de acuerdo a las características

que posee el mercado de recursos humanos, al cual se desea acceder (Ver Anexo N. °5).

Metas

- Atraer por lo menos un 70% de los aspirantes del mercado laboral que se ha elegido.
- Los candidatos que quieran formar parte de la empresa cumplan al menos en un 75% con los requisitos que exige el puesto.
- Que la técnica que se utilice para atraer a los candidatos a la empresa refleje por lo menos el 90% de los requisitos que se necesitan para ocupar el puesto vacante.

Selección

La importancia de la selección consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Esto es posible ya que existe una variedad de diferencias individuales físicas y psicológicas que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

Por ello se deben realizar una serie de pruebas y emplear técnicas de selección para poder tomar la mejor decisión sobre la contratación.

Objetivos

- Escoger y clasificar los candidatos adecuados que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido.
- Obtener candidatos cuyas aptitudes concuerden con las especificaciones del puesto.
- Aplicar técnicas de selección como las pruebas para poder recomendar aquellos candidatos que más se adecuen al puesto.

Políticas

- Someter a todos los aspirantes a las pruebas de selección sin preferencia alguna.

- Seleccionar al aspirante de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en las pruebas y no en base a la intuición.
- Elegir al aspirante que obtuvo el mejor resultado en cada una de las pruebas a las que se sometieron y de acuerdo a la opinión del jefe de línea que lo solicitó.

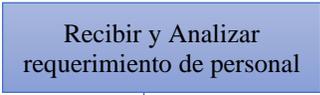
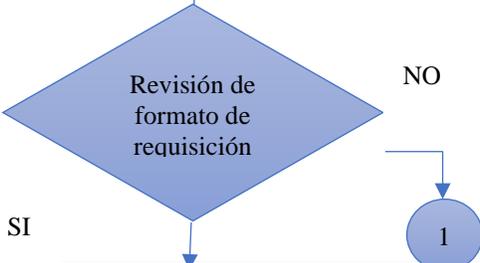
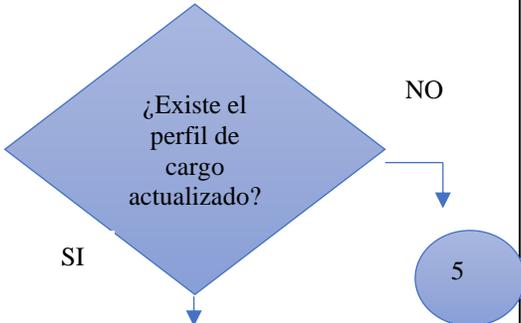
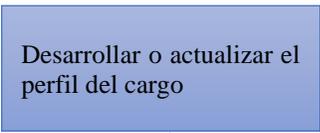
Estrategias.

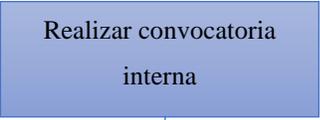
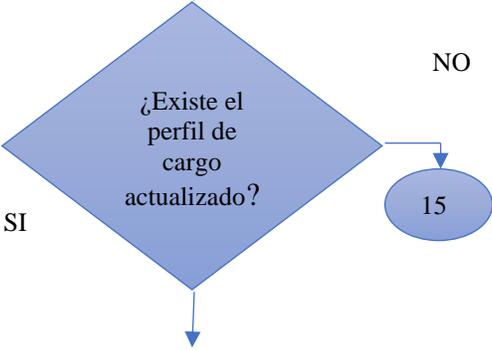
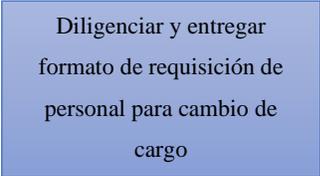
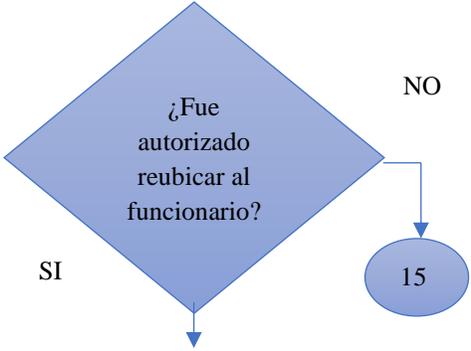
- Es necesario elegir técnicas de selección que permitan conocer y escoger a los candidatos más adecuados tomando en consideración no solo sus habilidades y aptitudes sino también su comportamiento y personalidad.
- Adecuar al candidato al cargo, en base a sus habilidades.
- Aplicar técnicas de selección adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Hacer uso de técnicas de selección que permitan comprobar si el aspirante cumple con los requisitos mínimos para ocupar un puesto en la organización.

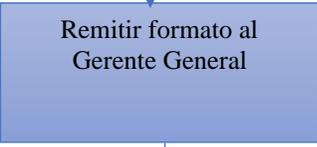
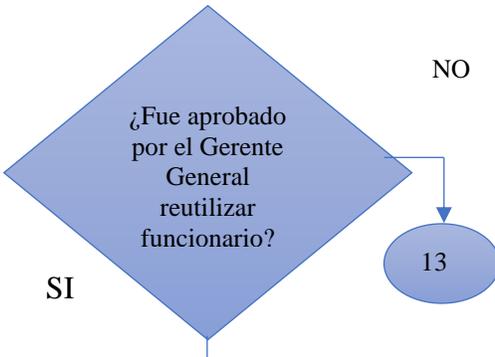
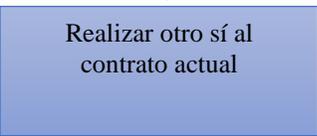
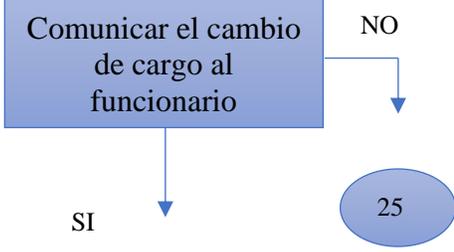
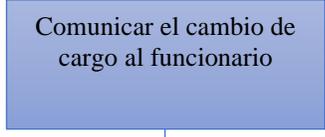
Metas

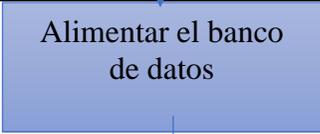
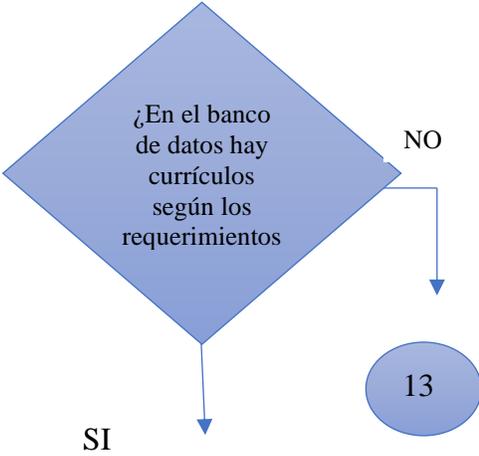
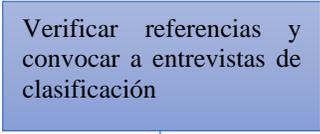
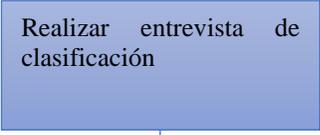
- Elegir al candidato más adecuado para ocupar el cargo ofrecido.
- Obtener resultados confiables que permitan elegir al aspirante con mejores habilidades y aptitudes para el cargo.
- Dotar a la empresa con empleados más calificados en cada uno de sus departamentos.
- Reducir las influencias que algunos aspirantes pueden tener para poder ocupar un puesto dentro de la microfinanciera.

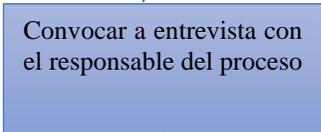
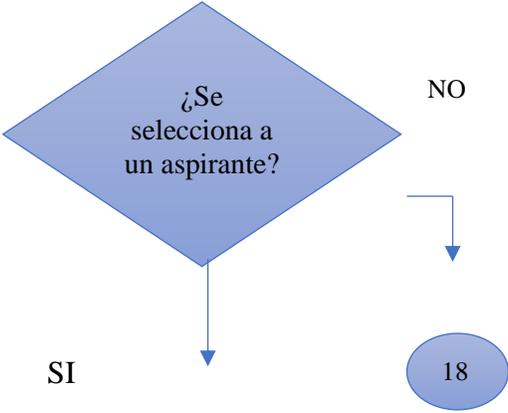
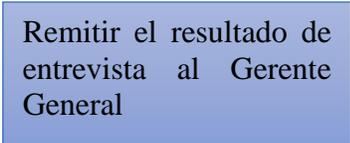
Diagrama de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

N.º	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
			
1		Recibir y analizar el formato de requisición de personal	Responsable de recursos humanos
2		Verificar si el formato está bien diligenciado	Responsable de recursos humanos
3		Verificar si el perfil del cargo se encuentra actualizado y cumple con los requisitos solicitados por la microfinanciera.	Responsable de recursos humanos
4		Desarrollar o actualizar el perfil de cargo en compañía del responsable del proceso.	Responsable de recursos humanos

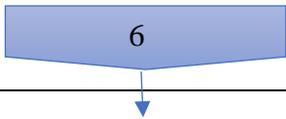
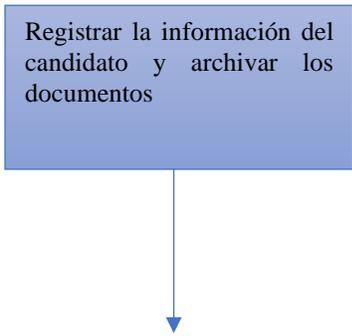
			
5		Convocar y hacer diligenciar el formato a los funcionarios que actualmente laboran en la Entidad y que cumplan con el perfil del cargo	Responsable de recursos humanos
6		Realizar un comunicado a los responsables del proceso para saber si hay algún colaborador que cumpla con el perfil solicitado para el cargo.	Responsable de recursos humanos
7		Remitir al responsable del proceso el formato para que sea analizado y autoricen, el cambio de cargo del funcionario.	Responsable de recursos humanos
8		Formato de requisición de personal para cambio de cargo autorizado	Responsable de recursos humanos

			
9		Después de remitir el formato al responsable del proceso y estar autorizado, se remite al Gerente General.	Responsable de recursos humanos
10		El formato fue aprobado por el Gerente General.	Gerente general
11		Después de tener el formato aprobado por el Gerente General, se realizará un otrosí, en el cual queda acordado el cambio de cargo a desempeñar y sueldo a devengar.	Responsable de recursos humanos
12		Citar al funcionario que cumple a cabalidad con el requisito y hacer firmar el otrosí.	Responsable de recursos humanos
13		Realizar el reclutamiento de acuerdo con los términos y definiciones	Responsable de recursos humanos

			
14		Los currículos que lleguen de las diferentes fuentes al banco de datos.	Responsable de recursos humanos
15		Realizar la búsqueda en el banco de datos de currículos que cumplan con el perfil y con los requisitos solicitados por el Gerente. Si no existen se publica nuevamente la vacante	Responsable de recursos humanos
16		Verificar que los datos de las hojas de vida sean ciertos y cumplan con los requerimientos de la empresa. Se convoca a entrevistas a los aspirantes.	Responsable de recursos humanos
17		Realizar la entrevista de clasificación, se escogen y se remiten al responsable del proceso, los curriculum que cumplen con el perfil y que se ajustan a las necesidades y parámetros de la Cooperativa.	Responsable de recursos humanos

			
18		Después de los resultados de la entrevista, se convoca a los aspirantes que cumplen con los requisitos, a entrevista con el auxiliar del proceso.	Responsable de recursos humanos
19		El auxiliar del proceso después de evaluar y realizar un examen de conocimientos del cargo, selecciona a quien cumpla los requisitos y además pase el examen realizado.	Auxiliar de recursos humanos.
20		Después de tener los resultados de la entrevista con el responsable del Proceso, se remiten al Gerente General y él notifica si es necesario convocar a entrevista.	Responsable de recursos humanos

21		El Gerente General analiza el proceso que se ha realizado para el ingreso de un nuevo funcionario y da su aprobación.	Gerente General.
22		Después de estar aprobado por el Gerente General el ingreso del nuevo funcionario, se comunica al aspirante seleccionado. Se solicita la documentación requerida para la respectiva contratación.	Responsable de recursos humanos
23		El aspirante se presenta con toda la documentación requerida, se realiza el contrato, se diligencian los formularios de pensión, etc.	Responsable de recursos humanos

			
24		Después de realizar la contratación del nuevo colaborador, se registran los datos personales, profesionales y laborales en la base de datos. Se archiva la documentación y se actualiza la base de datos.	Coordinador de Recursos Humanos.
			

4.3.2 Inducción de personal

El propósito de elaborar un manual de Inducción es debido a que la mayoría de los nuevos ingresos llegan a su primer día de trabajo con entusiasmo e inquietud; a este interés inicial puede dársele un uso positivo dependiendo en la forma en que se enriquezca. Sin embargo, se logra evidenciar que la falta del mismo, presenta debilidades y ha traído como consecuencia, rotación y desmotivación del personal.

Además, se muestran desorientados por no tener claro las normas, políticas, procedimientos, estructura organizativa, y beneficios. También se nota la falta de identificación por parte del trabajador hacia la institución, al no existir una inducción individual que el empleado obtiene la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V., el cual permitirá el sentido de pertenencia del personal con la empresa.

En la búsqueda de los mecanismos que contribuyen al desarrollo y aprovechamiento potencial del trabajador, se ha diseñado el presente programa de inducción al personal de nuevo ingreso, con el objeto de mantener informados a los nuevos trabajadores sobre la actividad a que se dedica la Microfinanciera, los beneficios que brinda y presta, derechos y deberes.

Responsables

Gerente General: Máximo jerarca administrativo de la Microfinanciera y responsable de la toma de decisiones.

Recursos Humanos: Unidad ejecutora del proceso de administración del personal de la Microfinanciera, encargado de la inducción general y del proceso de evaluación y seguimiento.

Normas Generales

Para dar cumplimiento a cada uno de los apartados y lo que confieren al manual de inducción se sugieren las siguientes normas generales al implementarlo:

- El Departamento de Recursos Humanos, es la entidad de coordinar el presente programa de inducción. El Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los supervisores inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el programa de inducción de la Microfinanciera.
- El Departamento de Recursos Humanos, debe informar todo lo relacionado con la institución: misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna y todos aquellos que tenga relación con la unidad administrativa.
- El Programa de inducción se realizará periódicamente, con una duración de una hora.
- El Departamento de Recursos Humanos deberá entregar al nuevo trabajador, toda la información que considere importante.
- La inducción específica del puesto, será realizada por el jefe o cualquier funcionario que este designado para ello, correspondiente a las distintas áreas a la cual se asigne el nuevo funcionario, actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- El Departamento de Recursos Humanos, notificará por escrito a los encargados y/o jefes de cada área la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al proceso de inducción y el cargo para el cual optan.
- El manual de inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se requiera y presente, con el objeto de mantenerlo actualizado.

Diseño del Manual de Inducción

Dentro del manual de Inducción deberá incluirse información importante, precisa y concisa, a manera que el nuevo integrante capte de forma rápida toda la información que se está

proporcionando. A continuación se detalla los apartados que debe incluir dicho documento:

- Bienvenida
- Reseña Histórica
- Misión
- Visión
- Valores
- Políticas
- Estructura Organizativa
- Obligaciones Legales y Beneficios
- Higiene y Seguridad Ocupacional
- Recorrido por la Institución

El proceso de inducción y la bienvenida comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud de empleo y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el candidato ha tenido suficiente tiempo para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo, sin embargo, las actividades realizadas deben estar apoyadas por una actitud cordial, se estructura el proceso de inducción de una manera sistematizada y esquemática para su fácil comprensión y aplicación.

Inducción General

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos funcionarios, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realizará las siguientes actividades:

Recibe al nuevo trabajador y le facilita los formularios de ingreso para su diligenciamiento.

Dirige al trabajador al sitio donde se dictará la inducción general.

Entrega el programa de inducción, manuales y funciones, reglamento interno y manual de higiene y seguridad ocupacional.

Seguidamente se suministra al nuevo trabajador información general sobre la

Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V., con el objetivo de facilitar su integración con la organización.

Hay recordar que un programa de inducción y de integración para los nuevos trabajadores puede determinar la facilidad y rapidez con las que se acoplen a la organización, se comprometan con las metas estratégicas y alcancen su potencial en desempeño.

4.3.3 Descripción y Análisis de Cargos del Departamento de Recursos Humanos

A continuación, se escribe la propuesta de la estructura que es conveniente para desarrollar el Departamento de Recursos Humanos, el cual estaría conformado por dos personas debido al tamaño de la Microfinanciera.

Este departamento tendrá una relación jerárquica directa y subordinada con la Gerencia General y su tramo de control se desplazará a todas las sedes de la Microfinanciera. El Departamento de Recursos Humanos estará conformado por los siguientes puestos:

- **Jefe de Recursos Humanos:** Es responsable de la planificación, coordinación, supervisión y ejecución de todas las actividades relacionadas a los procesos administrativos de la Microfinanciera como por ejemplo: compensaciones, capacitación, desarrollo y crecimiento del Recurso Humano de la empresa, mantener actualizada toda la información requerida por entidades privadas y gubernamentales, crear reglamentos y políticas para que el trabajo se desarrolle dentro de un ambiente óptimo de higiene y seguridad para preservar la seguridad integral de los empleados y de los bienes e instalaciones de la empresa.
- **Auxiliar de Recursos Humanos:** Apoyo en la ejecución de todas las actividades relacionadas a los procesos administrativos de la Microfinanciera como, por ejemplo: compensaciones, capacitación, reclutamiento y selección de personal, procesos de inducción entre otros.

El Departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes en cualquier empresa, especialmente cuando ésta se encuentra en constante evolución.

4.3.4 Evaluación del Desempeño del Personal

Como Recursos Humanos, estamos seguros de que ya se conoce la importancia de un

empleado productivo. Un colaborador con gran rendimiento puede llevar a la empresa a un nivel óptimo, mientras que un empleado de bajo rendimiento puede ser perjudicial para el éxito de la empresa. Por lo tanto, para garantizar que los colaboradores cumplan con las expectativas, es necesario evaluar el desempeño.

A continuación, se detalla la propuesta para la Evaluación de Desempeño del Personal:

- El Gerente General deberá evaluar a los jefes para determinar el rendimiento de cada uno.
- El Jefe Administrativo evaluará a los Administradores de punto y así determinará cómo van las actividades por sucursal.
- El Administrador de punto realizará la respectiva evaluación a sus subordinados.
- La Jefatura de Recursos Humanos elaborará previamente un formato que tendrá en cuenta aspectos como conocimiento del cargo, puntualidad, cooperación, responsabilidad, entre otros.
- Los jefes encargados de realizar la evaluación, diligenciarán los formatos preestablecidos por la Jefatura de Recursos Humanos.
- Al finalizar este proceso, le corresponde al evaluador realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador, explicándole el por qué en cada una de las respuestas.
- El evaluado puede dar sugerencias o posibles soluciones si no está de acuerdo con la valoración realizada por el jefe y debe emitir un concepto, acerca de su evaluación.
- Se deben aplicar los respectivos correctivos, según los resultados de la evaluación de desempeño, después del aval de la Jefatura de Recursos Humanos.

Diagrama de Procesos de Evaluación de Personal

Nº	Actividad	Detalle	Participantes
1	INICIO		
2	Planificar la evaluación del desempeño	Acordar tiempos de evaluación por trimestre, disponiendo un horario en la mañana para realizarlas.	Jefes inmediatos y colaboradores en la empresa.
3	Autoevaluación del colaborador	Gestiona del formato de evaluación por parte del colaborador.	Colaborador
4	Evaluación conjunta	Diligenciamiento del formato con el jefe inmediato.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa.
5	Asignación de Puntajes	Gestión del formato final asignando la puntuación merecida, en cada uno de los ítems del formato de evaluación.	Jefe inmediato
6	Retroalimentación	Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso, como mejorar los puntos débiles y mantener las fortalezas.	Jefes Inmediatos y colaboradores.
7	Recolección y tabulación de la información	Recolectar la información y tabular los datos para tenerlos en cuenta en otros procesos relacionados con ascensos, promociones, remuneración y necesidades de capacitación o entrenamiento.	Jefe de Recursos Humanos
8	FIN		

La Evaluación del Desempeño puede ayudar a llevar a cabo este proceso de Recurso Humano y transformarlo por completo. Además, da la oportunidad a la organización de

identificar a sus colaboradores de más alto desempeño, aumentar el porcentaje de cumplimiento de las evaluaciones y tener un mejor desarrollo de tu talento humano.

4.3.5 Capacitación y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Objetivo: Identificar, evaluar y desarrollar mediante un programa los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan al personal realizar sus actividades.

Capacitación y desarrollo de personal	FUNCION	ACTIVIDADES
	Detección de necesidades de personal	Clasificación de necesidades, causas que generan las necesidades de capacitación, métodos y técnicas para detectar las necesidades de capacitación.
	Elaboración de programas de capacitación	Determinación de objetivos, estructura de los contenidos del programa, selección de técnicas y materiales, selección de instructores, instrumentos de evaluación, instalaciones.
	Ejecución del programa	Selección de participantes, técnicas didácticas, utilizar principios del aprendizaje, habilidades de conducción de la capacitación.
	Evaluación del programa	Evaluación de la organización del evento, reacción de los participantes, nivel de aprendizaje, medición del desempeño en el área de trabajo.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el

desarrollo de determinado cargo o trabajo.

4.3.6 Administración de Salarios

El Recurso Humano ha tomado una gran importancia para las organizaciones, por lo tanto, éstas quieren atraer, retener y motivar talentos que las ayuden a lograr los objetivos.

Las personas requieren de motivación laboral que es la fuerza que los impulsa a realizar de mejor manera su trabajo y por consecuencia a tener un mejor desempeño. De igual manera el colaborador espera que ese esfuerzo que está brindando a la empresa le sea recompensado, más allá de recibir un sueldo.

Objetivo: Aplicar principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el personal, sea de acuerdo a la importancia del puesto, a su eficiencia, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

	FUNCION	ACTIVIDADES
Administración de Salarios	Análisis de puestos	Importancia de la técnica de análisis de puestos, fines y usos del análisis de puestos, partes importantes del análisis de puestos, diseño de puestos.
	Valuación de puestos	Importancia de la técnica de valuación de puestos, factores que determinan los sueldos y salarios en las empresas, métodos de valuación de puestos.
	Encuesta de sueldos y salarios	Mercado de trabajo, determinación de la muestra de empresas, diseño de encuesta, aplicación, registros e interpretación de los resultados.
	Criterios de desempeño	Determinación de estándares de trabajo cuantitativos: cantidad, calidad, productividad, tiempo de capacitación, tiempo de realización en las operaciones y costos de las mismas.

	Evaluación del desempeño	Evaluación de la organización del evento, reacción de los participantes, nivel de aprendizaje, medición del desempeño en el área de trabajo.
--	--------------------------	--

La administración de las compensaciones es una de las herramientas de gestión que las empresas utilizan para este propósito, la cual permite desarrollar el talento y contribuye a crear una cultura con orientación al alto desempeño, creando un impacto positivo en la vida personal y laboral de sus colaboradores.

4.4 Plan de Implementación

Para la implementación del Diseño de Organización y funcionamiento del Departamento Recursos Humanos en Educredi Rural S.A de C.V., se requiere disponer de Recursos Humanos, materiales, financieros y técnicos, así como de un plan que establezca los lineamientos para su implantación.

A continuación, se presenta los pasos a desarrollar para que la propuesta planteada en este documento sea ejecutada en el momento en que el equipo gerencial lo apruebe.

En este se describen los objetivos, los recursos necesarios, cada una de las etapas implementaría y el cronograma que define el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades para la implantación de la propuesta.

Objetivos

A continuación, se definen los siguientes objetivos del Plan de Implementación.

General

Diseñar un plan de implementación que facilite la puesta en práctica del Diseño de Organización y Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos en Educredi Rural S.A de C.V., el cual contribuirá a lograr una efectiva administración de los recursos disponibles para ello.

Específicos

- Determinar los recursos que serán necesarios para la efectiva implantación de la propuesta.

- Describir cada una de las etapas que se realizarán en la ejecución de la propuesta.
- Definir el tiempo requerido para realizar cada uno de las actividades a desarrollarse en la propuesta.

Etapas de Implementación

A continuación, se describen cada una de las etapas que se desarrollan en la ejecución de la propuesta sobre el diseño de organización y funcionamiento del Departamento de recursos humanos para Educredi Rural, S.A de C.V.

Presentación

El documento propuesto será entregado por escrito a la Gerencia General de la microfinanciera, así posteriormente realizar la presentación en donde se da a conocer su contenido, el cual incluye objetivos, políticas y las herramientas técnicas necesarias para el adecuado funcionamiento del Departamento de recursos humanos.

Discusión

Luego de la presentación se responderán a las preguntas que surjan sobre el documento y se discutirán otros puntos de vista para realizar cambios, ya sea de forma o contenido, cuyo objetivo sea mejorar la propuesta de lo contrario se evaluará su aprobación para la ejecución del mismo.

Aprobación

Después de haber discutido y revisado el documento de la propuesta se procederá a su respectiva aprobación la cual será responsabilidad de la junta directiva, para llevar a cabo su ejecución.

Difusión

En esta etapa se pretende dar a conocer a todos los departamentos y unidades sobre la organización y funcionamiento del Departamento de recursos humanos, para ello se convocará a reunión a todo los jefes y supervisores para explicarles los objetivos y políticas del nuevo departamento y al mismo tiempo se les facilitará un ejemplar que describe las funciones que

dicha unidad tendrá a su cargo.

Ejecución

Después de haberse dado a conocer el diseño de organización y funcionamiento del Departamento de recursos humanos, el gerente general facilitara los recursos para la puesta en marcha de dicha propuesta.

Supervisión y Actualización

Para el buen desarrollo de la ejecución de la propuesta será necesario inspeccionar cada paso a realizarse, para observar las deficiencias y corregirlas en el momento oportuno; y asegurarnos de que los objetivos serán alcanzados. Así mismo, será necesario realizar cada año o cuando se tome la decisión de adicionar nuevos procedimientos.

Cronograma de Implantación

N°	ETAPAS	SEMANAS																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	PRESENTACION																																	
2	DISCUSION																																	
3	APROBACION																																	
4	DIFUSION																																	
5	PUESTA EN MARCHA O EJECUCION																																	
6	SUPERVISION Y ACTUALIZACION																																	

Recursos para la Implantación

A continuación, se presenta los recursos que serán necesarios para la implantación de la propuesta.

Recursos Humanos

- Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- Auxiliar del Departamento de Recursos Humanos

Tabla 22
Recursos Materiales

CANTIDAD	DESCRIPCION
2	Computadora
1	Impresor
2	Escritorio metálico
2	Silla secretarial
2	Silla de espera
2	Archivador de gaveta
2	Teléfono
1	Grapadora
1	Sello de la unidad
	Papelería

Tabla 23
Recursos Financieros

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO ESTIMADO	AL
<u>Recursos humanos.</u>			
Jefe del departamento de recursos humanos.	1	\$800.00 mensual	\$800.00
Auxiliar del departamento de recursos humanos.	1	\$350.00 mensual	\$350.00

Recursos materiales para

iniciar

Computadora (PC)	2	\$350.00	\$700.00
Impresor	1	\$125.00	\$125.00
Escritorio	2	\$175.00	\$350.00
Sillas Secretariales	2	\$50.00	\$100.00
Sillas de Espera	2	\$20.00	\$40.00
Archivadores de 4 gavetas	2	\$75.00	\$150.00
Teléfono	2	\$25.00	\$50.00
Engrapadoras	1	\$2.50	\$5.00
Sello de la Unidad	1	\$3.50	\$3.50
Papelería	1	\$25.00	\$25.00
Total		\$2,001.00	\$2,698.50

Recursos Técnicos

Los principales recursos técnicos que se utilizaran en el proceso de implantación son:

- Manual de Descripción de puestos
- Manual de Evaluación del Desempeño

4.5 Recomendaciones Específicas

Se sugiere a la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V., la implementación del Departamento de Recursos Humanos cumpliendo con los requisitos planteados en este documento, tanto de estructura como de contenido, empezando por la elección del Jefe de Recursos Humanos, cargo para el que es necesario contratar una persona idónea con altas cualidades morales y respeto por las personas.

A través del Departamento de Recursos Humanos fomentar el desarrollo del personal con el aporte que dará a la organización.

Se recomienda la implantación del procedimiento de reclutamiento y selección del cual se indican las normas generales para el desarrollo adecuado del mismo.

En cuanto a la descripción de puestos, se debe elaborar un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa, tomando en consideración los procedimientos administrativos, que sirva de guía a la empresa, en los procesos de selección de personal indicando el perfil adecuado al momento de realizar la contratación y al nuevo colaborador, para que identifique el funcionamiento de su cargo dentro de la empresa y el propósito en la misión de la organización.

Se recomienda la creación de la estructura salarial, que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, debido a que esto mejoraría la motivación de los colaboradores al realizar un ajuste salarial y crear escalas de remuneración para cada cargo de acuerdo a la función que realiza.

También se sugiere un formato de evaluación de desempeño, que sirve entre otros de instrumento para detectar necesidades o debilidades en la capacitación y se recomienda aplicarlo cada trimestre a los colaboradores para encontrar y corregir posibles errores en los que estén incurriendo en el cumplimiento de sus funciones y poder brindarles la capacitación que se requiera.

Finalmente se recomienda en el tema de capacitación, se propone seguir el cronograma que se indica en este trabajo, para que una vez se detecten las necesidades existentes, se contacten las entidades que pueden dar la respectiva capacitación en el tema, entre las que podemos citar, Cámara de Comercio, Ministerio de la Salud, Instituto Salvadoreño del Seguro Social entre otras que presentan un bajo costo y pueden colaborar a incrementar calidad en los procesos a través de la formación de los colaboradores.

Conclusiones

Del análisis del diagnóstico antes relacionado se concluye lo siguiente: La responsabilidad por la Administración del Recurso Humano de la microfinanciera recae en otras áreas que tiene otros compromisos con la organización, no son personas que tengan todo el tiempo y el conocimiento para llevar a cabo la gestión de personal de manera eficiente.

Todos los departamentos de la microfinanciera se ven afectados por la escasez de un proceso de planeación del recurso humano; porque al momento en que falta un empleado no pueden contar con una solución inmediata y adecuada a este problema afectando en gran medida la productividad de la empresa.

Atraer candidatos por medio de empleados o conocidos implica grandes riesgos, debido a que contratar a la persona más capacitada para ocupar un puesto dentro de la empresa es limitada; y escoger a un individuo entre un número reducido de alternativas no permite tomar la mejor decisión.

Seleccionar a un candidato en la empresa tomando como base la intuición y una pequeña prueba que muestra a grandes rasgos su capacidad y habilidad, repercute negativamente en la organización, dando como resultado la posibilidad de elegir a una persona que a la larga viene a provocar más costos que beneficios para la empresa.

El no contar con un proceso formal de inducción representa un problema tanto para la empresa como para los empleados. Para la empresa porque mientras el nuevo empleado se adapte no va a dar el 100% de su capacidad de trabajo lo que de alguna manera puede afectar la producción; y para el empleado porque resulta difícil integrarse a la empresa, a sus labores y compañeros.

La carencia del análisis y descripción de cargos impide detectar áreas donde se requiera algún tipo de capacitación. Dificulta definir criterios y estándares para evaluar el desempeño de los ocupantes del cargo.

No existe ningún método de evaluación del desempeño que comprenda estándares y criterios en común a considerar en todos los cargos. Y en base a los cuales proporcionar a los empleados retroalimentación respecto a su desempeño.

Se logró identificar que en general, la Administración de Recursos Humanos en la microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V. está siendo llevada a cabo de una manera informal y empírica, afectándola en sus oportunidades de crecimiento y desarrollo.

No cuenta con un organismo que apoye la gestión de talento humano, ésta es ejecutada por personas que no cuentan con la preparación necesaria para hacerlo.

Referencias Bibliográficas

Arias Galicia, F. (1983). *Administración de Recursos Humanos* (2da Edición ed.). México: Editorial Trillas.

Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (1º Edición ed.). Ecoe Ediciones.

B. Werther, W., & K. D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos* (Quinta Edición ed.). México: Mc Graw Hill,.

Código de Comercio. (18 de diciembre de 1970). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador: <https://tramites.gob.sv/media/19700671%20Cod.Comercio.pdf>.

Código de Trabajo de la República de El Salvador. (Junio de 1972). *Ministerio de Trabajo y Previsión Social*. Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv%5B1%5D.pdf

Código Procesal Civil y Mercantil. (31 de mayo de 2010). Organo Judicial. San Salvador, El Salvador: https://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Procesal_Civil_Mercantil_El_Salvador.pdf.

Código Tributario. (14 de Diciembre de 2000). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador: <https://tramites.gob.sv/media/Codigo%20Tributario.pdf>. Obtenido de <https://tramites.gob.sv/media/Codigo%20Tributario.pdf>

Dessler, G. (1977). *Administración de personal* (sexta edición ed.). México: Prentice Hall.

Editorial, E. (17 de abril de 2019). *Administración de Recursos Humanos: 6 funciones que la definen*. Obtenido de Reporte Digital: <https://reportedigital.com/negocios/gestion/administracion-de-recursos-humanos/>

Fedecredito, S. (s.f.). *Historia*. Obtenido de <https://www.fedecredito.com.sv/conocenos/sistema/historia>

Ley contra del lavado de dinero y otros activos. (02 de Diciembre de 1998). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

Ley de Protección al Consumidor. (27 de Marzo de 2019). Diario Oficial. San Salvador, El Salvador.

Ley del Seguro Social. (08 de Febrero de 1985). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador: <file:///C:/Users/Linnette/Downloads/ley%20del%20seguro%20social.pdf>.

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. (14 de Septiembre de 2006). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador: <https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20del%20Sistema%20de%20Ahorro%20para%20Pensiones.pdf>.

Marco , S., & Javier, F. (15 de Abril de 2019). *Institución financiera*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/institucion-financiera.html>

Mathieu, E. (Diciembre de 2006). *Generalidades de las instituciones microfinanciera y de la zona occidental de El Salvador*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7288/2/657.458-J62d-Capitulo%20I.pdf>

Mathieu, Eric. (Diciembre de 2006). *Generalidades de las instituciones microfinanciera y de la zona occidental de El Salvador*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7288/2/657.458-J62d-Capitulo%20I.pdf>

Medina, W. (2018). *El Sistema Financiero Nacional*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos96/entes-reguladores-del-sistema-financiero-venezolano/entes-reguladores-del-sistema-financiero-venezolano.shtml#Comentarios>

Reyes Hernández, J. (2015). *Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos*. Obtenido de EOI Escuela de organización Industrial.

Reyes Ponce, A. (1984). *Administración de Personal* (16ta reimpresión ed.). México: Limusa, S.A.

Sikula, A. (1979). *Administración de Recursos Humanos en empresas* (1ª ed.). México: Limusa.

Social, L. d. (08 de Febrero de 1985). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador:
<file:///C:/Users/Linnette/Downloads/ley%20del%20seguro%20social.pdf>.

SSF, S. (17 de Enero de 2013). *Leyes Financieras*. Obtenido de DIARIO OFICIAL Tomo N° 398: https://ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley_contra_usura.pdf

ANEXOS

**MANUAL DE ANALISIS Y
DESCRIPCION DE PUESTOS
EDUCREDI RURAL, S.A. DE C.V.**



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Financiero
TITULAR DEL PUESTO:
PUESTO AL QUE LE REPORTA: Gerencia General
DEPARTAMENTO:
HORARIO:

DESCRIPCION GENERICA

Velar por el crecimiento satisfaciendo a los accionistas y a los grupos relacionados con la empresa como trabajadores, clientes, proveedores, instituciones financieras, gobierno y comunidad.

Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones, velando por el uso eficiente de sus recursos, a fin de que se logren los objetivos y metas esperadas.

• DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIONES COTIDIANAS

Verificación del estado diario de efectivo.
Revisión de compromisos de pagos diarios

FUNCIONES PERIODICAS

Informe a gerencia (proyección de flujos de efectivo, estados financieros).
Proyección de flujos de efectivo a 1 o 6 meses.

Analizar solicitudes de crédito, según lo establecido en la Política Crediticia.	Implementar el plan de ejecución de adquisiciones y contrataciones de créditos, mensual, trimestral o anual.
Coordinar pagos de créditos.	Perfil de clientes.
Monitorear las cuentas bancarias necesarias para las asignaciones de recursos financieros a las operaciones crediticias.	Evaluación de balance de comprobación
Fondos operativos.	Colaborar en la elaboración del plan estratégico de trabajo y presupuesto anual.
Firma de cheques.	
Controlar presupuestos de gastos.	
Diseñar y poner en marcha las estrategias que aseguren el logro de los resultados esperados.	FUNCIONES EVENTUALES
	Participación y contribución en reuniones respecto a ley contra el lavado de dinero y de activos.
	Contribución para efectos fiscales.
	Atender a organismos fiscalizadores cuando se requiera
	Coordinación de operaciones de cartera de créditos.

SE REPORTA A: Gerente General

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Contabilidad

RELACIONES INTERNAS: Con la gerencia.

RELACIONES EXTERNAS:

- PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Gerente Financiero

SEXO: Hombre/Mujer

EDAD: 35 a 45 años

GRADO ACADÉMICO: Licenciado en Administración de Empresas, Contaduría Pública con Maestría en Administración de Empresas o Finanzas.

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS:

Formulación, gestión y evaluación de la administración de recursos Humanos.

CONOCIMIENTOS:

Elaboración de presupuestos y proyecciones financieras.

Análisis de crédito.

Elaboración y control de planes operativos, administración de recursos humanos.

Manejo de paquetes utilitarios y de tecnologías de información y comunicación.

Relaciones con instituciones financieras.

ACTITUDES:

Trabajo en equipo, seguridad al brindar información, mostrar madurez y actitud positiva

HABILIDADES:

Pensamiento estratégico, liderazgo, analítico, cauteloso para la toma de decisiones y acciones,

HABILIDADES:

habilidad para la dirección de personal, sentido de oportunidad y de responsabilidad, capacidad para administrar y conseguir los recursos de la empresa, mediante la evaluación de las alternativas que presente el mercado, buen dominio de las legislaciones nacionales e internacionales para evitar problemas legales y de imagen de la organización, capacidad de análisis y estar atento a los cambios locales y globales que puedan afectar las finanzas de la empresa, mantener un buen clima laboral dentro de la empresa.

VALORES:

Respeto
Honestidad
Responsabilidad

EXPERIENCIA: Demostrar experiencia mínima de 3 años en el área, preferentemente en organizaciones crediticias, enfocadas con proyectos para el beneficio de la Microfinanciera.

PERÍODO DE INDUCCIÓN: 1 mes mínimo.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Contador General
TITULAR DEL PUESTO:
PUESTO AL QUE LE REPORTA: Gerencia financiera
DEPARTAMENTO:
HORARIO:

DESCRIPCION GENERICA Colaborar y analizar los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la cooperativa

• DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIONES COTIDIANAS

Revisión y firma de cheques y Boucher.
Revisión y firmas de anexos a Boucher de cheques.
Revisión y firma de documentos por pagos en efectivo.
Reintegros por liquidaciones de fondo operativo.
Tramitar cheque de reintegro al fondo para comercialización.
Asesoría y asistencia técnica a compañeros.
Revisión general de cuentas de balance y resultado.
Manejo de fondo operativo.

FUNCIONES PERIODICAS

Atención de llamadas telefónicas de socios y terceros relacionadas a retenciones sobre requerimientos del ministerio de hacienda.
Revisión de documentos físicos.
Modificar cuentas o elaborar partidas de ajuste.
Provisión pago a proveedores de servicios de seguridad.
Elaboración y registro de partidas por amortización de seguros.
Elaboración y registro de partida por consumo de papelería.
Elaboración y registro de partida por determinación de impuesto IVA y pago a cuenta.

Elaboración órdenes de pago por retenciones de puestos de empleados.

Elaboración y actualización de planilla de sueldos a empleados fijos administrativos y e imprimir boletas de pago.

. Elaboración de recibos por pago fuera de planillas (honorarios, vacaciones).

. Efectuar proceso acumulación quincenal de planillas y hacer traslado a contabilidad.

. Actualizar cuadros de préstamo por pagar a corto y largo plazo y provisionar los intereses por pagar (costo financiero).

. Revisar y dar seguimiento a provisiones y correcciones en cuentas de proveedores.

. Revisión de declaración de IVA.

. Revisar retenciones del ISR en liquidaciones (modulo renta).

. Atención a auditores externos.

. Actualizar tabla de aplicación de cuentas de costos y gastos al módulo de planillas.

FUNCIONES EVENTUALES

Actualización de cálculos de planilla de indemnizaciones.

Actualización de cálculos de planilla de aguinaldos.

Planificar y coordinar levantamiento de inventarios físicos.

Coordinar con auditoría externa proceso para subir anexo de Dictamen Fiscal en línea.

Por el proceso de transición al nuevo cargo colaborar al Gerente Financiero en proceso de cierre de Ejercicio Contable.

SE REPORTA A: Gerente Financiero
PUESTOS QUE LE REPORTAN: Auxiliares contables
RELACIONES INTERNAS: Atención al cliente.
RELACIONES EXTERNAS: Bancos.
Ministerio de Hacienda.

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Contador General **SEXO:** Hombre/Mujer **EDAD:** 35 a 45 años

GRADO ACADÉMICO: Licenciatura en Contaduría Pública y Auditor, conocimientos de contabilidad.

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS:

Computación, finanzas, leyes tributarias.

HABILIDADES:

Resolución De Problemas, buen manejo del tiempo de trabajo, trabajo bajo presión, tacto al tratar con clientes problemáticos, manejo De Office.

ACTITUDES:

Trabajo en equipo, tener mejora continua, responsable, integridad y confidencialidad, comportamiento profesional.

VALORES:

Respeto
Honestidad
Responsabilidad

EXPERIENCIA: Experiencia previa en roles similares mínimo de 2 años.

PERÍODO DE INDUCCIÓN: 4 meses



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de contabilidad
TITULAR DEL PUESTO:
PUESTO AL QUE LE REPORTA: Contabilidad
DEPARTAMENTO:
HORARIO:

DESCRIPCION GENERICA

Realizar actividades de control, registrar las transacciones contables de las operaciones de la Microfinanciera y verificar su adecuada contabilización.

• DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIONES COTIDIANAS

Disponibilidad bancaria.
Archivo de documentos.
Revisar saldos y cuentas contables.
Contabilización de notas de cargo y abono realizadas en las diferentes cuentas bancarias por diferentes conceptos tales como:
Ingresos por cobranzas, desembolsos de créditos bancarios, abonos de algunos clientes.

FUNCIONES PERIODICAS

Contabilización de pagos fuera de planillas.
Revisión de retenciones de ISR.
Conciliación modulo renta/contabilidad
Pago a proveedores: CLESA, ANDA, TELECOM.
Elaboración de planillas de ISSS y AFP.
Conciliaciones bancarias.
Publicación de todas estas transacciones en un libro de contabilidad de débitos y crédito

FUNCIONES EVENTUALES

Llenar fichas de ISSS a empleados no afiliados.

Preparar documentos para traslado de una cuenta a otra cuenta en los bancos.

Monitorear las cuentas bancarias en línea.

SE REPORTA A: Contador General
PUESTOS QUE LE REPORTAN: _____
RELACIONES INTRNAS: Gerencia financiera
RELACIONES EXTERNAS: Atención al público
.

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Asistente de SEXO: Hombre/Mujer EDAD: 35 a 45 años
Contabilidad

GRADO ACADÉMICO: Bachiller técnico en contabilidad o tercer año de licenciatura en contaduría pública.

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS:

Informáticos con conocimientos de procesamiento de textos y software de hoja de cálculo.

Software de contabilidad especializado, conocimientos en legislación contable

HABILIDADES:

Dominio de conocimientos informáticos (hojas de cálculo, programas de contabilidad, etc.), gusto por los números, ser riguroso, preciso y autónomo.

Excelentes habilidades interpersonales, gran sentido de la responsabilidad y muy organizado.

ACTITUDES:

Confiante, tener paciencia en sus responsabilidades, actuar profesionalmente.

VALORES:

Respeto

Honestidad

Responsabilidad

EXPERIENCIA: Tener experiencia en un trabajo relacionado y trabajar en un entorno de oficina.

PERÍODO DE INDUCCIÓN: 3 meses.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Auditor externo

TITULAR DEL PUESTO:

PUESTO AL QUE LE REPORTA: Contabilidad

DEPARTAMENTO

HORARIO:

DESCRIPCION GENERICA

Registrar las transacciones contables de la Microfinanciera Educredi Rural S.A. de C.V. Y apoyar al jefe del departamento en lo relativo a la preparación de información financiera.

• DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIONES COTIDIANAS

Revisión de cuentas contables.

Revisión de desembolsos.

Asignación de cuentas.

Registrar oportunamente la información de las operaciones.

Efectuar la correcta elaboración y codificación de los documentos comprobatorios de las transacciones realizadas.

Registrar los datos de cartera (cuadrar los datos contables contra los de créditos).

Registrar y mantener actualizado el inventario de activo fijo a los bienes adquiridos.

Mantener el registro diario de las inversiones y sus rendimientos.

FUNCIONES PERIODICAS

Procesamiento de planillas.

Reintegros de IVA.

Revisión de facturación.

Cuadraturas para declaración de IVA.

Control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Proceso de cierres.

Chequeo de inventarios.

Elaborar y presentar estados financieros al Jefe de Departamento.

Preparar los datos contables a ser presentados en el Ministerio de Hacienda en las fechas correspondientes.

Efectuar conciliaciones bancarias.

Cuadrar las cuentas contables con los auxiliares respectivos.

. Realizar las aplicaciones hechas a las cuentas contables.

. Preparar información contable que sea requerida por el Jefe de Departamento.

. Archivar documentos que respalden las aplicaciones contables.

. Mantener el archivo de documentos que respalde las aplicaciones contables.

. Efectuar los cierres diarios dentro del sistema contable

FUNCIONES EVENTUALES

Apoyar al Contador General en los requerimientos indicados por los diferentes auditores o cualquier ente fiscalizador.

SE REPORTA A:

Contador General

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

RELACIONES INTERNAS:

.

PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Auditor Externo

SEXO: Hombre/Mujer

EDAD: 35 a 45 años

GRADO ACADÉMICO: Al menos tercer año de estudios en contaduría pública o administración de empresas.

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS:

Principios de contabilidad.

Paquetes utilitarios de computación y contables.

HABILIDADES:

Capacidad de análisis de cuentas, rapidez

mental, deserción de cuentas, habilidad

Leyes laborales, tributarias, gubernamentales y su aplicación

Conocimiento del rubro de la empresa.

Aplicación de leyes tributarias.

Manejo de cuentas de bancos.

Aplicación contable de cada uno de los desembolsos.

Sistema contable de la empresa.

Conocimiento del manejo de los costos.

Ley y procedimiento de reintegro.

Sistema de facturación.

Conocimiento del sistema de las cuentas.

Sistema de planillas.

numérica, agilidad en el manejo de las cuentas, buena comunicación, capacidad de organización y capacidad de laborar con metas de trabajo.

ACTITUDES:

Ordenado en su documentación, discreción, honestidad, capacidad de trabajar bajo estrés, responsable, trabajo en equipo, relaciones interpersonales.

VALORES:

Respeto

Honestidad

Responsabilidad

EXPERIENCIA: Un año como mínimo de experiencia desempeñando puestos similares.

PERÍODO DE INDUCCIÓN: 1-3 meses.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisores
TITULAR DEL PUESTO:
PUESTO AL QUE LE REPORTA: Gerencia Financiera
DEPARTAMENTO

HORARIO:

DESCRIPCION GENERICA

Apoyar la gestión administrativa de las solicitudes de los créditos, lo que incluye efectuar desembolsos de préstamos, inscripción de avales, archivo de expedientes, documentos y correspondencia, atención de comunicación internas y externas y proporcionar información a los clientes sobre los servicios que se ofrecen.

• DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIONES COTIDIANAS

Elaborar solicitudes de créditos.
Elaboración de desembolsos.
Colocar reclamos.
Elaboración de pagos (proveedores, a bancos).
Realizar informes.
Manejo de archivos (créditos y seguros).

FUNCIONES PERIODICAS

Enviar correspondencia.
Hacer llamadas.
Convocar a reuniones.
Ayuda en planificación de eventos.
Elaboración de afiches.

FUNCIONES EVENTUALES

Reuniones con el comité de créditos.

SE REPORTA A: Gerente Financiero
PUESTOS QUE LE REPORTAN: _____
RELACIONES INTERNAS: Gerente Financiero

RELACIONES EXTERNAS:

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Supervisores **SEXO:** Hombre/Mujer **EDAD:** 35 a 45 años
GRADO ACADÉMICO: Estudiante universitario a nivel de 1º o 2º año en Administración de empresas o Contaduría pública.

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS:

Dominio completo de paquetes computacionales (Excel, bases de datos) conocimientos contables, lineamientos para créditos, tasas de interés.

HABILIDADES:

Habilidades de comunicación solida tanto en el aspecto verbal como escrito, habilidad para tratar con los socios, habilidad para ser proactivo y resolutivo con las tareas, habilidades para la buena organización, agilidad para máquina de escribir, computadora priorizar funciones, así como para poder trabajar bajo presión.

ACTITUDES:

Trabajo en equipo, seguridad al brindar

VALORES:

Respeto

información, mostrar madurez y actitud positiva, Honestidad
amabilidad, actitud de servicio y formalidad. Responsabilidad

EXPERIENCIA: Demostrar experiencia previa en roles similares.

PERÍODO DE INDUCCIÓN: 1-2 meses.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Planificación

TITULAR DEL PUESTO:

PUESTO AL QUE LE REPORTA: Gerencia General

DEPARTAMENTO

HORARIO:

DESCRIPCION GENERICA

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de ventas.

• DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIONES COTIDIANAS

Créditos.

Realización de Movimientos y Consultas en el Sistema.

Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.

Apoyar en la captación y negociación con las Grandes Cuentas, o con los Clientes establecidos.

Gestionar la cartera de clientes asignada. (grandes cuentas, clientes estratégicos)

FUNCIONES PERIODICAS

Control de Créditos

Elaborar, controlar y distribuir los reportes de Créditos.

Atención de Consultas de la Gerencia.

Control estadístico de Créditos.

Elaborar las previsiones de Créditos.

Diseñar las estrategias

FUNCIONES EVENTUALES

Apoyo en las actividades de otros puestos, cuando ellos no se encuentran.

SE REPORTA A: Gerente General
PUESTOS QUE LE REPORTAN: _____
RELACIONES INTERNAS: Área de créditos

Jefe inmediato.

RELACIONES EXTERNAS: Con los clientes.

- PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Gerente de **SEXO:** Hombre/Mujer **EDAD:** 30 a 45 años
Planificación

GRADO ACADÉMICO: Graduado de Licenciatura en Mercadeo Internacional, Administración de Empresas o carreras afines al cargo.

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS:

Dominio de Microsoft Office (Excel, Power Point, Publisher), del Sistema Cobol, tipos de café que ofrece la cooperativa, precios de cada clase de café que se ofrece, manejo de cartera de clientes, conocimientos comerciales y sobre negocios, sistemas de gestión, redacción y

HABILIDADES:

Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, habilidades de comunicación, tacto y diplomacia, servicio al cliente, confianza y persistencia, capacidad de liderazgo y habilidad en la toma de decisiones, habilidades de comunicación escrita para la redacción de informes, y habilidades de TIC,

ortografía, redacción de Informes.

agudeza visual y auditiva, analítico.

ACTITUDES:

Capaz de tomar la iniciativa, capaz de trabajar bajo presión, responsable, dinámico, discreto, capacidad de organización, entusiasta, innovador

VALORES:

Respeto
Honestidad
Responsabilidad

EXPERIENCIA: Mínima de tres años en cargos similares comprobables.

PERÍODO DE INDUCCIÓN: 1-3 meses.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Mensajero

TITULAR DEL PUESTO:

PUESTO AL QUE LE REPORTA: Gerencia Administrativa

DEPARTAMENTO

HORARIO:

DESCRIPCION GENERICA

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la Microfinanciera, operando la central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la Microfinanciera.

• DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIONES COTIDIANAS

Atención al cliente.

Responder, registrar y devolver las llamadas telefónicas, así como proporcionar la información básica si es necesaria.

Correspondencia y servicio de mensajería.

Recibir y responder diariamente a los e-mails, notificaciones, avisos o certificados.

FUNCIONES PERIODICAS

Acatar ordenes

Ayuda en exportación (complementar solicitudes de inscripción de exportación).

Archivo de libro de beneficiarios.

FUNCIONES EVENTUALES

Apoyo al área administrativa.

Actualizar las citas en el calendario, así como mantener al día las reuniones y agendas necesarias.

Realizar otras tareas como fotocopios, impresión de documentos, fax, etc.

SE REPORTA A: Gerente Administrativo

PUESTOS QUE LE REPORTAN: _____

RELACIONES INTERNAS: Con la encargada de crédito y las demás compañeras de esa área.
Con los jefes de las diferentes áreas.

RELACIONES EXTERNAS: Con los clientes.

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Mensajero **SEXO:** Mujer **EDAD:** 20 a 40 años

GRADO ACADÉMICO: Bachiller en Comercio o estudiante de 3 año de licenciatura en contaduría pública, administración de empresas o mercadeo internacional.

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS: Dominio completo de paquetes computacionales (así como Outlook, internet e intranet, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación), programas administrativos.	HABILIDADES: Habilidades de comunicación solida tanto en el aspecto verbal como escrito, habilidad para ser proactivo y resolutivo con las tareas, habilidades para la buena organización, la multitarea y para priorizar funciones, así como para poder trabajar bajo presión.
---	---

ACTITUDES:

Trabajo en equipo, seguridad al brindar información, mostrar madurez y actitud positiva, amabilidad, actitud de servicio y formalidad

VALORES:

Respeto
Honestidad
Responsabilidad

EXPERIENCIA: Demostrar haber tenido experiencia previa en roles similares.

PERÍODO DE INDUCCIÓN: 1 mes.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Asesores de Negocio

TITULAR DEL PUESTO:

PUESTO AL QUE LE REPORTA: Gerencia General

DEPARTAMENTO

HORARIO:

DESCRIPCION GENERICA

Ejecutar los procesos administrativos del área, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del crédito.

• DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIONES COTIDIANAS

Atención a clientes.

Elaborar reportes, documentos, informes y correspondencia institucional de la Gerencia.

Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.

Coordinar la Agenda diaria de la Microfinanciera.

Atender consultas del público, por teléfono o correo electrónico u otro medio de comunicación.

FUNCIONES PERIODICAS

Revisión de monto de capital.

Elaboración de las actas.

Elaboración de actas de comité técnico (una vez al mes).

Asistir a reuniones.

FUNCIONES EVENTUALES

Mantener y actualizar el archivo de documentos a su cargo.

Suministrar a todas las áreas de la papelería e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades.

Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.

Recopilar, clasificar y analizar información para los planes y programas.

. Agendar las reuniones del Consejo de Administración y Junta General.

. Elaborar reportes, agendas y documentos solicitados por el Consejo de Administración

Coordinar y organizar el desarrollo de capacitaciones, celebraciones, inauguraciones o cualquier tipo de evento.

Asistir al Gerente en otras actividades propias de su puesto.

SE REPORTA A:

Gerente Administrativo

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

RELACIONES INTERNAS:

Con contabilidad.

Créditos.

Gerencia general.

Con jefe inmediato

RELACIONES EXTERNAS:

Clientes de la Microfinanciera

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Asesores de Negocio.

SEXO:

EDAD: 20 a 40 años

Mujer/hombre

GRADO ACADÉMICO: Estudiante universitario a nivel de 1° o 2° año en cualquier carrera del área económica.

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS:

Manejo de paquetes utilitarios y de tecnologías de información y comunicación, normativa general de la Microfinanciera, en redacción de informes y actas, manejo y métodos de oficina, redacción, ortografía, elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia.

HABILIDADES:

Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión, facilidades de expresión oral y escrita, iniciativa, puntualidad, capacidad de organización y administración efectiva del tiempo.

ACTITUDES:

Proactivo, capacidad de organización, discreción y confidencialidad, ordenada, alto sentido de servicio al cliente, sentido de responsabilidad, con iniciativa.

VALORES:

Respeto
Honestidad
Responsabilidad

EXPERIENCIA: 1 años como mínimo en puestos similares.

PERÍODO DE INDUCCIÓN: 3 mes.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General

TITULAR DEL PUESTO:

PUESTO AL QUE LE REPORTA: Gerente Administrativo

DEPARTAMENTO

HORARIO:

DESCRIPCION GENERICA

Planear, organizar y dar seguimiento a las actividades de la Microfinanciera con el objetivo de apoyar a generar mayor rentabilidad, realizar toma de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de las operaciones que se realizan.

• DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIONES COTIDIANAS

Planificación general de la oficina.
Disponibilidades bancarias.
Coordinar correspondencia.

FUNCIONES COTIDIANAS

Verificación de los créditos
Planificación de créditos

FUNCIONES PERIODICAS

Programación de pagos.
Reporte que se envía al fondo de emergencia.
Reunión con los demás departamentos.
Reunión con comité comité de educación, comité técnico, comité de créditos y consejo de administración.
Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

Atención al cliente.

Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

FUNCIONES EVENTUALES

Día de campo.

Permisos de funcionamiento.

Atender visita del ministerio de trabajo.

Indemnizaciones y contrataciones.

Atender visita del ministerio de Trabajo, Hacienda.

Reuniones para asuntos del beneficio de la Microfinanciera.

Organizar la estructura de la Microfinanciera actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.

SE REPORTA A:

Gerente administrativo

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

Gerente financiero

Gerente de planificación

Contador

Y demás departamentos

RELACIONES INTERNAS:

Gerencia

RELACIONES EXTERNAS:

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Gerente General

SEXO: Hombre

EDAD: 30 a 45 años

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS:

Deben ser capaces de coordinar los recursos; incluyendo el dinero, el tiempo y las personas, y tomar decisiones mediante la evaluación de las diferentes opciones.

HABILIDADES:

Liderazgo, Visión Estratégica, Juicio, Orientación a resultados, Dirección de equipos de trabajo, comunicación.

ACTITUDES:

Confiable, tener liderazgo, ser competitivo, ser profesional, saber comunicarse, mantener una actitud positiva.

VALORES:

Respeto
Honestidad
Responsabilidad

EXPERIENCIA: Que tenga 5 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

PERÍODO DE INDUCCIÓN: 6 meses.



IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	JEFE O ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y CONTROL DE CALIDAD
NIVEL	ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA JERARQUICA	GERENCIA GENERAL
PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA	

AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES

Planificar y distribuir de forma óptima los recursos asignados.

Llevar un control actualizado del registro en los expedientes respectivos.

Vigilar el cumplimiento y aplicación de las políticas internas y reglamentos de trabajo.

Liderar el cumplimiento de las leyes laborales del país.

Desarrollar planes de acción adecuados a las estrategias del departamento y organización.

Liderar la administración y control de las estrategias de recursos humanos para la operación.

Manejo de planilla de ISSS y AFP

Administración de beneficios

Supervisar el trabajo realizado por el personal a su cargo.

Mantener actualizados trámites e informes administrativos.

Orientar y asesorar a los gestores de quejas, asistencia, disciplina, y los problemas de rendimiento.

Integrar y mantener actualizados los archivos de información del personal adscrito a la administración general y participar en la revisión anual de contrato colectivo de trabajo y tabulación salarial.

Coordinar las diferentes actividades encaminadas a atraer el personal más idóneo requerido en los diferentes puestos.

Disponibilidad de viajar para la supervisión de las otras agencias de la Cooperativa.

REQUISITOS

Educación Mínima: Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología o Ingeniería Industrial. (No indispensables estudios de maestrías o post grados).

Experiencia: Un mínimo de cinco años de experiencia a nivel gerencial.

Idiomas: español requerido/ inglés deseable.

Otros Conocimientos: Conocimientos y dominio de sistema de planificación, diseño y ejecución de proyectos.

Otras Habilidades y Cualidades: Liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

Edad: De 30 años en adelante.

Sexo: Femenino o Masculino.

RESPONSABILIDADES

Responsable de todo lo relacionado a la administración el recurso humano de la empresa.

Desarrollo y ejecución de políticas relacionadas a la administración del recurso humano

Gestión de contratación y rendimiento.

Gestión de prestaciones del personal y administración de compensaciones.

Desarrollo organizacional.

Servicio de asesoramiento y formación en el desarrollo y desempeño del personal.

Equipo de oficina y manejo de software.

Documentos, libros de registro, expedientes de personal.

Personal a su cargo en el desarrollo de sus funciones.

Supervisión de personal en otras agencias.

Manejo de personal bajo su cargo.

Revisión de planilla de salarios.

HABILIDADES Y DESTREZAS

Capacidad para influir y persuadir a nivel de la alta dirección.

Pragmático para resolver problemas de habilidades.

Comunicador y capacidad de interpretar y explicar por escrito los datos y estadísticas para una amplia gama de audiencias.

Alto nivel de atención a los detalles.

Sólido compromiso de servicio al empleado.

Estrategias orientadas a la motivación, retención, capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos.

Sistemas de Gestión de Calidad.

Conocimiento de Código de Trabajo y demás leyes laborales

Conocimiento en compensación salarial y prestaciones de ley.



IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS.
NIVEL	ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA JERARQUICA	COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOSHUMANOS Y CONTROL DE CALIDAD.
PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA	NINGUNO

FUNCIONES

Administración de expedientes de empleados.

Entrevistas operativas.

Apoyo en logística de capacitaciones y documentación

Atención al cliente interno y externo, personalmente y vía telefónica.

Apoyo en actividades de Recursos Humanos con el personal.

Apoyo en organización de capacitaciones del personal.

Asistir a la Jefatura de Recursos Humanos.
Archivar documentos en expedientes.
Realización de comunicados internos, etc.

REQUISITOS

Educación Mínima: Técnico/Profesional o estudiante de Administración de empresas o en carreras afines.
Experiencia: 3 años mínimo en puestos similares.
Idiomas: inglés no indispensable.
Otros Conocimientos: Manejo de paquetes de Office.
Disponibilidad de Viajar: Deseable.
Otras Habilidades y Cualidades:
Edad: De 25 a 35 años.
Sexo: Femenino o Masculino.

RESPONSABILIDADES

Manejo de agendas de Coordinador de Recursos Humanos.
Preparación de documentación para supervisión en otras sucursales.
Atención de actividades administrativas y relacionadas al departamento de R.R.H.H.
Equipo de oficina y manejo de software.
Documentos, libros de registro, expedientes de personal.
Elaboración y actualización de expedientes
Mantener actualizado los datos en sistema de todo el personal
Otras que requieran apoyo en el área.
Manejo de base de datos.

HABILIDADES Y DESTREZAS

Persona pro activa, organizada, responsable, orientada a resultados, dinámica.

Facilidad de expresión.

Manejo de actividades simultaneas.

Excelentes relaciones interpersonales y comunicación.

Capacidad de trabajo en equipo.

Uso de Excel y PowerPoint a nivel avanzado, Outlook y otros programas que faciliten el trabajo.

Habilidad numérica y estadística.

Capaz de captar instrucciones de forma rápida.

Tener conocimientos en elaboración de planillas, constancias, memorándum.

Asistir al personal.

Poseer conocimientos de Código de Trabajo y Leyes Laborales.



MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Educredi Rural, S.A. de C.V.

Introducción

El presente manual de Evaluación tiene el objetivo fundamental de dotar a la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V., de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los empleados a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia, productividad y el mejoramiento de la atención a los contribuyentes y usuarios internos y externos.

La implementación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo, motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión, el apoyo y la firme decisión de los grandes actores participantes, esto es, las autoridades y empleados de la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V.

Alcances

El sistema de Evaluación del desempeño, pretende incorporar y cubrir a todo empleado y empleada perteneciente a la Microfinanciera Educredi Rural, S.A. de C.V., dividiendo las evaluaciones en cuatro niveles funcionariales, según la homogeneidad de la función.

Políticas de aplicación

Responsable De Realizar La Evaluación Del Desempeño

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de elaborar, actualizar y modificar las evaluaciones de desempeño, con relación a la estructura organizacional para cada período, adecuando y uniformando el proceso de evaluación en los niveles funcionariales.

Corresponde al superior inmediato evaluar y calificar el desempeño laboral del personal bajo su dirección o quién ejerza la supervisión directa del empleado por calificar.

Evaluaciones Extraordinarias

En cualquier momento se podrá ordenar una evaluación de carácter extraordinario, siempre y cuando el área de interés presente un informe debidamente sustentado que

el desempeño laboral de un empleado es deficiente.

Evaluaciones Especiales

Se realizará evaluaciones del desempeño a aquellos empleados que cumplan las siguientes características:

- Pasados noventa días de que un empleado de nuevo ingreso hubiese sido nombrado una plaza en carácter de prueba.
- Pasados sesenta días de que un empleado haya sido promovido o trasladado a otra área.
- A la finalización del periodo en que un empleado, interno o externo, hubiese sido nombrado interino, para una plaza determinada.

Nivel de Desempeño

Para facilitar la interpretación de resultados e identificar las fortalezas y debilidades del evaluado, se ha determinado utilizar niveles de desempeño que proporcionen el concepto más cercano al desempeño del empleado según el factor indicado. Los niveles de desempeño son:

Niveles	Descripción
Deficiente	Desempeño muy abajo de lo esperado
Regular	Desempeño ligeramente debajo de lo esperado
Bueno	Desempeño conforme con el mínimo esperado
Muy bueno	Desempeño por encima de lo esperado
Excelente	Desempeño excepcional

Resultados de la Evaluación anexados a expediente laboral

En el resultado final de la Evaluación se establecerá como nota mínima 0 y nota máxima 100. La nota que la administración establece como límite para determinar si aprueba o no la evaluación es del 70%. Esta nota servirá como un parámetro que indique las fortalezas de su desempeño y las recomendaciones de los factores que debe mejorar.

El resultado de la evaluación por empleado, será anexado al expediente laboral de cada uno, si este hubiese sido notificado oportunamente de su resultado, debiendo comprobarse con la firma del empleado. En caso el empleado no firmare por cualquier causa el resultado, el evaluador detallará la fecha y hora exacta en la que procedió a notificar, agregando la causa por la que él empleado no firmó.

Los resultados de la evaluación deberán ser tratados con toda discrecionalidad, y tendrá solamente acceso al resultado el mismo empleado, y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

El resultado de la evaluación de un empleado podrá ser de conocimiento por otro jefe de área, únicamente en caso que exista la posibilidad que el empleado fuese traslado a esa nueva área.

Criterios y Factores a Evaluar

Evaluación Nivel Administrativo

A continuación, se presenta los conceptos, definiciones y porcentajes de los elementos a evaluar; existen dos criterios: PRODUCTIVIDAD, que equivale al 50% y CONDUCTA LABORAL, que equivale al 50%, la suma de los dos criterios da un resultado de 100%.

1. Criterio de Productividad

Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.

Comprende los siguientes factores:

- Calidad del trabajo
- Utilización de recursos
- Manejo de Información y Archivos
- Competencia técnica
- Iniciativa y Criterio
- Oportunidad y eficiencia laboral
- Redacción de informes técnicos
- Orden y claridad
- Innovación

- Capacidad de análisis

2. Conducta Laboral

Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los empleados al interior del puesto de trabajo y organización.

Comprende los siguientes factores:

- Atención al público
- Trabajo en equipo
- Identificación y compromiso institucional
- Relaciones interpersonales
- Responsabilidad
- Ética profesional
- Comunicación asertiva
- Hábitos de trabajo
- Confidencialidad
- Dinamismo y energía

Evaluación Nivel Administrativo

A continuación, se presenta los conceptos, definiciones y porcentajes de los elementos a evaluar; existen dos criterios: PRODUCTIVIDAD, que equivale al 50% y CONDUCTA LABORAL, que equivale al 50%, la suma de los dos criterios da un resultado de 100%.

1. Criterio de Productividad

Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.

Comprende los siguientes factores:

- Utilización de recursos
- Calidad de trabajo
- Habilidades
- Competencia técnica
- Oportunidad y eficiencia laboral

- Orden y claridad
- Iniciativa y criterio
- Innovación
- Rendimiento bajo presión
- Disciplina

2. Conducta Laboral

Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.

Comprende los siguientes factores:

- Trabajo en equipo
- Hábitos de trabajo
- Atención al cliente
- Relaciones interpersonales
- Identificación y compromiso institucional
- Responsabilidad
- Comunicación asertiva
- Ética profesional
- Confidencialidad

Ejecución de la evaluación

El jefe inmediato es el responsable de realizar las evaluaciones bajo su cargo, es importante que en el momento de realizar cada evaluación se considere que el período evaluado es el año en curso, es decir, únicamente se tomará en cuenta tal periodo para la evaluación.

Para la ejecución de la evaluación se proporcionará formulario de evaluación, en el cual se contemplan los criterios a seguir para el sistema de evaluación de desempeño.

Administración de datos de evaluación

Para proporcionar mayor seguridad al empleado evaluador, una vez el jefe inmediato ha finalizado las evaluaciones a su cargo, guardará de la manera que crea conveniente las evaluaciones realizadas, ésta copia servirá de respaldo, ya que una vez terminada la evaluación nadie podrá modificar dichas evaluaciones, por lo que estas servirán para

comparar con el resultado final, y verificar que los promedios escogidos no son alterados.

El departamento de RRHH trasladará de manera digital la información final de cada evaluado o a cada departamento, y esta indicará el porcentaje obtenido en base a 100. Contra la información en digital, RRHH imprimirá el resultado de la evaluación por empleado o empleada, la cual entregará a las diferentes áreas, para que el evaluador realice la socialización y retroalimentación al evaluado, con apoyo técnico de Recursos Humanos, una vez notificado al departamento que realizó la evaluación, deberá entregar nuevamente a RRHH, la evaluación en físico sellada por el área, y firmada por el evaluador, y por el evaluado.

Retroalimentación y seguimiento de la evaluación

El objetivo de la retroalimentación es que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de revisar el cumplimiento de los objetivos trazados, los aspectos fundamentales en que el empleado ha estado fallando o bien aquellas donde se han desarrollado plenamente, identificar áreas las cuales en medidas específicas se puede desarrollar algún tipo de medida especial.

Pasos a seguir para llevar a cabo una buena socialización de resultados

- El evaluador deberá analizar si realiza la reunión de la evaluación de manera grupal, o individual, dependiendo de la situación.
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño. Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona. Identificar las debilidades y fortalezas del desempeño del evaluado, llegando a los acuerdos y compromisos, entre evaluador y evaluado.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.
- Al finalizar la retroalimentación de la evaluación el evaluado firmará su hoja de evaluación, esto dejará constancia de que el evaluado tuvo conocimiento de sus resultados. En caso de no estar conforme y el empleado no desee firmar,

entonces el jefe inmediato escribirá una nota que indique las razones.

Plan de Seguimiento y Mejora

Acciones de capacitación, asesorías u otras para los empleados

La finalidad de este apartado, es obtener los resultados de las evaluaciones de desempeño, tomando en cuenta el criterio del evaluado y de las apreciaciones del evaluador, acciones que contribuyan a mejorar el rendimiento laboral.

Para este plan se tomarán en cuenta las necesidades de capacitación, de acuerdo al diagnóstico por medio del proceso de evaluación de desempeño el personal; la ausencia, insuficiencia de conocimientos, deficiencias de habilidades o actitudes para el eficiente y efectivo desempeño de sus funciones.

Una vez determinado las necesidades de capacitación y formación u otra acción, el evaluador procederá a escribir con su puño y letra, en el espacio apartado en la evaluación las recomendaciones pertinentes.

Los planes de capacitación de los resultados por debajo de un 70% deberán ser resueltos a corto plazo por la administración, y serán de estricto cumplimiento para los evaluados.

El jefe inmediato es el principal encargado de dar seguimiento al cumplimiento del plan de acción, acuerdos y compromisos en caso que el empleado que hubiere obtenido un resultado inferior a lo indicado no asistiere o no se interesare en el plan de acción, el jefe deberá notificar por escrito la falta de cumplimiento.

Anexo N. °3

Educredi Rural, S.A. de C.V.

Recursos Humanos

Formato de Evaluación Nivel Administrativo

Nombre: _____

Fecha: _____

Departamento: _____

Cargo: _____

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%.

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	D	R	B	MB	E	TOTAL
PRODUCTIVIDAD Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.	50 %	<u>CALIDAD DEL TRABAJO:</u> Es preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.							
		<u>UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</u> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones teniendo cuidado							

		<p>en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores.</p>								
		<p><u>MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS:</u> Se refiere al manejo de la información y archivos en forma ordenada, manteniéndolos accesibles y actualizados; al manejo de información confidencial, siempre que no afecte el interés público.</p>								
		<p><u>COMPETENCIA TÉCNICA:</u> Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.</p>								
		<p><u>INICIATIVA Y CRITERIO:</u> Se refiere a que se anticipa de las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.</p>								
		<p><u>OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA LABORAL:</u> Entrega de trabajos, proyectos o tareas en</p>								

		tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.							
		<u>REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS:</u> Poseer la capacidad de elaborar y presentar de forma clara, detallada y objetiva diferentes documentos							

		<u>ORDEN Y CLARIDAD:</u> Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de que está bajo su responsabilidad; presenta a sus superiores propuesta de mejora para llevar un orden y claridad de las tareas.							
		<u>INNOVACIÓN:</u> Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.							
		<u>CAPACIDAD DE ANÁLISIS:</u> Capacidad general que muestra una persona para realizar un de análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, búsqueda y coordinación de datos relevantes.							

<p align="center">CONDUCTA LABORAL</p> <p align="center">Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los empleados al interior del puesto de trabajo e Institución.</p>	<p align="center">50 %</p>	<u>ATENCIÓN AL PÚBLICO:</u> Trabaja buscando la satisfacción de su clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste. Facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución						
		<u>TRABAJO EN EQUIPO:</u> Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos						
		<u>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL:</u> Actúa a favor de la						

	<p>misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.</p>						
	<p><u>RELACIONES INTERPERSONALES:</u> Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás.</p>						
	<p><u>RESPONSABILIDAD:</u> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.</p>						
	<p><u>ÉTICA PROFESIONAL:</u> Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido.</p>						
	<p><u>COMUNICACIÓN ASERTIVA:</u> Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicándola empatía y asertividad.</p>						
	<p><u>HÁBITOS DE TRABAJO:</u> Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.</p>						
	<p><u>CONFIDENCIALIDAD:</u> Velar por la confidencialidad de los datos, información sensible y personal o que pueda comprometer a la organización.</p>						

		<u>DINAMISMO Y ENERGÍA:</u> Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas; pero aun así su nivel de actividad no se ve afectado.								
		TOTAL								

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	PUNTOS FUERTES:
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	AREA TECNICA:

EVALUADO POR: _____ **FIRMA Y SELLO:**
 _____ **FIRMA DEL EVALUADO:** _____ **ACUERDOS Y**

COMPROMISOS: _____

Periodo de prueba Nombramiento interino Traslados Evaluación extraordinaria Otros

Especifique:

INDICADORES

D: Deficiente

R: Regular

B: Bueno

MB: Muy Bueno

E: Excelente

ANEXO 4

Educredi Rural, S.A. de C.V.,

Recursos Humanos

Formato de Evaluación Nivel Operativo

Nombre: _____ Fecha: _____

Departamento: _____ Cargo: _____

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%.

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	D	R	B	MB	E	TOTAL
PRODUCTIVIDAD Y HABILIDADES Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.	50 %	<u>UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</u> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones teniendo cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores							
		<u>CALIDAD DEL TRABAJO:</u> Es preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.							

	<p><u>HABILIDADES:</u> Capacidades y destrezas de los empleados para la realización de una o varias actividades acordes al puesto.</p>							
	<p><u>COMPETENCIA TÉCNICA:</u> Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.</p>							
	<p><u>OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA LABORAL:</u> Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.</p>							
	<p><u>ORDEN Y CLARIDAD:</u> Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de que está bajo su responsabilidad; presenta a sus superiores propuesta de mejora para llevar un orden y claridad de las tareas.</p>							
	<p><u>INICIATIVA Y CRITERIO:</u> Se refiere a que se anticipa de las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente,</p>							

	también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

	<u>INNOVACIÓN</u> : Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.								
	<u>RENDIMIENTO BAJO PRESIÓN</u> : Habilidad para realizar sus tareas bajo condiciones adversas de tiempo o con sobre carga de trabajo; y que demanda a mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.								

<p align="center">CONDUCTA LABORAL</p> <p>Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los empleados al interior del puesto de trabajo e Institución.</p>	<p align="center">50 %</p>	<u>DISCIPLINA</u> : Actitud que asegura la pronta obediencia de las órdenes del jefe inmediato.								
		<u>TRABAJO EN EQUIPO</u> : Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.								
		<u>HÁBITOS DE TRABAJO</u> : Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.								
		<u>ATENCIÓN AL CLIENTE</u> : Trabaja buscando la satisfacción de su clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste. Facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la organización.								
		<u>RELACIONES INTERPERSONALES</u> : Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por								

	<p>su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.</p>						
	<p><u>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL:</u> Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.</p>						
	<p><u>RESPONSABILIDAD:</u> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.</p>						
	<p><u>COMUNICACIÓN ASERTIVA:</u> Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicándola empatía y asertividad.</p>						
	<p><u>ÉTICA PROFESIONAL:</u> Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.</p>						
	<p><u>CONFIDENCIALIDAD:</u> Velar por la confidencialidad de los datos, información sensible y personal o que pueda comprometer a la organización.</p>						
	<p>TOTAL</p>						

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	PUNTOS FUERTES:
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	AREA TECNICA:

EVALUADO POR: _____ **FIRMA Y SELLO:**

_____ **FIRMA DEL EVALUADO:** _____ **ACUERDOS Y**

COMPROMISOS:

Periodo de prueba Nombramiento interino Traslados Evaluación extraordinaria Otros

Especifique:

INDICADORES:

D: Deficiente

R: Regular

B: Bueno

MB: Muy Bueno

E: Excelente

Anexo 5

Anuncio para el Reclutamiento Externo

EDUCREDI RURAL S.A. DE C. V.

necesita contratar Asesor de negocio para Santa Ana.
Requisitos: Bachiller Comercial opción Contador
Deseable con experiencia comprobable de 2 años
como asesor de créditos, microcréditos o en puestos
similares en el rubro.

- Experiencia en análisis de créditos
- Conocimientos de los paquetes utilitarios de Office.
- Trabajo de campo, líder, acostumbrado a trabajar
en el cumplimiento de metas, orientado al servicio al
cliente, con iniciativa para identificar oportunidades
de negocio

Competencias: Aptitud para las ventas, persuasivo y
de impacto, Capacidad de negociación, Valores,
Atención al cliente, Orientación a resultados.



ENVIAR CURICULUM AL CORREO: educredirrh@hotmail.com

Asesores de negocio