



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Tema:

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA  
CONTRATACION DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA  
“CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.”**

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera  
Comercial con mención en Administración de la Productividad

Línea de Investigación:

Desarrollo Organizacional aplicado a Empresas e Instituciones

Autor:

**MARITZA LORENA PARRA MAYORGA**

Director:

Dr. Carlos Mejía Montenegro

Ambato – Ecuador

Mayo 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA  
CONTRATACION DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA  
“CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.”**

Autor:

**MARITZA LORENA PARRA MAYORGA**

Línea de Investigación:

**Desarrollo Organizacional aplicado a Empresas e Instituciones**

Carlos R. Mejía Montenegro, Dr.  
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. \_\_\_\_\_

Ing. Patricio Carvajal  
CALIFICADOR

f. \_\_\_\_\_

Ab. Anita del Pozo  
CALIFICADOR

f. \_\_\_\_\_

Jorge Núñez Grijalva, Ing  
DIRECTOR ESCUELA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

f. \_\_\_\_\_

Pablo Poveda Mora, Ab.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. \_\_\_\_\_

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Maritza Lorena Parra Mayorga portadora de la cédula de ciudadanía No. 180363834-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Maritza Lorena Parra Mayorga

CI. 180363834-3

## AGRADECIMIENTO

A **Dios** y a la **Virgen María** por llenar mi vida de bendiciones cada día, y permitirme culminar con éxito esta etapa del camino.

A ti **Papi** y **Mami** por todo el sacrificio realizado para alcanzar este sueño.

A usted **Dr. Carlitos Mejía** por todo el apoyo brindado, quien sin su ayuda no hubiese sido posible culminar este trabajo.

A todos y cada una de las personas, que de una u otra forma me apoyaron para culminar este trabajo.

## DEDICATORIA

Con mucho amor para mi **Papá** y **Mamá**, por brindarme amor y apoyo incondicional, a quienes admiro por toda su fuerza y generosidad.

A mis **hermanos**, porque son el motor que me impulsan a seguir adelante.

A ti **Amor**, por llegar a mi vida en el momento justo, cuando más te necesitaba y menos te esperaba.

A mi **Familia**, por todas las demostraciones de cariño y apoyo.

## **RESUMEN**

Los recursos humanos, también denominados “talentos”, son el elemento fundamental en cualquier organización, razón por la cual la administración o gerencia de los recursos humanos, debe ocupar un lugar importante en la estructura orgánica de la institución, ya que el manejo adecuado del personal permite mantener la organización en una actividad productiva eficiente y eficaz. La calidad del personal de una Institución es con frecuencia el factor que determina que la organización sea próspera.

El presente trabajo tiene por finalidad brindar a la Unidad de Gestión de Talento Humano de la Curtiduría Tungurahua un Manual de Procedimientos para la Contratación de Talento Humano, con el objetivo de brindar a esta Empresa los métodos y procedimientos que regulen las acciones de selección y contratación. Fundamentalmente este Manual explica en términos accesibles, ordenada y sistemática la información y/o instrucciones que se consideren necesarias para la mejor ejecución del trabajo de contratación en la Curtiduría Tungurahua, permitiendo el ingreso de personal competente a la Organización.

## **ABSTRACT**

The human resources, also called “Talents”, are the fundamental element in any organization. For this reason the administration or management of these resources, has to occupy an important place in the organizational structure of the institution. Because of the appropriate staff management, allows to keep the organization in a productive, efficient and effective activity. The quality of the staff from an institution is frequently the factor that determines the success of the organization.

This work has as a purpose; to give to the Curtiduria Tungurahua human resources department a Procedures Manual for the Human Talent recruitment, with the aim of giving this Institution the methods and procedures that regulate the selection and contract actions.

Fundamentally, this manual explains in accessible terms, orderly and systematically, the information as well as the instructions considered necessary for the best work performance in the Enterprise, thus allowing the entrance of apt staff to the Curtiduria Tungurahua.

**TABLA DE CONTENIDOS**

PORTADA.....	i
HOJA DE APROBACION.....	ii
DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
TABLA DE GRÁFICOS.....	xiv
ANEXOS.....	xv

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1	Tema.....	1
1.2	Antecedentes .....	1
1.3	Descripción .....	2
1.4	Definición del Problema .....	3
1.4.1	Contextualización del Problema .....	3
1.4.1.1	Nivel Macro .....	3
1.4.1.2	Nivel Meso.....	4
1.4.1.3	Nivel Micro.....	5
1.4.2	Delimitación del problema.....	6
1.5	Justificación .....	6
1.6	Objetivos.....	7
1.6.1	General.....	7
1.6.2.	Específicos .....	7
1.7.	Formulación de Hipótesis .....	8
1.7.1	Variables.....	8
1.7.1.1	Variable Independiente.....	8
1.7.1.2	Variable Dependiente .....	8

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

2.1	Antecedentes Curtiduría Tungurahua.....	9
2.1.2	Reseña Histórica.....	9
2.1.3	Análisis Interno .....	11
2.1.3.1	Misión.....	11

2.1.3.2	Visión.....	11
2.1.4	Estructura Organizacional.....	11
2.1.4.1	Nomina de Empleados.....	11
2.1.4.2	Organigrama General .....	13
2.1.5	Proceso Productivo.....	14
2.1.5.1	Recepción cuero crudo .....	14
2.1.5.2	Ribera.....	14
2.1.5.2.1	Remojo.....	15
2.1.5.2.2	Pelambre .....	15
2.1.5.2.3	Descarnado.....	15
2.1.5.2.4	Dividido .....	16
2.1.5.3	Curtido .....	16
2.1.5.3.1	Desencalado .....	16
2.1.5.3.2	Curtido .....	16
2.1.5.3.3	Ecurrido.....	17
2.1.5.3.4	Teñido.....	17
2.1.5.4	Terminado.....	18
2.1.5.4.1	Aplicación de fondo .....	18
2.1.5.4.2	Estampado y prensado .....	18
2.1.5.4.3	Medición y expedición .....	18
2.1.5.5	Diagrama proceso Productivo.....	19
2.2	Gestión del talento Humano.....	20
2.2.1	Concepto .....	22
2.2.2	Principios de la Gestión del Talento Humano .....	22
2.2.3	Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	23
2.2.4	Funciones del departamento de Gestion Talento Humano .....	25
2.2.5	Procesos de la Gestion Talento Humano .....	27
2.2.5.1	Reclutamiento y Selección de personas.....	28
2.2.5.2	Proceso de induccion y entrenamiento de personal.....	29
2.2.5.3	Descripción y analisis de cargos.....	31
2.2.5.4	Proceso de Capacitacion .....	32
2.2.5.5	Proceso de Compensacion .....	33
2.2.5.6	Proceso de Evaluacion de desempeño.....	34

2.2.5.7	Proceso de salud y seguridad ocupacional.....	36
2.3	Subsistemas de Gestión de Talento Humano.....	36
2.3.1	Planificación de Personal.....	36
2.3.1.1	Causas de la demanda de talento humano .....	37
2.3.1.2	Técnicas para determinar necesidades de Talento Humano .....	38
2.3.2	Proceso de Reclutamiento.....	39
2.3.2.1	Concepto.....	40
2.3.2.2	Requisitos previos al proceso de reclutamiento .....	40
2.3.2.3	Técnicas de reclutamiento .....	42
2.3.2.4	Medios de Reclutamiento .....	44
2.3.2.4.1	Reclutamiento Interno .....	44
2.3.2.4.1.1	Ventajas del reclutamiento Interno.....	45
2.3.2.4.1.2	Desventajas del Reclutamiento Interno.....	46
2.3.2.4.2	Reclutamiento Externo .....	46
2.3.2.4.2.1	Ventajas del Reclutamiento Externo.....	47
2.3.2.4.2.1	Desventajas del Reclutamiento Externo.....	47
2.3.2.4.3	Reclutamiento mixto.....	48
2.3.3	Selección del Talento Humano .....	49
2.3.3.1	Concepto de Selección.....	50
2.3.3.2	Técnicas para la Selección.....	50
2.3.3.3	Etapas de la Selección .....	52
2.3.3.3.1	Recepción preliminar de solicitudes.....	52
2.3.3.3.2	Preselección .....	52
2.3.3.3.3	Entrevista Preliminar .....	52
2.3.3.3.4	Pruebas de Selección .....	53
2.3.3.3.4.1	Valoracion Psicológica .....	56
2.3.3.3.5	Entrevista de Selección.....	56
2.3.3.3.6	Verificacion de datos y referencias .....	58
2.3.3.3.7	Examen medico .....	59
2.3.3.3.8	Decisión contratacion .....	59
2.3.4	Contratación .....	59
2.3.4.1	El Contrato de Trabajo.....	60
2.3.4.1.1	Concepto.....	60

2.3.4.1.2	Elementos constitutivos .....	61
2.3.4.1.3	Clasificación General .....	62
2.3.4.1.4	Requisitos del Contrato Escrito.....	63
2.3.4.1.5	Las Obligaciones del Empleador.....	64
2.3.4.1.6	Prohibiciones del empleados.....	65
2.3.4.1.7	Las obligaciones del Trabajador .....	67
2.3.4.1.8	Prohibiciones del del trabajador.....	68
2.3.5	Proceso de Inducción.....	69
2.3.5.1	Concepto .....	69
2.3.5.2	Importancia .....	70
2.3.5.3	Objetivos.....	70
2.3.5.4	Proposito .....	71
2.3.5.5	Etapas de la Induccion .....	72
2.4	Manuales Administrativos .....	73
2.4.1	Concepto .....	74
2.4.2	Objetivos de los manuales .....	74
2.4.3	Ventajas de los Manuales .....	75
2.4.4	Limitaciones de los Manuales.....	76
2.4.5	Clasificación de Manuales Administrativos .....	76
2.4.6	Manual de Procedimientos.....	78
2.4.6.1	Los Procedimientos .....	78
2.4.6.2	Objetivos de los procedimientos .....	79
2.4.6.3	Importancia de los procedimientos.....	79
2.4.6.4	Características de los procedimientos.....	79
2.4.6.5	Contenido y estructura de un manual de procedimientos.....	80

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

6.1	Tipo de Investigación.....	81
6.2	Diseño de Investigación .....	81
6.3	Población y muestra.....	82

6.4	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	83
6.4.1	Técnicas.....	84
6.4.1.1	La observación directa.....	84
6.5.1.2	La entrevista estructurada.....	84
6.5.2	Instrumentos de recolección de Datos.....	85
6.6	Procesamiento y análisis de datos .....	85

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

4.1	Presentacion y analisis de datos .....	86
-----	----------------------------------------	----

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

6.1	Tema .....	96
6.2	Introducción .....	96
6.3	Objetivos .....	97
6.4	Justificación.....	97
6.5	Propuesta.....	98

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones.....	119
5.2	Recomendaciones .....	121
	Glosario de Términos .....	123
	Bibliografía.....	131
	Anexos .....	133

**TABLA DE GRAFICOS**

Grafico N° 1	
Proceso de Producción.....	19
Grafico N° 2	
Técnicas de Selección de Personal.....	51
Grafico N° 3	
Tipos de Pruebas.....	55
Grafico N° 4	
Clasificación de los Contratos de Trabajo .....	62
Tabla N° 1	
Nomina de personal .....	12

**ANEXOS**

## Anexo A

Entrevista ..... 133

## Anexo B

Formato Requisición de personal..... 134

## Anexo C

Formato Oferta de Servicios ..... 135

## Anexo D

Formato Contrato de Trabajo ..... 137

## Anexo E

Formato Solicitud de Apertura de cuenta bancaria ..... 140

## Anexo F

Aviso de entrada IESS ..... 141

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 Tema**

Diseño del Manual de Procedimientos para la Contratación de Talento Humano de la empresa “Curtiduría Tungurahua S.A.”

### **1.2 Antecedentes**

Curtiduría Tungurahua que tiene como función principal la industrialización, venta y exportación de cuero para calzado; desde su creación ha experimentado un cambio sostenido, tanto económica como tecnológica que lo ha llevado a tomar nuevos retos.

El constante aumento de su productividad, la elevación de la complejidad de la información, la sensibilidad de las decisiones y el ritmo colosal de la innovación especializada, incentivan la necesidad de variantes en el sistema de dirección de la Curtiduría Tungurahua. Parte de esta nueva planificación busca las mejores formas de combinar convenientemente las relaciones que se producen entre los recursos y, a su vez, relacionarlos con el entorno. En este orden se considera al desarrollo del recurso humano como la fuerza productiva más importante dentro de la organización.

En la actualidad, después de evaluaciones de desempeño en la empresa se han determinado algunas falencias en este campo que desaceleran el desarrollo armónico de la institución.

Curtiduría Tungurahua no cuenta con procesos de selección, contratación, de los trabajadores, de acuerdo a sus necesidades.

No están definidas claramente las funciones en cada puesto de trabajo, por tanto la empresa no ha establecido los requisitos de experiencia, educación, instrucción, así como las condiciones de trabajo y responsabilidad.

Por tanto, se hace necesaria la elaboración de procedimientos para la apropiada contratación del talento humano en la Curtiduría Tungurahua, que considere al hombre como sistema individual y genere para éste instrumentos técnicos adecuados para su selección, capacitación y evaluación.

### **1.3 Descripción**

Se establecerá una descripción general de la empresa que incluya la Misión, Visión, Objetivos, Estructura, Procesos. Se recopilará información sobre administración de Recursos Humanos para establecer un fundamento teórico para el desarrollo de la investigación.

Se detallará los instrumentos técnicos necesarios para mejorar los procesos de contratación de talento humano.

## **1.4 Definición del Problema**

### **1.4.1 Contextualización del Problema**

#### **1.4.1.1 Nivel Macro**

Hoy en día se hace necesario entender la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad.

A escala mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Así pues los manuales de procedimientos representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas

del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto.

En este sentido las organizaciones con visión futurista, están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procedimientos que ayudan a una gestión más efectiva y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de Personal.

#### **1.4.1.2 Nivel Meso**

Cuando el camino a la globalización y apertura de mercados induce a una estandarización de procedimientos no tan solo en el área de producción, sino más en bien a nivel de toda la organización. Las empresas ecuatorianas se han visto encaminadas a la aplicación de manuales de procesos.

En el Ecuador el respeto por el ser humano se ha convertido en una de las partes más importantes dentro de la organización. Por eso, se refleja la importancia de la función de los departamentos de recursos humanos; incluso, se está rompiendo con la idea de que el departamento de relaciones humanos o gestión humana sirva simplemente en los procesos de contratación, administración del personal por el pago de la nómina, la imposición de sanciones y despido, entre otros.

Los recursos humanos en el País iniciaron en los años 50 con los llamados Departamentos de Relaciones Industriales, centrados en el manejo de las relaciones obrero-patronales y sus aspectos sindicales.

Posteriormente, ante el auge de la psicología industrial emerge el profesional de esta disciplina, quien mediante el manejo de técnicas de selección y la extensión que hace de los conocimientos de su profesión a otros aspectos relacionados con la administración del personal, se convierte en el perfil deseado para que desempeñe nuevas funciones en la dirección de recursos humanos.

#### **1.4.1.3 Nivel Micro**

En la Curtiduría Tungurahua actualmente presenta una problemática relacionada con la contratación de talento humano, porque de la forma que en este momento se está realizando no garantiza, que el empleado que ingresa a la empresa cumpla con el perfil del puesto requerido, o cuente con los conocimientos técnicos necesario para desarrollar el trabajo.

De acuerdo con las ventas proyectadas por la Empresa hasta finales del 2009, se requiere de la contratación de 10 trabajadores, en el lapso de un año, para que se pueda cumplir con los objetivos establecidos.

Por lo tanto se pretende diseñar un manual de procedimientos para la contratación, que ayude de manera más efectiva al ingreso de personal más competente a la Empresa, además de optimizar recursos humanos y materiales.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla

#### **1.4.2 Delimitación del problema**

La falta de procedimientos claros y específicos en el momento de la contratación de personal, han provocado varios problemas. El ingreso de personal no competente para desarrollar los procesos de producción, sin que cumplan con los requisitos de los perfiles de puestos, han ocasionado entre otras cosas que se fabrique productos de mala calidad, desperdicio de recursos materiales, dando como resultado productos defectuosos.

#### **1.5 Justificación**

En Curtiduría Tungurahua S.A., se determina la necesidad de la elaboración de un manual de procedimientos para la contratación de Talento Humano, en el cual se establezcan los lineamientos y procesos concretos de: selección, inducción, contratación. El crecimiento igualmente rápido de las expectativas de los trabajadores, plantea la creación de dicho manual, cuyo procedimiento contribuirán a la obtención de una plantilla en la organización que sea cuantitativamente y cualitativamente la necesaria y así apoyar la labor del Departamento Administrativo y el consecuente éxito de la empresa.

Además, se plantea como necesidad propia la elaboración de este documento, el hecho de que al hombre ya no se lo considera con un recurso manipulable más, sino como un individuo para cambiar o ampliar sus competencias, conocimientos y habilidades; todo esto, con la finalidad de brindar un servicio efectivo y eficiente a sus clientes internos y externos.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 General**

Diseñar un Manual de Procedimientos para la contratación del Talento Humano de la empresa “Curtiduría Tungurahua S.A.”

### **1.6.2. Específicos**

- Realizar una descripción global de la Empresa.
- Elaborar el marco teórico para que sirva de apoyo para el desarrollo práctico de la investigación.
- Realizar un diagnóstico sobre el proceso de contratación del Talento Humano
- Elaborar los instrumentos técnicos para la contratación de Talento Humano
- Elaborar el Manual de Procedimientos para una adecuada contratación del Talento Humano.

## **1.7. Formulación de Hipótesis**

¿La aplicación de los procedimientos para la contratación del Talento Humano, permitirá a la empresa contar con personal más competente?

### **1.7.1 Variables**

#### **1.7.1.1 Variable Independiente**

La aplicación de los Procedimientos para la Contratación de Talento Humano

#### **1.7.1.2 Variable Dependiente**

Contar con el ingreso de personal competente

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Curtiduría Tungurahua**

Después de la crisis de los años 30 y de la terrible inestabilidad política que vivió el País, hubo pequeños indicios e inquietudes iniciadas generalmente por ecuatorianos que venían del extranjero o de extranjeros que de tránsito o radicados en el país, pensaron que las crisis son sinónimo de oportunidades. Es así, como el señor Demóstenes Pizarro da las primeras pautas del apareamiento de la industria curtidora. Estas pautas hacen que en el año 1939 y de la mano del gran precursor de la industria Curtidora en el Ecuador Demóstenes Pizarro, instale la pequeña Empresa que bautiza con el sugestivo nombre de Curtiduría Tungurahua, pensando en imprimir a la incipiente industria una especial identidad con la Provincia.

##### **2.1.2 Reseña Histórica**

El inicio de ésta empresa data del año 1939, bajo el mando del señor Demóstenes Pizarro siendo uno de los pioneros de la curtiembre en el Ecuador, luego de 2 años de empuje y emprendimiento en la empresa, al tener que desplazarse a la Ciudad de Ibarra

su propietario el señor Demóstenes Pizarro, la industria es comprada por miembros de la familia Callejas Vásconez en el año de 1941.

Años más tarde bajo la dirección del Lic. Ricardo Callejas Vásconez, su hijo del mismo nombre llega de la Escuela de tenería de Reutlingen Alemania para asumir la dirección técnica de la misma.

En los años 70 y 80 la Industria del Calzado está en auge, se instalan varias empresas en el país y otras crecen por su dinamismo, entre las que podemos mencionar: Plasticaucho, Inducalsa, Calzacuero, manufacturas Buestán, Calzado Cáceres, y varios artesanos sobresalientes como don Jaime Hidalgo. Curtiduría Tungurahua logró satisfacer las necesidades de la mayoría de estos fabricantes y camina a su ritmo durante muchos años, logrando un crecimiento sostenido con el pasar de los años.

Para el año 1966, sume la dirección el señor Ricardo Callejas Chiriboga, donde su administración dura alrededor de 40 años. En la actualidad la dirección se encuentra en manos de la tercera generación de la familia Callejas. Como Gerente General se encuentra a cargo del ingeniero Gonzalo Callejas Herdoíza, y la Gerencia Técnica bajo el mando del Técnico Ricardo Callejas Cobo.

Bajo estos paradigmas, Curtiduría Tungurahua, mira optimista su futuro, cuando en el horizonte ya se piensa en que las responsabilidades de su gestión deben asumir.

### **2.1.3 Análisis Interno**

#### **2.1.3.1 Misión**

Ofrecer productos que satisfagan las necesidades de la industria del cuero, calzado y afines, utilizando el mejor recurso humano, la más alta tecnología y actuando responsablemente con el ambiente

#### **2.1.3.2 Visión**

Curtiduría Tungurahua es líder en la producción y comercialización de productos de cuero, ofreciendo innovación, calidad y servicios que la hacen merecedora de la lealtad de sus clientes.

### **2.1.4 Estructura Organizacional**

#### **2.1.4.1 Nomina de Empleados**

La Curtiduría Tungurahua en la actualidad está constituida por 90 empleados en total; 17 personas tienen bajo su responsabilidad la gestión en el área administrativa y los 73 restantes, son los trabajadores encargados de la producción del cuero de bovino, producto que le ha dado renombre a la Empresa. Como se puede apreciar en el cuadro que sigue:

**Tabla N° 1**  
**Nomina de Personal**

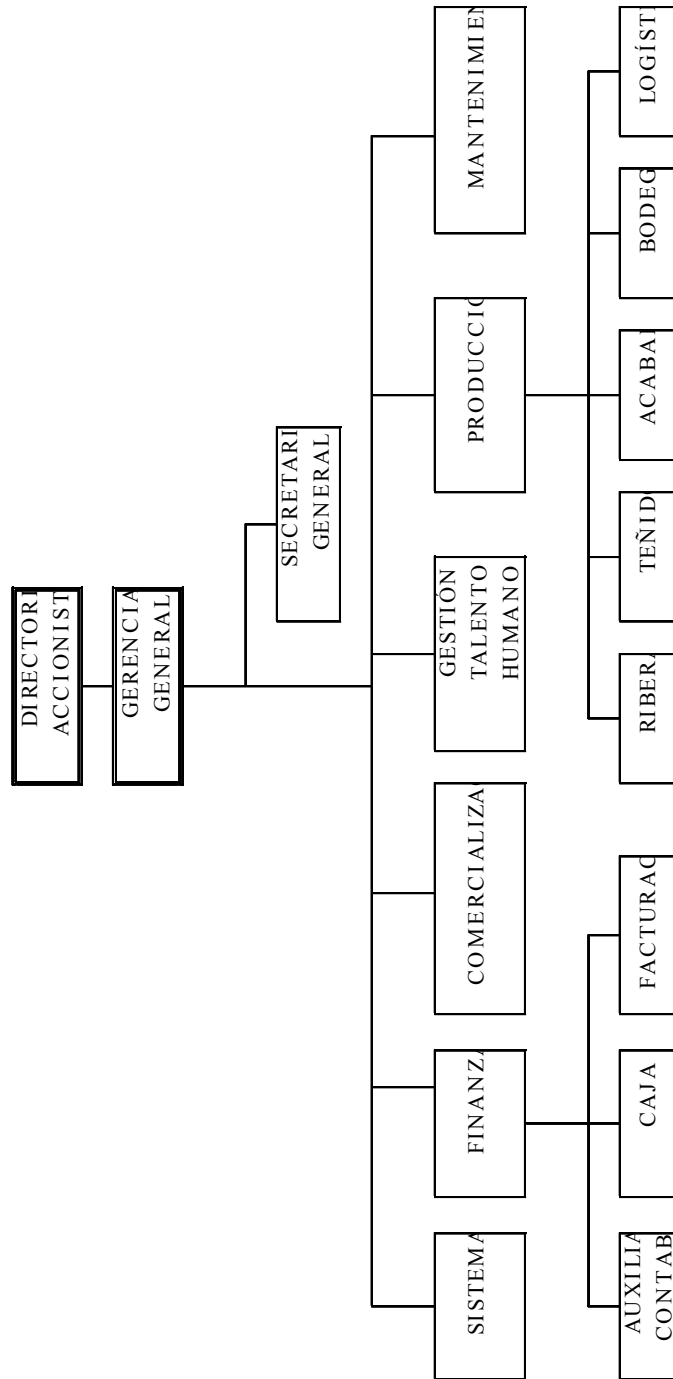
<b>Área</b>	<b>N° Empleados</b>	<b>Total</b>
<b><u>Administrativa</u></b>		<b>17</b>
Gerencia General	1	
Secretaría	1	
Gestión del Talento Humano	1	
Finanzas	4	
Comercialización	4	
Sistemas	1	
Gerencia de Producción	1	
Mantenimiento	4	
<b><u>Producción</u></b>		<b><u>73</u></b>
Ribera	21	
Teñido	20	
Acabado	25	
Bodega	5	
Logística	2	
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>

Fuente: Curtiduría Tungurahua

Elaborado por: Maritza Parra (2008)

2.1.4.2 Organigrama General

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA  
CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.



SIMBOLOGIA	ELABORADO	APROBADO
Autoridad	Lucia Pérez	Gonzalo Callejas
Auxiliar	2008 - 02 - 04	2008 - 02 - 04

Fuente: Curtiduría Tungurahua S. A. (2008)

### **2.1.5 Proceso Productivo**

Para la obtención del producto final, en la Curtiduría Tungurahua, cuya especialidad es cuero para la elaboración de calzado, la piel vacuna pasa por varios procesos y tratamientos que son detallados a continuación.

#### **2.1.5.1 Recepción cuero crudo**

La piel de ganado vacuno es receptada en las bodegas de la empresa, puede venir en dos estados:

1. Piel fresca, conocida comúnmente como piel en sangre o
2. Piel conservada generalmente por salado en sal común.

El proceso de curtido, en general, se puede dividir en tres etapas principales: ribera, curtido y terminado. Existen algunas variaciones según sea el tipo de piel, la tecnología disponible y las características finales a conseguir en el cuero.

#### **2.1.5.2 Ribera**

En esta etapa la piel es preparada para ser curtida, es limpiada y acondicionada asegurándole un correcto grado de humedad.

### **2.1.5.2.1 Remojo**

En esta fase las pieles se limpian con grandes volúmenes de agua y detergentes que arrastran consigo toda materia extraña como tierra, sangre, estiércol, etc.

En el caso de las pieles saladas se debe, además, eliminar la mayor parte de la sal proveniente de la conservación. Esta etapa también contribuye a devolverle a la piel la humedad perdida.

Finalmente, se obtiene un grado adecuado de hidratación y limpieza de la materia tratada.

### **2.1.5.2.2 Pelambre**

A continuación se elimina la epidermis junto con el pelo o la lana, y además se afloja las fibras del colágeno con el fin de preparar las pieles apropiadamente para los procesos de curtido. Para eliminar el pelo presente, se somete a un ataque químico con cal (encalado) y con sulfuro de sodio.

### **2.1.5.2.3 Descarnado**

En esta etapa se elimina de la piel, mediante cuchillas, el tejido subcutáneo (restos de músculos y nervios), las grasas o cualquier otro elemento indeseado. Todo esto con el objeto de evitar el desarrollo de bacterias sobre la piel.

#### **2.1.5.2.4 Dividido**

En el dividido se corta la piel de forma transversal por la mitad de su espesor para producir dos capas.

La parte superior es la flor, que constituye nuestra materia prima a tratar y la parte inferior es la carnaza, que es desechada del proceso.

#### **2.1.5.3 Curtido**

La etapa de curtido comprende las operaciones y procesos que preparan la piel para ser transformada en cuero.

##### **2.1.5.3.1 Desencalado**

Consiste en la eliminación de la cal y productos alcalinos del interior del cuero, para evitar posibles interferencias en las etapas posteriores del curtido, para ello se utilizan soluciones acuosas de ácidos para neutralizar la piel.

##### **2.1.5.3.2 Curtido**

El curtido es la transformación de la piel en el cuero comercial, a través de un proceso de fijación del agente de curtiembre sobre la piel, en bombos durante un tiempo

determinado. El tiempo de curtido dependerá del tipo de producto a obtener, el agente de curtiembre y el proceso en sí. Posteriormente el cuero se lava para eliminar el exceso de curtiembre y luego se seca.

Los agentes de curtido más usados son las sales de cromo y los curtientes naturales (taninos).

#### **2.1.5.3.3      Ecurrido**

Es el proceso mecánico durante el cual la piel atraviesa una máquina con dos cilindros forrados de filtro, que reducen el contenido de humedad del cuero en azul (Wet Blue) y lo extiende mecánicamente, preparándolo para las operaciones subsiguientes.

#### **2.1.5.3.4      Teñido**

Es un proceso químico que proporciona color inicial determinado al cuero, en todo el espesor o solo en una parte del mismo

#### **2.1.5.4          Terminado**

En el terminado le atribuye al cuero mejoras y propiedades físicas especiales. Como dar el efecto de moda deseado, brillo, relieve, doble tono, tacto etc. En esta fase también se

proporciona protección contra los daños mecánicos, humedad, resistencia a la elaboración del artículo, suciedad.

#### **2.1.5.4.1 Aplicación de fondo**

Es la etapa más importante en la formulación del terminado. Donde se determinan mayoritariamente las propiedades del artículo (resistencia al rayado, cobertura, transparencia y viveza del color).

#### **2.1.5.4.2 Estampado y prensado**

Las operaciones de prensar y estampar el relieve en la piel se ejecutan con las prensas, los niveles diferentes de calor y presión crean el efecto deseado sobre el cuero mientras pasan por abajo de las láminas de la prensa.

#### **2.1.5.4.3 Medición y expedición.**

La industria del curtido comercializa los cueros por superficie. La medición de la piel depende del estado en el que se encuentra.

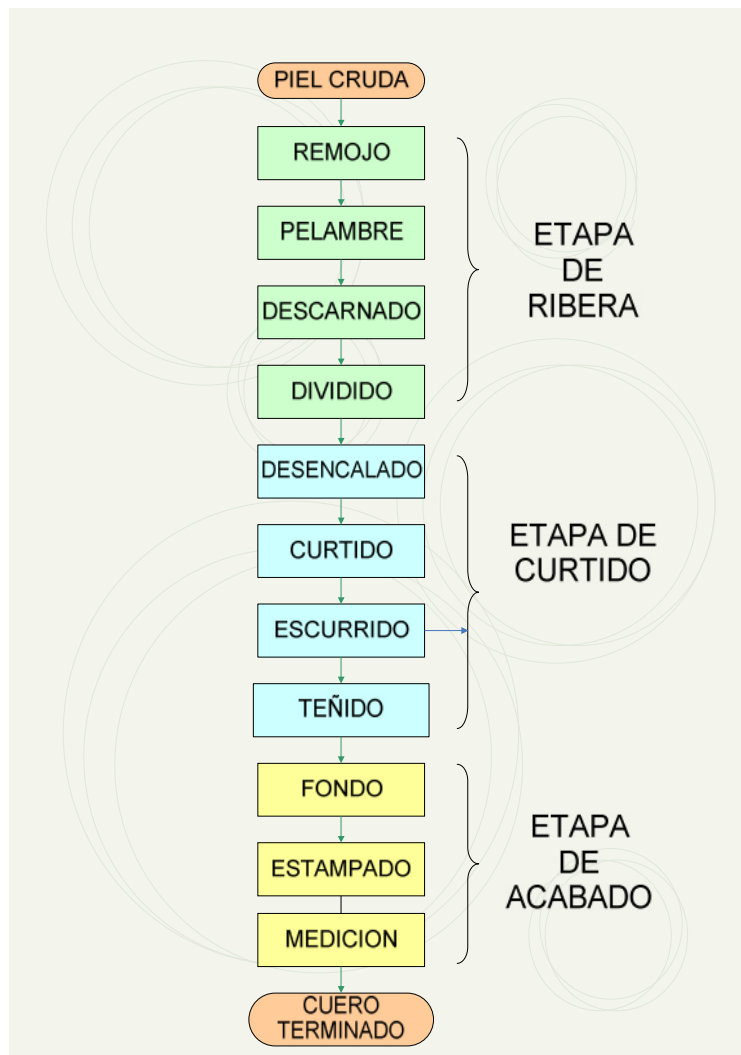
Las superficies del cuero se miden en pies cuadrados, pero hay países que manejan metros cuadrados. (1 pie cuadrado=9,29 cm<sup>2</sup>).

La clasificación, el control de calidad, la medición de la superficie y el empaquetado terminan el círculo de la producción del cuero.

### 2.1.5.5 Diagrama Proceso Productivo

Gráfico N°1

#### PROCESO DE PRODUCCION



Fuete: Curtiduría Tungurahua S.A. (2008)

## 2.2 Gestión del Talento Humano

En los nuevos escenarios que se transita se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones se basan en la concepción de un hombre, como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Ahora ya no se cataloga a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante; y, la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la gestión de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el

elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Gestión del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

La Gestión del Talento Humano, se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.

Con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural.

### **2.2.1 Concepto**

La Gestión del Talento Humano, es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos, aprovechando y mejorando las capacidades y habilidades de los individuos y en general con los factores que le rodean dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

### **2.2.2 Principios de la Gestión del Talento Humano**

El propósito de la Gestión del Talento Humano, es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la Gestión del Talento Humano.

Los gerentes y los departamentos de Gestión del Talento Humano logran sus metas, cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se

consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

### **2.2.3 Objetivos de la Gestión de Talento Humano**

Los objetivos son logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la gestión de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social, además de contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Los principales objetivos son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Cumplir con las obligaciones legales.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

#### *Objetivos corporativos*

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la gestión del talento humano tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La gestión del talento humano no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

#### *Objetivos funcionales*

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

### *Objetivos Sociales*

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

### *Objetivos Personales*

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

## **2.2.4 Funciones del Departamento de Gestión del Talento Humano**

Al planificar cualquier organización hay que definir las funciones que en ella se deben cumplir para alcanzar los objetivos para los cuales se crea, se reforma o se establece la institución. Dentro de la estructura orgánica alguien debe ser responsable de una o varias de las actividades previstas para el buen funcionamiento de la entidad. El conjunto de

esas personas que tienen a su cargo ejecutar las tareas, constituyen el personal de la empresa.

La decisión sobre quiénes son los trabajadores que se necesitan y qué requisitos deben cumplir para desempeñar cada cargo, es la primera información requerida para desencadenar el ciclo del manejo del talento humano. Viene luego el proceso de reclutamiento y selección del personal, de acuerdo con los procedimientos establecidos para cumplir esta misión.

El Departamento de Gestión de Talento Humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- Desarrollo de Talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

### **2.2.5 Procesos de Gestión del Talento Humano**

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy, donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano, es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

#### **2.2.5.1 Reclutamiento y selección de personas**

El reclutamiento es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo.

Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser: internos o externos (avisos en la prensa, agencias de reclutamiento, etc.)

Esta etapa del proceso de selección de recursos humanos se cumple idealmente después del reclutamiento, y tiene por finalidad verificar cuáles de las personas que interesan a la organización son las más adecuadas para ocupar el cargo disponible.

Claro está que la selección sólo puede ocurrir cuando hay exceso de oferta, para garantizar que los mejores entren a la organización. Lo ideal sería que esto ocurriera siempre, para que aumente la probabilidad de cumplir un nivel mínimo de exigencias.

La definición de este nivel mínimo y de las situaciones en que es o no exigible, compete a los responsables por las decisiones en cada institución.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente para poder llevarlo a cabo se necesita de un patrón o criterio básico predeterminado, para que tenga alguna validez.

#### **2.2.5.2 Proceso de inducción y entrenamiento de personal**

El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa; entendida ésta, como el conjunto de: creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará. Se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de

cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

### **2.2.5.3 Descripción y análisis de cargos**

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

La descripción y el análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la compañía.

#### **2.2.5.4 Proceso de capacitación**

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.

Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-

subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se adecue al perfil de: conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo.

#### **2.2.5.5 Proceso de compensación**

Por “compensación” se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos –sueldo, prestaciones o beneficios y variables –incentivos o remuneraciones por rendimiento, ésta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad.

Después de la incorporación del funcionario y de su adaptación a las condiciones de trabajo, se observa su desempeño y rendimiento, y si este análisis se considera aceptable, puede pensarse en alguna forma de compensación, según la eficacia de sus actividades, para lo cual se pueden utilizar una gran variedad de estímulos, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- Bonificaciones, participaciones en el negocio, premios o aumento de salario.
- Promociones en el plan de cargos.
- Reconocimiento explícito de los usuarios por la bondad del servicio recibido.
- Darle al funcionario satisfacciones de tipo personal.
- Apreciación del respecto de los compañeros.
- Oportunidad de aprender (entrenamiento).

#### **2.2.5.6 Proceso de evaluación del desempeño**

La evaluación, consiste en estimar el rendimiento de los trabajadores en el desempeño de las tareas que se le han encomendado, de acuerdo con los resultados obtenidos. De manera que para cumplir adecuadamente el proceso de evaluación, es necesario haber establecido con precisión las tareas que se deben desempeñar y, el efecto que el

cumplimiento de las responsabilidades asignadas tienen en el desarrollo de los programas institucionales.

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del Talento Humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. También tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de Talento Humano, la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad, se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo: por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos.

Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de

motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

#### **2.2.5.7 Proceso salud y seguridad ocupacional**

El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país, se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como: implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Estas normas deben interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

### **2.3 Subsistemas de Gestión de Talento Humano**

#### **2.3.1 Planificación de Personal**

La planeación del personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.<sup>1</sup>

No siempre el área de gestión del talento humano elabora la planeación del personal de

---

<sup>1</sup> Chavenato, Idalberto; *Administración de RRHH*; Mc Graw Hill; 5ª edición; Bogotá 2000: pág. 210

la organización. Es sumamente importante la necesidad de anticipar en la organización la cantidad y calidad de personas necesarias en la empresa.

Los factores que influyen en las decisiones de las empresas y que deben tomarse en cuenta para la proyección de las necesidades de personal son<sup>2</sup>:

- Demanda de los productos o servicios de la empresa.
- Características y posibilidades de los empleados.
- Decisiones para mejorar la calidad de productos y servicios.
- Cambios tecnológicos y administrativos que influyen en la productividad.
- Recursos financieros disponibles.

Para proyectar las necesidades de talento humano, debe tomarse en cuenta dos aspectos:

- Cuantitativos: Número de individuos necesarios.
- Cualitativos: Características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos.

### **2.3.1.1 Causas de la demanda de talento humano**

- Externas: Económicas

---

<sup>2</sup> Dessler, Gary, Prentice, May, *Administración de Personal*;

Factores sociales

Tecnológicas

Competitivas

- Organizacionales

Planes estratégicos

Presupuestos

Ventas y producción

Cambios organizativos

Nuevas actividades

- Laborales

Jubilaciones

Renuncias

Terminación contratos

Decesos

### **2.3.1.2 Técnicas para determinar necesidades de Talento Humano**

Las técnicas más utilizadas para determinar las necesidades son:

- Análisis de tendencias

Estudio de las necesidades anteriores de empleo a lo largo de un período determinado, para predecir las necesidades futuras.

- **Análisis de índices**

Técnica de proyección para determinar las necesidades futuras de personal utilizando índices.

- **Análisis de correlación**

Método gráfico utilizado para ayudar a identificar la relación entre dos variables.

- **Decisión Gerencial**

Es recomendable utilizar el juicio del directivo o del empresario para decidir las necesidades futuras.

### **2.3.2 Proceso de Reclutamiento**

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación debido a los planes detallados de talento humano. Otras veces, el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de esos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su

funcionamiento. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

### **2.3.2.1 Concepto**

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”<sup>3</sup>

### **2.3.2.2 Requisitos previos al proceso de reclutamiento.**

Por lo general, el proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente ese vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que deben adoptar al respecto.

Los requisitos previos son los siguientes:

a) *La requisición o solicitud al departamento de personal.-*

---

<sup>3</sup> Chavenato, Idalberto; *Administración de RRHH*; Mc Graw Hill; 5ª edición; Bogotá 2000: pág. 208

Este documento es un formato que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia requerida, salario que se puede pagar. La requisición de personal la envía al departamento solicitante al jefe del departamento de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y en base a las necesidades específicas, se le suministre el personal necesario.

*b. Análisis de puestos.-*

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto a cubrir. El análisis de puestos es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto.

Básicamente es un procedimiento que tienen como finalidad determinar:

- a) Que actividades desarrolla un puesto y,
- b) Que tipo de individuo debe ser contratado.

La importancia de utilizar el análisis de puestos estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

### 2.3.2.3 Técnicas de reclutamiento

- *Consulta de los archivos de candidatos. -*

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum ó una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo, área de actividad o, inclusive, por nivel de cargo, dependiendo de la tipología de los cargos existentes y de reclutamiento con el contenido de material de comunicación con las instituciones mencionadas.

- *Conferencias y charlas en universidades y escuelas.-*

Destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).

- *Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.-*

En términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.

- *Viajes de reclutamiento a otras localidades.-*

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades; para esto, el

personal de la dependencia de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, hace anuncios a través de la radio y de la prensa locales. Los candidatos reclutados deben transferirse luego hacia la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y obviamente, después de un periodo de prueba.

- *Avisos en diarios y revistas.-*

El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

- *Agencias de reclutamiento.-*

Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles alto, medio o bajo, o a personal de ventas, de bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal de procesamiento de datos e inclusive en secretarias y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

#### **2.3.2.4 Medios de Reclutamiento.**

Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan los recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como proveedores de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

##### **2.3.2.4.1 Reclutamiento Interno:**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasladados con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas

ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

#### **2.3.2.4.1.1 Ventajas del Reclutamiento Interno**

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

#### **2.3.2.4.1.2 Desventajas del Reclutamiento Interno**

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "Principio de Peter"; las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

#### **2.3.2.4.2 Reclutamiento Externo:**

Opera con candidatos que no pertenecen a la organización cuando existe una vacante, la

organización intenta llenarla con personas de afuera; es decir, con candidatos externo atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados e otras organizaciones.

#### **2.3.2.4.2.1 Ventajas del Reclutamiento Externo**

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

#### **2.3.2.4.2.2 Desventajas del Reclutamiento Externo**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. Cuanto más elevado es el

cargo, más anticipación deberá adoptar la empresa para prever /nivelar la requisición de empleados, para que la dependencia de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

#### **2.3.2.4.3 Reclutamiento mixto**

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

### **2.3.3 Selección del Talento Humano**

La selección del talento humano, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.

La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las instituciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo. Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar.

### **2.3.3.1 Concepto de Selección**

La selección de talento humano es, escoger a entre los candidatos reclutados lo más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.<sup>4</sup>

La selección debe solucionar dos problemas:

- Que la persona se adecue al puesto que tiene que desempeñar.
- Que en dicho puesto, desarrolle un comportamiento eficiente.

Por tanto, la capacidad para aprender tareas y el nivel de desempeño una vez aprendida ésta es de gran importancia

### **2.3.3.2 Técnicas para la Selección**

Para determinar los instrumentos más adecuados para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Se pueden clasificar en cinco grupos:

---

<sup>4</sup> Chavenato, Idalberto; *Administración de RRHH*; Mc Graw Hill; 5ª edición; Bogotá 2000: pág. 239

## Grafico N° 2

### Técnicas de Selección

Entrevistas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigidas (con formato preestablecido)</li> <li>• No dirigidas (libres)</li> </ul>	
Pruebas de capacidad o conocimiento	Generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De cultura general</li> <li>• De idiomas</li> </ul>
	Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De cultura profesional</li> <li>• De conocimientos técnicos</li> </ul>
	De aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generales</li> <li>• Específicos</li> </ul>
Pruebas de personalidad	Expresivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicodiagnostico</li> <li>• Miocinetico</li> </ul>
	Proyectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De árbol</li> <li>• Rorschach</li> <li>• Szondi</li> </ul>
	Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De motivación</li> <li>• De frustración</li> <li>• De intereses</li> </ul>
Técnicas de Simulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicodrama</li> <li>• Dramatización (role-playing)</li> </ul>	

Fuente: Técnicas de Selección<sup>5</sup>

Elaborado por: Maritza Parra M. (2008)

<sup>5</sup> Chavenato, Idalberto; *Administración de RRHH*; Mc Graw Hill; 5ª edición; Bogotá 2000: pág. 249

### **2.3.3.3 Etapas de la Selección**

#### **2.3.3.3.1 Recepción preliminar de solicitudes**

La selección se inicia con la petición formal de una solicitud de empleo o una cita entre el candidato y la oficina de personal de la empresa.

#### **2.3.3.3.2 Preselección**

En este momento del proceso se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo en la fase de análisis de necesidades. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de las pruebas psicotécnicas o de otro tipo.

#### **2.3.3.3.3 Entrevista Preliminar**

Es una entrevista de corta duración (a lo sumo quince-veinte minutos) realizada por el reclutador, se efectúa con cada candidato que responde a nuestra acción de reclutamiento. El objetivo consiste en descartar rápidamente aquellas candidaturas poco interesantes (internas o externas) que a simple vista no llenan los requisitos necesarios para el puesto. No está de más reconocer la importancia de ser muy cuidadosos cuando efectuamos este primer encuentro por conducir a error fácilmente.

Uniendo el resultado de la entrevista preliminar, análisis del Curriculum Vitae o antecedentes laborales y las referencias recogidas se decidirá qué candidatos pasan a la próxima etapa.

#### **2.3.3.3.4 Pruebas de Selección**

Al concretar el perfil profesional y personal del puesto de trabajo que se desea cubrir se determinaron las áreas de exploración y las pruebas específicas que debían utilizarse en esta fase.

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en: exámenes psicológicos, otras son ejercicios, que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

La validez de una prueba de inteligencia, significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables.

**Gráfico N° 3**  
**Tipos de Pruebas**

Pruebas profesionales	Aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas y exámenes profesionales.</li> <li>• Cuestionarios Técnicos</li> <li>• Ejercicios de simulación</li> </ul>
Pruebas Psicotécnicas	Sirven para evaluar el potencial del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia general</li> <li>• Razonamiento abstracto</li> <li>• Numéricas</li> <li>• Espaciales</li> <li>• Capacidad Verbal</li> <li>• Capacidad sensorial</li> <li>• De personalidad</li> </ul>
Dinámicas de grupo	Evalúan el comportamiento de una candidato dentro de un grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulaciones</li> </ul>

Fuente: Técnicas de Selección<sup>6</sup>

Elaborado por: Maritza Parra (2008)

<sup>6</sup> Chavenato, Idalberto; *Administración de RRHH*; Mc Graw Hill; 5ª edición; Bogotá 2000: pág. 249

#### **2.3.3.3.4.1 Valoración Psicológica**

La valoración psicológica de los candidatos procede y debe aplicarse siempre como vía para hacer de cada selección una decisión objetiva y confiable. Se exigen de esta valoración psicológica a los trabajadores de la empresa que con anterioridad fueron evaluados en todos los aspectos que requiere su posible nuevo puesto.

#### **2.3.3.3.5 Entrevista de Selección**

La entrevista suele ser la prueba determinante en el proceso de selección. Generalmente está situada al final del mismo y se utiliza para contrastar la información obtenida sobre la persona a lo largo de las fases anteriores. Suele ser también el momento en que la persona o personas de la empresa van a estar presentes para conocer al candidato o candidata y tomar una decisión posterior acerca de su contratación o no.

Además, la entrevista es una prueba que puede mejorar o perjudicar las posibilidades de alcanzar el puesto de trabajo, en función de cómo se realiza.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone un analista para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara.

El diálogo en la entrevista de selección verbal y no verbal del candidato, nos permite

conocer sus cualidades personales y profesionales, así como su motivación para el puesto.

#### **2.3.3.3.5.1 Objetivos de la entrevista de selección**

- Establecer el grado de adecuación del entrevistado/a en relación con el perfil profesional y personal del puesto.
- Corroborar parte de la información acerca del candidato/a obtenida a lo largo de las anteriores fases del proceso de selección.
- Predecir el rendimiento de la persona entrevistada en el puesto concreto de trabajo de una empresa determinada.

#### **2.3.3.3.5.2 Tipos de entrevistas**

##### *Estructurada*

El cuestionario que utiliza el entrevistador para todos los candidatos es el mismo. Las preguntas se encuentran distribuidas según una secuencia lógica (de menor a mayor dificultad, generalmente).

Este tipo de entrevistas permite realizar una comparación más directa entre todos los candidatos, pero en determinadas ocasiones no va a propiciar que el entrevistador obtenga otra información no recogida en las preguntas y que si podría darse en una entrevista más abierta.

### *No estructurada o libre*

La entrevista se parece a una conversación libre en la que el entrevistador va realizando preguntas al azar en función de alguna información que tenga del sujeto que entrevista. Las respuestas del entrevistado/a también sugerirán otro tipo de cuestiones que puedan hacerse.

### *Semiestructurada o mixta*

Existe una serie de temas e incluso preguntas que se van a abordar a lo largo de la entrevista y que el entrevistador puede o no utilizar en su totalidad.

#### **2.3.3.3.6 Verificación de datos y referencias**

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

### **2.3.3.7 Examen médico**

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

### **2.3.3.8 Decisión de Contratación**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

## **2.3.4 Contratación**

Después del reclutamiento y selección y se obtenga al hombre adecuado ocupe siempre el puesto adecuado", se prosigue con la contratación.

La necesidad de completar los datos del candidato a través de la contratación, solicitando primeramente los documentos o datos necesarios para integrar su expediente,

varían de acuerdo con el puesto, ya que no entregan la misma documentación un obrero que un alto ejecutivo.

#### **2.3.4.1 El Contrato de Trabajo**

Al referirse al contrato se aborda a la síntesis de la evolución del derecho y las Leyes Laborales de protección al Trabajador, en su realidad social y económica, circunscrita en el modo de producción capitalista, lo que obligó a los Estados políticos a formular un ordenamiento que garantice la convivencia en la nueva estructura social.

En los actuales tiempos, uno de los principios que fundamentan el Derecho del Trabajo se refiere a la relación de trabajo y su categorización, quedando en segundo plano las convenciones contractuales formales.

##### **2.3.4.1.1 Concepto**

“Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *Código de Trabajo*, Pudeleco Editores, Ecuador 2008, Art. 8

### 2.3.4.1.2 Elementos Constitutivos

#### a) *Capacidad para celebrar contratos*

Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la ley conoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.<sup>8</sup>

#### b) *Consentimiento*

Es el acto y efecto de la adhesión de la voluntad de una persona a la voluntad de otra sobre un hecho que lo apruebe conjuntamente con pleno conocimiento; es el vínculo que une a las partes. Para que un contrato de trabajo pueda ser válido y producir efectos legales debe ser consensual; es decir, debe haber el acuerdo de voluntades expresadas libre y espontáneamente.

#### c) *Objeto y causa lícita*

Se refiere a la actividad de la persona natural o de la empresa o a la presentación de servicios por parte del trabajador, que no deben ser contrarias a la ley y las buenas costumbres. El trabajo debe ser personal y lícito, éste debe tener un objetivo moral legalmente permitido por la ley y la constitución.

---

<sup>8</sup>Código de Trabajo, Pudeleco Editores, Ecuador 2008, Art. 35

*d) Solemnidades y formalidades*

Es aconsejable que los contratos de trabajo se celebren por escrito, para formalizar la relación. Aunque el contrato de trabajo verbal entre empleador y trabajador es válido.

**2.3.4.1.3 Clasificación General**

Grafico N° 4

Clasificación de los Contratos de Trabajo

<i>Tipo</i>	<i>Clasificación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por las personas</li> </ul>	a) Individual b) Colectivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la forma de celebración</li> </ul>	a) Expreso b) Tácito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el tiempo de duración</li> </ul>	a) A tiempo Fijo b) A tiempo indefinido c) Por horas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la forma de ejecutarse la obra</li> </ul>	a) Tarea b) Obra cierta c) A destajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de remuneración</li> </ul>	a) A sueldo b) Jornal

Fuente: Código de Trabajo

Elaborado por: Maritza Parra (2008)

#### 2.3.4.1.4 Requisitos del Contrato Escrito

Los requisitos del contrato escrito corresponden a los siguientes:<sup>9</sup>

- El lugar y fecha de celebración.
- Partes que intervienen y la calidad con la que lo hacen; es decir, si se lo hace con una persona jurídica, debe hacerlo el representante legal de la empresa; también puede hacerlo directamente el patrón para comparecer en el contrato, esto no consta en la Ley.
- La clase o clases de trabajo objeto del contrato; es decir, debe determinarse la actividad o función a cumplir el trabajador, en algunos contratos se da en forma general la actividad y en otros asignando las funciones. Aquí se da un problema, pues se puede dar el cambio de las funciones que da lugar al despido intempestivo.
- La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.; generalmente, los contratos se celebran por unidades de tiempo cuando el trabajador está sujeto a un horario de trabajo si va a trabajar en una jornada única, doble jornada o por semana, está sujeto a una periodicidad y controlando su asistencia.

---

<sup>9</sup> Código de Trabajo, Pudeleco Editores, Ecuador 2008, Art. 21

- La cuantía y forma de pago de la remuneración, sino se dijo nada lo que establece la Ley.
- Tiempo de duración del contrato, sino se dijo nada es por tiempo indefinido.
- Lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo, se refiere a una localidad, porque es prohibido en algunos trabajos cambiar el lugar de trabajo.
- La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad; el patrono solo impone multas cuando consta en el reglamento interno caso contrario no podrá hacerlo.

#### **2.3.4.1.5 Las Obligaciones del Empleador.**<sup>10</sup>

Entre otras tenemos:

- a) Conceder a los trabajadores la debida consideración, evitando los maltratos de palabra o de obra y atender oportunamente los reclamos debidamente justificados.
- b) Instalar los locales de trabajo sujetándose a las disposiciones del Código del Trabajo y a las órdenes de la Autoridad Sanitaria; facilitar la inspección y vigilancia; y, otorgar los informes que sean requeridos.

---

<sup>10</sup> Código de Trabajo, Pudeleco Editores, Ecuador 2008, Art. 42

- c) Cumplir con las obligaciones contractuales y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo.
- d) Sujetarse al Reglamento Interno, legalmente aprobado.
- e) Llevar un registro autorizado de los Trabajadores, debiendo constar: nombre, edad, estado civil, procedencia, clase de trabajo, fecha de ingreso y de salida.
- f) Cumplir con las leyes de Seguridad Social, afiliando a los trabajadores, desde el primer día de labores, presentar los avisos de ingreso, salida, modificaciones de sueldos, accidentes y enfermedades profesionales.
- g) Entregar las herramientas y materiales necesarios para la ejecución del trabajo; suministrar gratuita y anualmente, por lo menos un vestido de trabajo.
- h) Proporcionar un lugar seguro para guardar los bienes de propiedad del Trabajador, sin ser lícito retenerlos a título de garantía.

#### **2.3.4.1.6 Las Prohibiciones del Empleador <sup>11</sup>**

- a) Impedir las visitas o inspecciones de las Autoridades del trabajo a los locales y la revisión de documentos referentes a los trabajadores.
- b) Realizar propaganda política o religiosa, entre los Trabajadores.

---

<sup>11</sup>Código de Trabajo, Pudeleco Editores, Ecuador 2008, Art. 44

- c) Desconocer o inferir el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades sindicales.
- d) Obligar al Trabajador a retirarse de la Asociación o que vote por determinada candidatura.
- e) Exigir a los Trabajadores la adquisición de bienes, en lugares determinados.
- f) Imponer a los trabajadores la participación en colectas o suscripciones, de cualquier naturaleza.
- g) Recibir como Trabajadores a ciudadanos que carezcan de Libreta Militar. La violación es sancionada según lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio.
- h) Requerir del trabajador la entrega de dinero o especies para administrarla en el trabajo o para cualquier otro motivo.
- i) Sancionar al Trabajador con la suspensión del trabajo.
- j) Imponer multas no previstas en el Reglamento Interno, legalmente aprobado.
- k) Retener más de diez por ciento de la remuneración por concepto de multas, en el incumplimiento del trabajo; y,
- l) Cobrar interés por las cantidades que se anticipe, por cuenta de la remuneración.

#### 2.3.4.1.7 Las obligaciones del Trabajador <sup>12</sup>

- a) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos de fabricación y comercialización de los productos en cuya elaboración intervenga o tenga conocimiento en razón del trabajo.
- b) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas, dispuestas por las Autoridades competentes.
- c) Cumplir las disposiciones del Reglamento Interno, aprobado legalmente y observar buena conducta en la jornada de trabajo.
- d) Ejecutar el trabajo con la debida responsabilidad, en forma, tiempo y lugares convenidos en el contrato. Restituir al Empleador los materiales no utilizados.
- e) Conservar en buen estado los equipos y herramientas de trabajo, sin ser de su responsabilidad el deterioro en los siguientes casos: el normal uso, los ocasionados por caso fortuito o fuerza mayor y los provenientes por defectuosa construcción o mala calidad.
- f) Dar aviso al Empleador, cuando por causa justa falte al trabajo.
- g) Comunicar al Empleador sobre los peligros de daños materiales que amenacen a la vida o a los intereses de la empresa.

---

<sup>12</sup> Código de Trabajo, Pudeleco Editores, Ecuador 2008, Art. 45

- h) Trabajar en casos de peligro o siniestro eminentes, por un tiempo mayor a la jornada de trabajo y aun en días de descanso obligatorio.
- i) El trabajo será reconocido como extraordinario.

#### **2.3.4.1.8 Prohibiciones del Trabajador <sup>13</sup>**

- a) Abandonar el trabajo, sin causa justificada.
- b) Suspender el trabajo, salvo el caso de Huelga.
- c) Competir con el Empleador en la producción de los artículos fabricados por la empresa en la que presta sus servicios.
- d) Tomar de la empresa o negocio equipos, herramientas, materia prima o artículos elaborados, sin la autorización correspondiente.
- e) Utilizar los equipos y herramientas suministrados por el Empleador, en trabajos ajenos o de propio provecho.
- f) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros y los bienes de la empresa o negocio.
- g) Asistir al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.

---

<sup>13</sup> Código de Trabajo, Pudeleco Editores, Ecuador 2008, Art. 46

- h) Portar armas durante la jornada de trabajo, excepto en los casos debidamente autorizados.
- i) Realizar colectas en los lugares de trabajo, sin contar con el permiso respectivo.

### **2.3.5 Proceso de Inducción**

Cuando una persona se incorpora por primera vez a una empresa o a un puesto de trabajo distinto dentro de la misma, ésta debería ser informada acerca de las actividades de la empresa, sus compañeros y compañeras de trabajo, sus funciones y/u objetivos. Algunas empresas, realizan cursos de formación cuando incorporan nuevos Talentos Humanos.

#### **2.3.5.1 Concepto**

Se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y a su ambiente de trabajo.

Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adoptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

### **2.3.5.2 Importancia**

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

### **2.3.5.3 Objetivos del Proceso de Inducción**

- Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa; así como, propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.
- Establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado con la empresa.
- Dar a conocer al personal, la filosofía y políticas de la empresa.
- Identificar al personal con la comunidad laboral.
- Dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina y de seguridad industrial.
- Incrementar la integración grupal.
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa.

#### **2.3.5.4 Propósitos de la Inducción**

##### *Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización*

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal, como informalmente. De una manera formal, la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible; por eso, el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo.

##### *Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño*

Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También, se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

##### *Reforzar una impresión favorable*

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener, acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le dé al empleado desde su llegada, hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

### **2.3.5.5 Etapas de la Inducción**

- *Primera etapa*

Se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

- *Segunda etapa*

En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

- *Tercera etapa*

Implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de

recursos humanos, ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

Es vital que exista congruencia entre lo que se informa al nuevo empleado y la realidad que se vive en la empresa.

#### **2.4 Manuales Administrativos**

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Así pues, los manuales administrativos representan una alternativa para este problema; así mismo, son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitar la capacitación de nuevos empleados, proporcionar una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto, etc.

La efectividad de los manuales administrativos radica en el análisis de cada proceso, actividad, función, tarea, etc. Permitiendo una elaboración precisa de cada manual, logrando con ello que el usuario encuentre una solución a sus problemas, sin necesidad de consultar a los niveles superiores.

### **2.4.1 Concepto**

Es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

### **2.4.2 Objetivos de los manuales**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso,

facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

### **2.4.3 Ventajas de los Manuales**

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del

tiempo.

- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

#### **2.4.4 Limitaciones de los Manuales**

- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales
- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

#### **2.4.5 Clasificación de Manuales Administrativos**

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

a) **Por su Contenido.**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- Manual de Historia
- Manual de organización
- Manual de políticas
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido múltiple

b) **Por su Función Específica.**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- Manual de producción
- Manual de compras
- Manual de ventas
- Manual de Finanzas
- Manual de contabilidad

- Manual de crédito y cobranzas
- Manual de personal
- Manual técnico
- Manual de adiestramiento o instructivo

#### **2.4.6 Manual de Procedimientos**

Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

Una de las actividades de mayor trascendencia de organización y métodos, consiste en el análisis de los procedimientos administrativos vigentes o en la definición de los circuitos para nuevas empresas y/o nuevas actividades que encare una empresa constituida.

##### **2.4.6.1 Procedimientos**

Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

#### **2.4.6.2           Objetivos de los Procedimientos**

El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero.

#### **2.4.6.3           Importancia de los Procedimientos**

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización.

#### **2.4.6.4           Características de los Procedimientos**

- Define funciones y tareas para cada área en que se halle estructurada una

organización, con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir.

- Es una alternativa factible de ocurrencia de cada variable constituida de un circuito administrativo.
- Utiliza formularios, especificando. emisor, oportunidad de emisión, cantidad de copias, instrucciones para el llenado de cada uno de los datos que lo integran, distribución de las copias, etc.
- Archivos a utilizar, en cuanto a: contenido, período de resguardo legal y operativo, clasificación de la información contenida, etc.

#### **2.4.6.5 Contenido y estructura de un manual de procedimientos**

- Contenido
- Objetivos
- Responsabilidad
- Alcance de los procedimientos
- Procedimientos
- Instructivos
- Registros

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo, se presenta la metodología que permitirá desarrollar el presente Trabajo. Se muestran aspectos tales como: el tipo de investigación y el diseño de la misma, las técnicas y procedimientos empleados para llevar a cabo el presente proyecto.

#### **6.1 Tipo de Investigación**

Este proyecto se encuentra enmarcado dentro de la investigación Descriptiva, ya que busca presentar la problemática presentada en la Unidad de Gestión de Talento Humano por la carencia de un Manual de Procedimientos para la contratación de Talento Humano.

#### **6.2 Diseño de Investigación**

Se diseñará una investigación de Campo; en vista de que se puede recopilar directamente una información detallada y exacta en la Unidad de Gestión de Talento Humano en la empresa Curtiduría Tungurahua.

“Los estudios de campo no pueden basarse únicamente en la obtención de datos primarios, siempre será necesario ubicar e integrar nuestra investigación dentro de un conjunto de ideas llamado investigación documental.”<sup>1</sup>

Basado en lo anterior se utilizará la Investigación Documental, con el objeto de compilar y revisar los documentos que permitan observar y conocer aquellos eventos que revistan importancia para la concreción de la investigación, en el lugar y momento en que se producen.

Así mismo, y dadas las características de la investigación, será basada en el enfoque cualitativo. “La metodología cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable.”<sup>2</sup>

### **6.3 Población y muestra**

En este proyecto se determina la población tomando en cuenta el enfoque cualitativo. La población de esta investigación está conformada por la Unidad de Gestión de Talento Humano.

La muestra está enmarcada en el concepto de muestra no probabilística.

---

<sup>1</sup> <http://es.geocities.com/mayte23112002/sem/metodologico.htm>; acceso 18 de Marzo 2008

<sup>2</sup> <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema3.html>; acceso: 18 de Marzo 2008

“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal, los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador.”<sup>3</sup>

Por el tipo de investigación que se realiza, la entrevista se aplicará al personal que está involucrado directamente en el proceso de contratación; detallados así:

- Coordinador de Unidad de Gestión de Talento Humano
- Gerente General
- Coordinador de Finanzas
- 2 Trabajadores

El tamaño de la muestra: 5 personas

#### **6.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Para el desarrollo de esta investigación es necesario utilizar herramientas que permitan recolectar la mayor cantidad de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad de la problemática.

---

<sup>3</sup> [http://www.une.edu.ve/postgrado/intranet/estructura\\_proyecto.htm#MARCO%20METODOLÓGICO](http://www.une.edu.ve/postgrado/intranet/estructura_proyecto.htm#MARCO%20METODOLÓGICO);  
acceso: 18 de Marzo 2008

### **6.4.1 Técnicas**

Las técnicas utilizadas para el desarrollo del presente proyecto, se describen a continuación:

#### **6.4.1.1 La observación directa:**

Para esta investigación se aplicará la técnica de la observación directa para evidenciar y visualizar de manera objetiva la problemática que acarrea la Unidad de Gestión de Talento Humano, debido a la carencia de un Manual de Procedimientos para la Contratación de Talento Humano.

#### **6.5.1.2 La entrevista estructurada:**

Otra de las técnicas utilizadas será la entrevista estructurada en la empresa; en donde se llevan a cabo conversaciones con el personal que labora en la Unidad de Gestión de Talento Humano. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar todo lo referente a los procedimientos de contratación de Talento Humano.

### **6.5.2 Instrumentos de recolección de Datos**

Debido a la naturaleza del estudio se requiere la recopilación documental, que se trata del acopio de los antecedentes relacionados con la investigación. Para tal fin, se consultaron documentos escritos, formales e informales.

Entonces, se recopilará bibliografía especializada sobre el tema objeto de estudio, así como se investigarán distintos trabajos publicados sobre el enfoque integral de la Gestión de Talento Humano.

### **6.6 Procesamiento y análisis de datos**

En este punto se describen las distintas operaciones a las que se han sometido los datos que se obtenga.

En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas como: inducción, deducción, análisis, síntesis, que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que son recogidos.

A todas las entrevistas llevadas a cabo, se les aplicó el análisis cualitativo, realizando de igual manera una selección de todo el material y clasificando las respuestas en función del objetivo de la investigación, planteado inicialmente. Finalmente, se realizó un análisis de la información obtenida para la elaboración de un documento funcional.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo como principal objetivo determinar un adecuado procedimiento de contratación, y para obtener un enfoque más amplio al momento de establecer el manual, se elaboró un cuestionario que lo completaran personas dentro de la empresa que por las funciones que desempeñan, están involucrados directamente en los procesos de contratación del nuevo personal. Además, se realizó las entrevistas dos de nuestros colaboradores de producción seleccionados al azar.

Este cuestionario pretende recoger principalmente criterios con los que se selecciona y contrata actualmente, el conocimiento sobre la unidad de recursos humanos, además la determinación de la importancia de elaborar manuales de procedimiento de trabajo.

Se detalla en Anexo 1, la entrevista realizada.

#### **4.1 Presentación de datos y Análisis de las Entrevistas**

A continuación se detalla el análisis de las entrevistas realizadas a cada empleado de la Empresa pregunta por pregunta. Cada una de las repuestas se encuentra identificada con la letra R (respuesta), y un numeral:

**R1//:** Respuestas emitidas por el Gerente General.

**R2//:** Respuestas emitidas por la Coordinadora de Talento Humano.

**R3//:** Respuestas emitidas por la Coordinadora del área Financiera.

**R4-5//:** Respuestas emitidas por cada trabajador.

**Entrevista:**

*1. De qué forma se realiza la selección y contratación de personal en la empresa.*

**R1//** De una forma ordenada, donde la Coordinadora de Talento Humano, se encarga de buscar a cierto número de personas, para realizar una entrevista y decidir cuál es el más opcionado para ser contratado.

**R2//** Se realiza de manera informal, se podría decir que es algo empírica, ya que se solicita personas en general para llenar las vacantes. No se exige cumplir con los perfiles de cargo.

**R3//** De manera muy sencilla, en donde el objetivo es llenar el puesto vacante.

**R4//**Solo me llamaron.

**R5 //**Mis familiares también trabajan aquí y me trajeron.

***Análisis.***

Para la contratación de personal administrativo se apoyan en bases de datos de empresas amigas y el Gerente General es el encargado de realizar las entrevistas. La contratación para estos puestos es esporádica.

La contratación de personal de producción es periódica. Se realiza informalmente, se solicita alguna referencia entre los propios trabajadores, para llenar de manera inmediata las vacantes. No se exige cumplir con los perfiles de cargo.

2. *Que requisitos solicita la oficina de recursos humanos a los posibles candidatos para optar al cargo.*

**R1//** Se les solicita la hoja de vida, record policial, certificados de trabajos anteriores.

**R2//** Una hoja de vida, record policial, y certificados de trabajos anteriores

**R3//** La hoja de vida, record policial, certificados de trabajo

**R4//** El record policial y la copia de la cédula.

**R5//** El record policial y la copia de la cédula.

***Análisis.***

La documentación que hasta el momento se ha estado recabando no es suficiente, porque no brindan la información indispensable sobre el pasado laboral y personal del candidato

3. *Quiénes son los encargados del proceso de selección y contratación para un puesto de trabajo determinado.*

**R1//** Los responsables somos: la Coordinadora de Talento Humano y el Gerente General

**R2//** Soy yo, que hago entrevistas previas con los solicitantes, y el Gerente General quien toma la última decisión.

**R3 //** Es la Coordinadora de Talento Humano y el Gerente General.

**R4//** El Gerente General.

**R5//** La coordinadora de Recursos Humanos y luego el Gerente General.

***Análisis.***

Si bien los responsables de la selección y contratación son la Coordinadora de la Unidad de Gestión de Talento Humano y el Gerente General, se debería tomar de manera formal los criterios de los responsables de las áreas donde se requiere a la nueva persona, para

fijar un trabajo conjunto en el que se asuma la responsabilidad por parte de los diferentes actores, durante el proceso para la contratación.

*4. Cuando hay un puesto de trabajo vacante donde se busca los recursos interna o externamente.*

**R1//** Primero se solicita alguna referencia entre los propios trabajadores, en el caso de no existir candidatos, se procede a la búsqueda en nuestro banco de datos.

**R2//** Se da prioridad a referidos de trabajadores de la empresa, en el caso de no existir se busca en el banco de datos.

**R3//** Se prioriza las fuentes internas.

**R4//** Saben avisar cuando necesitan y traemos a conocidos.

**R5//** Interna.

### ***Análisis.***

En cuanto se conoce la necesidad de personal, primero se convoca a todos los aspirantes a una entrevista con la Coordinadora de la Unidad de Gestión de Talento Humano, quien presenta una terna al Gerente General para que realice una nueva entrevista y tome la decisión final.

5. *Que tipos de formatos se requieren para la recopilación de datos de la persona que está optando al puesto de trabajo*

**R1//** Al momento no poseemos algún formato específico.

**R2//** Ninguno, solo me baso en la documentación que me proporciona el candidato

**R3//** Ninguno.

**R4//** Un cuestionario que tenga toda la información.

**R5//** Ninguna.

### **Análisis.**

La contratación de personal para producción, se establece de manera periódica, debido a dos factores primordiales; personas que de manera unilateral deciden abandonar el trabajo o por temporadas donde la producción es alta. La inclusión de nuevos colaboradores debe ser más bien un proceso rápido. Por tanto, el proceso de Reclutamiento de Personal debe ser constante.

La Unidad de Talento Humano requiere de un formato en el que se incluya información actualizada del postulante que defina la situación personal y laboral, para conocer los antecedentes de trabajo y tener claro las características que dispone.

6. *Enumere los pasos de selección y contratación de personal*

**R1//** En cuanto sabemos que necesitamos un trabajador más, primero se les convoca a una entrevista con la Coordinadora Talento Humano, posteriormente Ella me presenta una terna, decidiendo es la persona que se quedará con el puesto de trabajo.

**R2//** Llamo a entrevistas a 3 ó 4 candidatos, selecciono los dos más opcionados para el puesto, y se llama a una segunda entrevista con el Gerente General, para que tome la decisión final.

**R3//** Se entrevista al candidato primero con la Coordinadora Talento Humano, y luego con el Gerente General.

**R4//** Solo me llamaron y me entrevistó el Gerente General.

**R5//** Solo conversación con el Gerente.

**Análisis.**

En cuanto se conoce la necesidad de personal, primero se convoca a todos los aspirantes a una entrevista con la Coordinadora de la Unidad de Gestión de Talento Humano, quien presenta una terna al Gerente General para que realice una nueva entrevista y tome la decisión final.

7. *¿Qué tipos de prueba se realizan y bajo que parámetros se basa para elaboración de éstas?*

**R1//** No aplicamos ningún tipo de pruebas para la contratación de personal, son muy raros los puestos que solicitamos pruebas de conocimiento, más de manejo de la maquinaria que poseemos.

**R2//** Ninguna, solo se les pregunta si saben del manejo de maquinaria, en ciertos casos

**R3//** Ninguna

**R4//** Solo me preguntan si tengo experiencia en manejo de maquinaria.

**R5//** Ninguna.

### **Análisis.**

Actualmente, no se realiza ningún tipo de prueba. La preselección se la realiza en función de la Hoja de Vida de cada aspirante y la decisión final la toma el Gerente General. Dependiendo el caso se solicita personal con experiencia en el manejo de maquinaria.

8. *Cuenta actualmente el área de recursos humanos con un manual de procedimientos.*

**R1//** No, ningún tipo de manual. En la empresa en si no contamos con manuales.

**R2//** No.

**R3//** No, la empresa en general no cuenta con manuales de procedimientos.

**R4//** No sé.

**R5//** No sé.

### **Análisis.**

No cuenta con Manuales de Procedimientos, las labores se las hace en base a la experiencia obtenida a través del tiempo. Pero es necesaria la creación de los mismos, para definir las actividades y responsabilidades. De manera concreta que contribuiría a un ahorro de recursos y un trabajo efectivo.

*9. Cree usted que es necesario la elaboración un manual de procedimientos ¿por qué?*

**R1//** Sí, porque así podremos establecer los pasos definitivos para la selección y contratación, y se ahorraría tiempo y dinero. Además, que haría que se escoja a la persona más idónea.

**R2//** Sí, porque podríamos establecer los pasos a seguir, y además se establecería la responsabilidad en cada parte del proceso.

**R3//** Sí, porque se establecerían los pasos ordenados y los responsables para cada proceso.

**R4**// Si sería bueno para saber las funciones de cada uno.

**R5** // No hay la suficiente información.

**Análisis.**

Con una adecuada difusión de los manuales de procedimientos y su funcionalidad, su elaboración se hace necesaria, por cuanto permitiría optimizar procedimientos de trabajo.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Tema**

Diseño del Manual de Procedimientos para la Contratación de Talento Humano de la Empresa Curtiduría Tungurahua S.A.

#### **6.2 Introducción**

El presente Manual de Procedimientos contempla el conjunto de normas y procesos que pautan las actividades de contratación de personal para la empresa Curtiduría Tungurahua.

Con el conocimiento por parte funcionarios y empleados de las normas que rigen el desenvolvimiento de esta dirección, se propicia las condiciones favorables para el desempeño de un trabajo eficiente y enmarcado dentro de los estándares preestablecidos de control y calidad.

La presentación de esquemática de los procesos permite al empleado visualizar de una forma clara y precisa los pasos que debe dar para la ejecución de sus tareas diarias. De igual manera facilita la supervisión.

### **6.3 Objetivo**

- Dotar de un Manual de Procedimientos, que oriente el desarrollo de las actividades y procedimientos necesarios e imprescindibles, que garantice la excelencia y eficacia de la Contratación de Personal más competente para Curtiduría Tungurahua.
- Proporcionar a la Organización una fuerza laboral eficiente, mediante la evaluación de niveles de competencias de los postulantes, asegurando el ingreso de personal idóneo.
- Proveer Talento Humano necesario para el buen funcionamiento de la Empresa, ya que este proceso representa la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional.


### **6.4 Justificación**


De acuerdo al análisis realizado en el Capítulo IV, la Empresa requiere la implementación de un Manual de Procedimientos para la Contratación de Talento Humano, para obtener una administración más eficiente del personal que ingresa a Curtiduría Tungurahua, así como la implementación de mecanismos de registros y tratamiento adecuado de la información del personal, que nos permita prever de forma adecuada la contratación de personal de manera que se pueda abastecer de Talento Humano competente para su funcionamiento.





*MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA  
CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA  
EMPRESA CURTIDURÍA TUNGURAHUA S.A.*


2008

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>																
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>																
		Página: <b>1 de 20</b>																
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>																
<p><b>INDICE</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: right; width: 20%;">Página</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Introducción</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>2. Objetivo del Manual</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>3. Descripción del proceso de Reclutamiento de Personal</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>4. Descripción del proceso de Selección de Personal</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> <tr> <td>5. Descripción del proceso de Contratación de Personal</td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> <tr> <td>6. Descripción del proceso de Inducción de Personal</td> <td style="text-align: right;">16</td> </tr> <tr> <td>7. Referencias</td> <td style="text-align: right;">20</td> </tr> </tbody> </table>				Página	1. Introducción	2	2. Objetivo del Manual	2	3. Descripción del proceso de Reclutamiento de Personal	3	4. Descripción del proceso de Selección de Personal	7	5. Descripción del proceso de Contratación de Personal	12	6. Descripción del proceso de Inducción de Personal	16	7. Referencias	20
	Página																	
1. Introducción	2																	
2. Objetivo del Manual	2																	
3. Descripción del proceso de Reclutamiento de Personal	3																	
4. Descripción del proceso de Selección de Personal	7																	
5. Descripción del proceso de Contratación de Personal	12																	
6. Descripción del proceso de Inducción de Personal	16																	
7. Referencias	20																	

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>2 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<p><b>1. Introducción</b></p> <p>Para el logro de los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidas por la empresa Curtiduría Tungurahua, se ha establecido el Proceso para la Contratación de Talento Humano, a efecto de que el personal de la Empresa y Directores cuenten con los elementos de gestión normativos necesarios para dar cumplimiento a la tarea Organizacional de contar con personal competente para cada una de las áreas de trabajo de Curtiduría Tungurahua.</p> <p>Este manual detalla en forma clara y precisa todas y cada una de las actividades de normatividad, planeación, desarrollo, implementación y evaluación del Proceso Administrativo. Considera la participación coordinada y responsable entre la Coordinadora de Gestión del Talento Humano y las demás instancias que se involucran en este Proceso Administrativo.</p> <p><b>2. Objetivo del Manual</b></p> <p>Establecer los procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción para el ingreso de personal idóneo a la Empresa Curtiduría Tungurahua, de acuerdo a los requerimientos específicos descritos en cada uno de los puestos de trabajo.</p>		

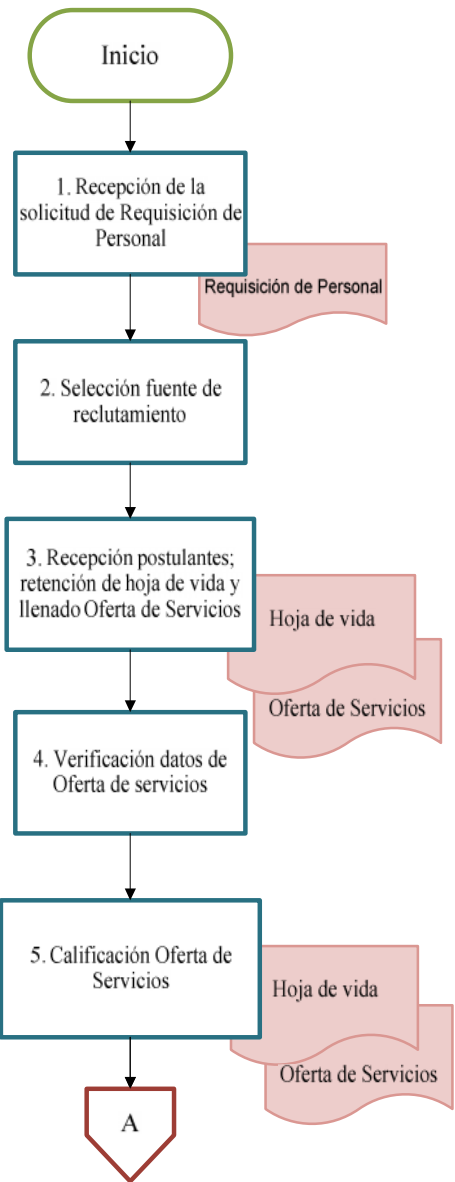
	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>3 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<b>RECLUTAMIENTO</b>  <b>CT-PR-RH-01-01</b>		
<p><b>1. Objetivo</b></p> <p>Obtener un banco de datos con los posibles postulantes idóneos a los puestos de trabajo.</p> <p><b>2. Alcance</b></p> <p>Desde el requerimiento de personal de las distintas áreas de la Empresa, hasta el análisis de las Ofertas de Servicio de los Candidatos.</p> <p><b>3. Responsables</b></p> <p>El responsable de este subproceso es el:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Talento Humano</li> </ul> <p>Los involucrados en este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinadores de Área, Gerente Producción, Gerente General</li> </ul> <p><b>4. Documentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de Requisición de Personal</li> <li>• Formato de Oferta de Servicios</li> <li>• Hoja de Vida</li> </ul>		


	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>4 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<p>5. Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa y que establezcan con claridad los objetivos.</li> <li>• Detallar las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, es muy difícil realizar una eficaz búsqueda de candidatos.</li> <li>• El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por el departamento de Gestión de Talento Humano.</li> <li>• Se debe procurar obtener personal de la región de donde esta ubicada la Empresa.</li> <li>• Analizar las hojas de vida para clasificarlas de acuerdo a los datos allí consignados y sí realizar un reclutamiento adecuado para los cargos que se requieran.</li> </ul> <p>6. Actividades</p>		


	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>5 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<p>a) Inicia el proceso con la Requisición de Personal<sup>1</sup> solicitada por el Coordinador de Área y el visto bueno Gerente General.</p> <p>b) Coordinador de Talento Humano determina la fuente de reclutamiento más idónea para el proceso: banco de aspirantes, universidad, publicaciones, referidos entre otros.</p> <p>c) Se recibe a los postulantes y se retiene la hoja de vida que deberán traerla elaborada, además se solicita que llenen la Oferta de Servicios<sup>2</sup></p> <p>d) Se verifica que la Oferta de servicios esté debidamente llenada</p> <p>e) La Oferta de Servicios se califica según las características del solicitante, de acuerdo a los conocimientos, aptitudes, y experiencia laboral del solicitante.</p> <p>Termina el proceso</p>		
<hr/> <p><sup>1</sup> Anexo (B) Formato de <u>Requisición de Personal</u></p> <p><sup>2</sup> Anexo (C) Formato de <u>Oferta de Servicios</u></p>		


 <p><b>CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.</b></p>	<p><b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b></p>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>6 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>


## 7. Diagrama de Flujo


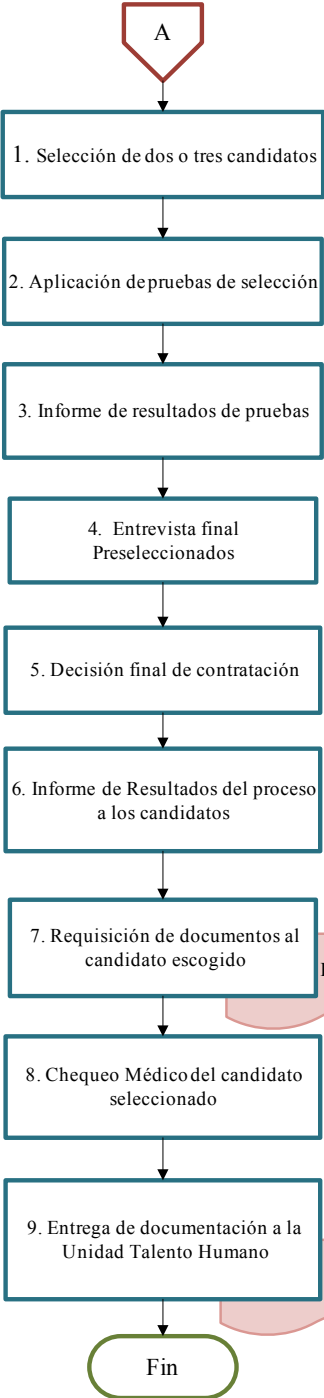
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; S1[1. Recepción de la solicitud de Requisición de Personal]     S1 --&gt; S2[2. Selección fuente de reclutamiento]     S2 --&gt; S3[3. Recepción postulantes; retención de hoja de vida y llenado Oferta de Servicios]     S3 --&gt; S4[4. Verificación datos de Oferta de servicios]     S4 --&gt; S5[5. Calificación Oferta de Servicios]     S5 --&gt; A{{A}} </pre>	<p>Se recibe la solicitud de Requisición de personal</p> <p>Se selecciona la fuente más idonea para el reclutamiento de personal</p> <p>Se recibe a los postulantes, se retiene su hoja de vida y se solicita llenar el formato de Oferta de Servicios</p> <p>Se verifica que los datos esten debidamente llenados en la Oferta de Servicios</p> <p>Se califica cada una de las Ofertas de Servicios según las aptitudes, características, experiencia laboral del</p> <p>Finalmente se obtiene un listado de posibles postulantes</p>	<p>Coordinador Talento Humano Gerente de Producción</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p>


	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>7 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>  <b>CT-PR-RH-01-02</b>		
<p>1. Objetivo</p> <p style="padding-left: 40px;">Seleccionar al candidato más adecuado al puesto de trabajo que se requiera.</p> <p>2. Alcance</p> <p style="padding-left: 40px;">Desde la selección de candidatos del banco de aspirantes de la Empresa, hasta obtener la documentación necesario del Nuevo empleado.</p> <p>3. Responsables</p> <p style="padding-left: 40px;">El responsable de este subproceso es el:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Talento Humano</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">Los involucrados en este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinadores de Área, Gerente Producción, Gerente General</li> </ul> <p>4. Documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopias de la documentación personal del nuevo empleado</li> </ul> <p>5. Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.</li> </ul>		


	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>8 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar pruebas de selección de acuerdo al cargo.</li> <li>• Descentralizar las decisiones para seleccionar personal.</li> <li>• Coparticipar en la entrevista de selección, conjuntamente con el Coordinador del Área y cuando sea necesario el Gerente General.</li> <li>• La decisión final, estará a cargo del Gerente general con base en el informe psicológico y la entrevista final que se realiza.</li> </ul> <p>6. Actividades</p> <p>a) Según el tipo de personal requerido se revisan las solicitudes de acuerdo a la clasificación de empleado solicitado y se seleccionan dos o tres candidatos.</p> <p>b) Coordinador de Talento Humano convoca a entrevista preliminar</p> <p>c) Coordinador de Talento Humano aplica pruebas psicotécnicas, de conocimientos, y/o otras técnicas.</p> <p>d) Coordinador de Talento Humano realiza el informe de la selección dando a conocer la calificación de competencia.</p> <p>e) Coordinador de Talento Humano convoca a los candidatos que presenten el perfil más adecuado a una entrevista final con el Jefe Inmediato y Coordinador de Área.</p>		


	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>9 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<p>f) La decisión debe ser tomada previa conversación y mutuo acuerdo de los responsables del área solicitante, siendo el Gerente quien se responsabilice por la contratación.</p> <p>g) Coordinador de Talento Humano informa a los candidatos sobre los resultados del proceso, a aquellos no favorecidos se les comunica la finalización del proceso.</p> <p>h) Coordinador de Talento Humano solicita al candidato escogido la documentación necesaria para la carpeta personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografía tamaño carnet</li> <li>• Fotocopia de la Cédula Ciudadanía</li> <li>• Fotocopia de la Papeleta de Votación</li> <li>• Original del Record Policial</li> <li>• Fotocopia Libreta Militar (si aplica)</li> <li>• Fotocopia de licencia de manejo (si aplica)</li> <li>• Fotocopia del carnet de afiliación al IESS (si aplica)</li> <li>• Certificados Cursos y seminarios</li> <li>• Fotocopia Partida de Matrimonio (si aplica)</li> <li>• Fotocopia cedula de ciudadanía del cónyuge (si aplica)</li> <li>• Partida de nacimiento de los hijos</li> </ul>		


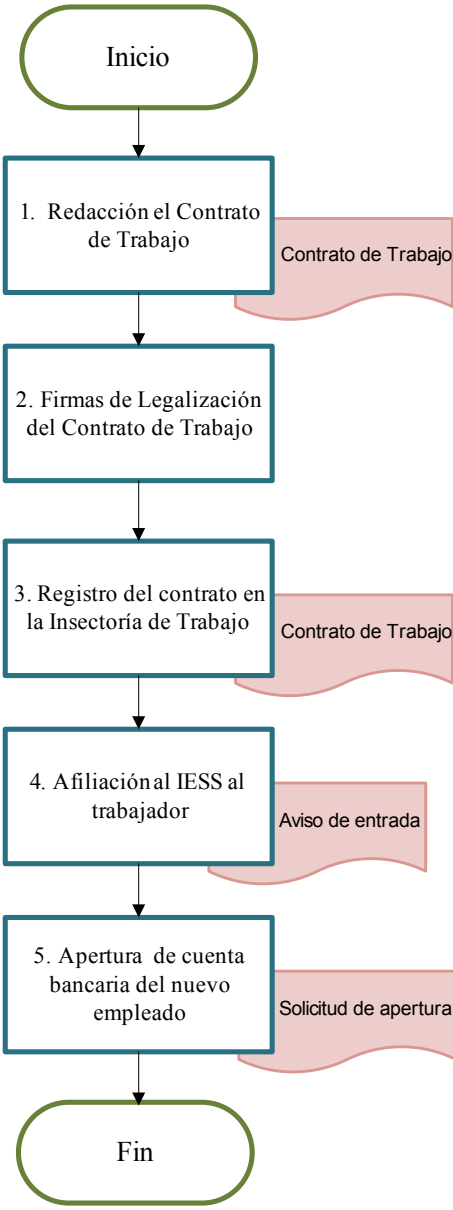
	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>10 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<p>i) Coordinador de Talento Humano solicita al candidato escogido la realización de Chequeo Médico</p> <p>j) Finaliza el proceso con la entrega del certificado médico del seleccionado.</p>		
<p><b>7. Diagrama de Flujo</b></p>		


 <p><b>CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.</b></p>	<p><b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b></p>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>11 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
	<p>Del banco de aspirantes se selecciona a dos o tres candidatos de acuerdo al tipo de personal requerido</p> <p>Se aplica pruebas de acuerdo al puesto (psicotécnicas, de conocimiento, y/o técnicas</p> <p>Se informa de los resultados de las pruebas y se escoge a los candidatos más idóneos</p> <p>Se convoca a los preseleccionados a una entrevista con el Jefe de Área</p> <p>Se decide por la persona a ser contratada en mutuo acuerdo, y aprobación de Gerencia</p> <p>Se informa a los candidatos sobre los resultados del proceso de selección</p> <p>Se solicita al candidato escogido la documentación (copias cédula ciudadanía, etc)</p> <p>Se solicita al candidato escogido la realización de chequeo médico</p> <p>El candidato seleccionado realiza la entrega de la documentación requerida</p> <p>Se obtiene la carpeta personal con documentación del nuevo empleado</p>	<p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Jefe de Área Coordinador Talento Humano</p> <p>Gerente General - Jefe de Área - Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano - Candidato seleccionado</p> <p>Candidato Seleccionado</p>


	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>12 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<b>CONTRATACION DE PERSONAL</b>  <b>CT-PR-RH-01-03</b>		
<p>1. Objetivo</p> <p style="padding-left: 40px;">Legalizar el ingreso del Nuevo empleado a la Empresa.</p> <p>2. Alcance</p> <p style="padding-left: 40px;">Desde la redacción del Contrato de Trabajo, hasta la autorización de la apertura de la cuenta bancaria en la Entidad financiera.</p> <p>3. Responsables</p> <p style="padding-left: 40px;">El responsable de este subproceso es el:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Talento Humano</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">Los involucrados en este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo empleado, Gerente General</li> </ul> <p>4. Documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de Trabajo</li> <li>• Aviso de Entrada IESS</li> <li>• Solicitud de apertura de cuenta bancaria</li> </ul> <p>5. Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar Contrato de Trabajo a Prueba ( 3 meses)</li> </ul>		


	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>13 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por aprobación del Coordinador de Área, definir la permanencia o no del nuevo empleado.</li> <li>• Pasado el periodo de prueba, proceder con el Contrato de Trabajo a un año.</li> <li>• La acreditación de la remuneración se realizar únicamente en la cuenta bancaria asignada por la Empresa.</li> </ul> <p>6. Actividades</p> <p>a) Inicia el proceso con la redacción del Contrato de Trabajo<sup>3</sup>, por parte del Coordinador de Gestión Talento Humano; el contrato debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El lugar y fecha de celebración.</li> <li>• Partes que intervienen</li> <li>• Determinarse la actividad o función a cumplir el trabajador.</li> <li>• La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.; generalmente los contratos se celebran por unidades de tiempo cuando el trabajador esta sujeto a un horario de trabajo si va a trabajar en una jornada única, doble jornada o por semana, esta sujeto a una periodicidad y controlando su asistencia.</li> </ul> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p><sup>3</sup> Anexo (D) Formato <i>Contrato de Trabajo</i></p>		


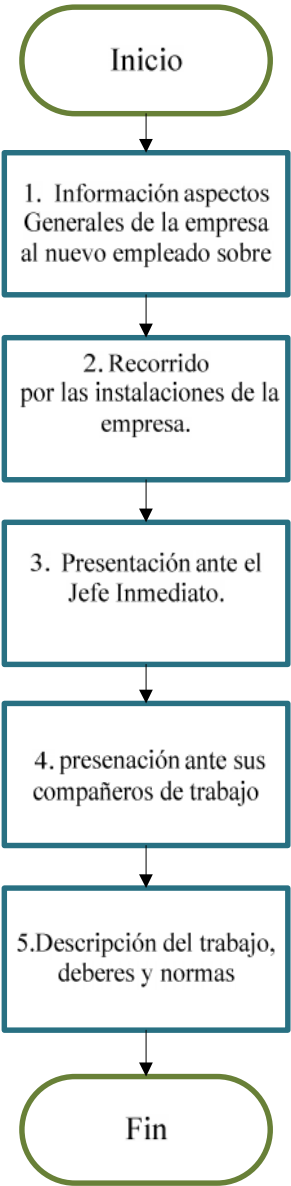
	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>14 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de pago de la remuneración, cuantía.</li> <li>• Lugar en que debe ejecutarse el trabajo, y horario</li> <li>• Tiempo de duración del contrato.</li> <li>• La declaración de si se establecen o no sanciones</li> </ul> <p>b) Coordinador de Gestión Talento Humano solicita la firma del contrato por parte del nuevo empleado y el Gerente General.</p> <p>c) Coordinador de Gestión Talento Humano realiza el registro del contrato en la Inspectoría de Trabajo.</p> <p>d) Coordinador de Gestión Talento Humano afilia al IESS inmediatamente al trabajador, para lo cual elabora el Aviso de Entrada virtual<sup>4</sup>.</p> <p>e) Coordinador de Gestión Talento Humano solicita al Banco corresponsal, la apertura de la cuenta del nuevo empleado, para la correspondiente acreditación de su remuneración.</p> <p>Concluye el proceso.</p> <p><b>7. Diagrama de Flujo</b></p>		
<hr/> <p><sup>4</sup> Anexo (E)</p>		



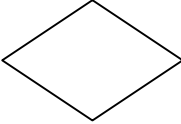




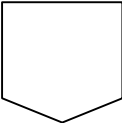
 <p><b>CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.</b></p>	<p><b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b></p>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>15 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
	<p>Se realiza la redacción del Contrato de Trabajo para el nuevo empleado</p> <p>Se solicita las firmas correspondientes para la legalización del contrato de trabajo</p> <p>Se realiza el registro del contrato de trabajo ante las autoridades en la Insectoría de Trabajo</p> <p>Se realiza la respectiva afiliación del nuevo empleado al IESS</p> <p>Se solicita al Banco correspondiente la apertura de la cuenta bancaria al nuevo empleado, para realizar sus acreditaciones de sueldo</p>	<p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Gerente General - Coordinador Talento Humano - Nuevo Empleado</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p>

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>16 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<b>INDUCCION DE PERSONAL</b>  <b>CT-PR-RH-01-04</b>		
<p>1. Objetivo</p> <p style="padding-left: 40px;">Incorporar al nuevo empleado a las actividades de la Empresa</p> <p>2. Alcance</p> <p style="padding-left: 40px;">Desde la participación de la información general de la Empresa, hasta la ubicación en su nuevo lugar de trabajo.</p> <p>3. Responsables</p> <p style="padding-left: 40px;">El responsable de este subproceso es el:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Talento Humano</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">Los involucrados en este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo empleado, Coordinador de Área</li> </ul> <p>4. Documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento interno de Trabajo</li> </ul> <p>5. Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar el reglamento Interno de Trabajo.</li> <li>•</li> </ul>		

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
Revisado por: <b>Olga Pérez</b>		Página: <b>17 de 20</b>
Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>		
<p><b>6. Actividades</b></p> <p>a) Coordinador de Gestión Talento Humano informa al nuevo empleado sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa</li> <li>• Filosofía, misión y valores.</li> <li>• Organigrama general.</li> <li>• Políticas generales de la empresa.</li> <li>• Principales accionistas.</li> <li>• Productos de la empresa</li> <li>• Proceso general</li> <li>• Sistemas de trabajo</li> <li>• Jornadas y horario de trabajo</li> <li>• Reglamento interior de trabajo</li> <li>• Seguridad e Higiene industrial</li> </ul> <p>b) Coordinador de Gestión Talento Humano lo invita a realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa.</p> <p>c) Coordinador de Gestión Talento Humano realiza la presentación ante el Jefe Inmediato.</p>		

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>18 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<p>d) Coordinador de Gestión Talento Humano realiza la presentación ante sus compañeros de trabajo</p> <p>e) Jefe Inmediato realiza la descripción del trabajo, deberes y normas. Finalizando el proceso.</p> <p><b>7. Diagrama de Flujo</b></p>		

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b>
		Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b>
		Página: <b>19 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[1. Información aspectos Generales de la empresa al nuevo empleado sobre]     A --&gt; B[2. Recorrido por las instalaciones de la empresa.]     B --&gt; C[3. Presentación ante el Jefe Inmediato.]     C --&gt; D[4. presentación ante sus compañeros de trabajo]     D --&gt; E[5. Descripción del trabajo, deberes y normas]     E --&gt; Fin([Fin]) </pre>	<p>Se informa al Nuevo empleado sobre los aspectos generales de la Empresa</p> <p>Se realiza un recorrido de reconocimiento por las Instalaciones de la Empresa con el Nuevo empleado</p> <p>Se realiza la presentación del Nuevo empleado a su Jefe inmediato superior</p> <p>Se realiza la presentación del Nuevo empleado ante los compañeros de trabajo</p> <p>Se realiza la descripción de sus funciones de trabajo, deberes y normas.</p>	<p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano</p> <p>Coordinador Talento Humano - Jefe Inmediato superior</p>

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE TALENTO HUMANO</b>	Código: <b>CT-PR-RH-01</b> Fecha Elab: <b>Septiembre 2008</b> Página: <b>20 de 20</b>
Elaborado por: <b>Maritza Parra</b>	Revisado por: <b>Olga Pérez</b>	Aprobado por: <b>Gonzalo Callejas</b>
<p><b>7. Referencias:</b></p> <p>Actividad o Tarea </p> <p>Decisión </p> <p>Procedimiento Externo </p> <p>Generación de documento </p> <p>Inicio / Fin </p> <p>Conector Interno </p> <p>Conector Externo </p>		

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- En la actualidad, la carencia de mecanismos o herramientas de reclutamiento, selección y contratación en la organización, ha generado un proceso inadecuado de ingreso del personal: nuevos colaboradores que no cumplen con los perfiles requeridos del puesto, obstaculizando los procedimientos de trabajo establecidos y esto se refleja también en una disminución de la producción.
- No existen canales de reclutamiento adecuados, lo que provoca demora al momento de buscar a candidatos idóneos para una nueva plaza de trabajo.
- Los procesos de selección no son idóneos, el personal que ha ingresado no cumple con los requerimientos solicitados por el coordinador del área, esto retarda mucho tiempo en la producción durante el proceso de aprendizaje del contratado y en ocasiones obstaculiza el normal desenvolvimiento de las actividades.
- La decisión de contratación la toma una sola persona, sin considerar criterios de los Coordinadores de Área. Decisiones basadas en criterios intuitivos, podrían ocultar

otros aspectos de la persona (como comportamientos, actitudes, aptitudes); además de, restarle importancia también al verdadero potencial de un postulante, que puede ser evidenciado en pruebas específicas destinadas por el Área.

- Al no existir proceso de inducción los colaboradores no se informan bien sobre las políticas de la empresa, y pueden incurrir en faltas por desconocimiento de aspectos básicos de manejos de la misma. Dificulta el proceso de aprendizaje y la integración rápida al lugar de trabajo. Además, el conocimiento de la institución a la que se pertenece genera un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, beneficiándose ésta de manera directa.

## 5.2 Recomendaciones

- Establecer mecanismos de comunicación y control entre las diferentes unidades operativas de la Empresa, con el fin de mantener comunicación constante y fluida con respecto a las necesidades de personal.
- Se debe establecer patrones de entrevista que serán realizadas a los solicitantes a puestos vacantes; así como, la preparación de pruebas acorde a las necesidades y funciones de cada puesto de trabajo.
- Contar como primera fuente de reclutamiento, la interna; es decir, buscar primero el candidato idóneo dentro de la Empresa, esta opción nos da la ventaja de que el trabajador conoce plenamente la Empresa, además sirve como promoción.
- Fortalecer y actualizar constantemente el banco de datos de empleados, incluir en este banco de datos a las personas que realizaron prácticas profesionales de la universidad y tuvieron un buen desempeño, y considerarlos como candidatos potenciales en el futuro.
- Con la elaboración de este Manual, se establecen procedimientos para la inclusión eficaz de nuevos colaboradores a la Curtiduría Tungurahua, se dan lineamientos que permiten optimizar recursos económicos y humanos

- Se elaboró una herramienta fundamental para el proceso de selección de los nuevos aspirantes. La oferta de servicios, recopila información que permite conocer antecedentes laborales y personales del candidato, parámetros esenciales para una evaluación objetiva al momento de tomar la decisión final para la contratación.
- El proceso de contratación es una labor que involucra criterios y opiniones de varias personas; por tanto, se requiere la difusión del Manual de Procedimiento, por parte de la unidad de Gestión de Talento Humano. Además, debe gestionar una retroalimentación continua con los supervisores de las diferentes áreas, para unificar criterios que ayude a nuevas contrataciones.
- Implementar el proceso de inducción de personal; en el cual, el nuevo empleado debe sentirse identificado con la institución para conocer: principios, objetivos y políticas y sentirse parte de ellas.
- El presente trabajo es un estímulo para crear conciencia en la alta Gerencia, para que implante programas de entrenamiento en los diferentes departamentos en la elaboración del Manual de Procedimientos, para así tener una guía en el proceso productivo.

## **Glosario de Términos**

### **Ablandado**

Se determina al proceso mecánico donde los cueros se someten a esfuerzos de flexión y estirado en la máquina de ablandar.

### **Acabado**

Se entiende por acabado las operaciones realizadas en el cuero posterior al secado. Consiste en dar al cuero las características que mejor se adapten a las tendencias de la moda.

### **Adiestramiento**

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

### **Administración de personal**

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.

**Carnaza**

Se incluye los recortes de pieles si curtir y con pelo, los recortes de pieles en tripa sin pelo pero sin curtir.

**Capacitación**

Está diseñada para permitir que los trabajadores adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

**Cargo**

Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

**Colágeno**

Proteína existente en el tejido conjuntivo del cuerpo, piel, tendones, etc. Es un polipéptido fibroso cuya cadena comprende muchos aminoácidos. Tiene la propiedad de encogerse en agua caliente dentro de un intervalo específico de temperatura (63-65°C para piel de vaca). Este comportamiento es un factor crítico en el curtido, pues la temperatura de encogimiento se incrementa con la extensión del curtido.

**Contrato**

Es el convenio en virtud del cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

**Crupón**

La parte del cuero que queda después de separar el cuello y las faldas.

**Cuero**

El cuero es un material plano obtenido a partir de la piel animal. Se presenta como material no homogéneo compuesto por una enrejada de fibras de colágeno, grasa, agua, etc.

**Cuero Crust**

Son aquellas pieles simplemente curtidas, secadas después de la neutralización y engrase, sin haber recibido tintura ni acabado. También se le llama curtido al cromo seco.

**Curtición**

Conjunto de operaciones físico-químicas, que mediante el adecuado uso de productos químicos, convierten a la piel (comúnmente llamada cuero) en un material durable e imputrescible.

**Curtido**

Un término general para cueros y pieles que conservan su estructura natural fibrosa y que han sido tratados en forma tal (véase Curtición), que resultan imputrescibles, incluso después de un tratamiento con agua. Puede haberse eliminado o no el pelo o la lana.

Ciertas pieles tratadas o acabadas de forma análoga, pero sin que se les haya separado el pelo, se denominan "pieles para peletería".

### **Descarnado**

Es cuando se elimina de la piel, mediante cuchillas, el tejido subcutáneo (restos de músculos y nervios), las grasas o cualquier otro elemento indeseado.

### **Descarne**

La capa inferior de una piel o un cuero, separada mediante la máquina de dividir. En cueros muy gruesos, puede obtenerse también un descarne intermedio.

### **Desencalado**

En este proceso se remueve la cal y el sulfuro de la piel y además elimina el hinchamiento alcalino de la piel.

### **Dirección.**

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

### **Dividido (Piel o cuero)**

La capa externa o del lado del pelo o la lana, de un cuero o de una piel que ha sido dividida en dos o más capas, mediante la máquina de dividir.

**Empleador**

Es la persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

**Entrenamiento.**

Llamado también instrucción en el trabajo. Es el método más antiguo para la capacitación del personal, es conducido por el maestro más antiguo, el cual se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajos normales.

**Ecurrido**

Es prensar mecánicamente la piel, para reducir su contenido de agua.

**Flor**

Se denomina a la capa papilar, más próxima a la epidermis, constituida en su parte superior por un entramado de fibras a la vez fino

**Manual**

Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

**Pelambre**

Durante este proceso se destruyen por acción de los productos químicos el pelo y la epidermis de la piel, o bien se debilitan de tal manera que puedan eliminarse fácilmente con medios mecánicos.

**Puesto**

Conjunto de tareas y responsabilidades específicas que debe asumir una persona y que generalmente incluye una relación entre dos o más personas.

**Procedimiento**

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

**Producto**

Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

**Rebajado**

Operación mecánica que torna uniforme el espesor del cuero.

**Reclutamiento**

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

**Recurtido**

Pieles o cueros curtidos parcialmente, que han sido sometidos posteriormente a una curtición adicional, con materias curtientes similares o distintas a las de la primera curtición.

**Remojo**

Es el proceso para rehidratar la piel, eliminar la sal y otros elementos como sangre, excremento y suciedad en general. Se trata las pieles con agua dentro de una tina, molineta o bombo. En este proceso se emplea hidróxido de sodio, sulfuro, hipoclorito, agentes de remojo, enzimas, etc.

**Ribera**

El objetivo de las operaciones de ribera es deshacerse de aquellas porciones que no son deseadas en el cuero acabado y darle a la piel condiciones físicas y químicas para el proceso siguiente. Para hacer un buen cuero, esto debe hacerse de tal manera que no se haga daño a la porción fibrosa.

**Selección**

Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

**Trabajador**

La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

**Vacuno (Cuero)**

Piel en bruto de un animal bovino adulto.

**Wet Blue**

Son pieles vacunas o pieles pequeñas curtidas al cromo que se comercializan húmedas.

## Bibliografía

### Libros:

Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano El Nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* Trad. Germán Villamizar. McGraw – Hill Interamericana S.A. Bogotá, 2002

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones.* Trad. Pilar Moscaro Sacustan. Octava Edición. McGraw – Hill Interamericana S.A. México, 2007

Dolan Shimón, Schuler Randall S., Valle C. Ramón, *La Gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el siglo XXI* Segunda Edición. McGraw Hill. España, 2003.

Ediciones Pudeleco, *Legislación Laboral y de Seguridad Social.* Quinta Edición. Pudeleco editores. Ecuador 2006

Gary Dessler, *Administración de Personal.* Edición Español Marisa de Anta. Octava Edición. Prentice Hall Inc. Hispanoamericana, México, 2001.

Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B., Robert L. *Dirección y gestión de recursos humanos.* Trad. Yago Moreno López. Tercera Edición. Prentice Hall, 2001

Puchol, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos.* Séptima Edición. Ediciones Díaz de Santos. España, 2007.

Werther William B. Jr., Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos.* Trad. Joaquín Mejía Gómez. Quinta Edición. McGraw-Hill. México, 2000.


## Fuentes de Internet

- <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/> 30/04/2008 - 15:02
- [http://www.fuem.um.es/eyf/empleo/linea4/libro3\\_1.htm](http://www.fuem.um.es/eyf/empleo/linea4/libro3_1.htm): 30/05/2008 – 10:21
- <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion-talento-humano/gestion-talento-humano.shtml>: 05/06/2008 – 11:35
- <http://www.monografias.com/trabajos57/proceso-seleccion-personal/proceso-seleccion-personal.shtml>: 05/07/2008 – 16:15
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/recursos-humanos-o-gestion-del-talento.htm> 06/07/2008 - 10:50
- [http://www.une.edu.ve/postgrado/intranet/investigacion\\_virtual/estructura\\_proyecto.htm#MARCO%20METODOLÓGICO](http://www.une.edu.ve/postgrado/intranet/investigacion_virtual/estructura_proyecto.htm#MARCO%20METODOLÓGICO): 06/07/2008 – 09:50
- <http://psicologosorganizacionales.blogspot.com/search/label/gestion%20de%20recursos%20humanos>: 02/08/2008 – 20:30

<b>Anexo A</b>
----------------


<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</b>	
<b>Escuela de Administración de Empresas</b>	
<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Objetivo:</b> Esta información será utilizada para la elaboración de la disertación de grado	
<b>Dirigido:</b> Al personal de la Unidad de Gestión de Talento Humanos de la Curtiduría Tungurahua	
<b>Datos Generales:</b>	
<b>Nombres:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Preguntas:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De qué forma se realiza la selección y contratación de personal en la empresa. .....</li> <li>2. Que requisitos solicita la oficina de recursos humanos a los posibles candidatos para optar al cargo. .....</li> <li>3. Quienes son los encargados del proceso de selección y contratación para un puesto de trabajo determinado. .....</li> <li>4. Cuando hay un puesto de trabajo vacante donde se busca los recursos interna o externamente. .....</li> <li>5. Que tipos de formatos se requieren para la recopilación de datos de la persona que está optando al puesto de trabajo .....</li> <li>6. Enumere los pasos de selección y contratación de personal .....</li> <li>7. Que tipos de prueba se realizan y bajo que parámetros se basa para elaboración de estas. .....</li> <li>8. Cuenta actualmente el área de recursos humanos con un manual de procedimientos. .....</li> <li>9. Cree usted que es necesario la elaboración un de un manual de procedimientos ¿por qué? .....</li> </ol>	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma	

<b>Anexo B</b>
----------------

 <p><b>Requisición de Personal</b></p>	
<b>Datos del Puesto</b>	
Puesto: _____ Sección: _____ Área: _____ Jefe Inmediato: _____ Horario: _____ Sueldo: _____	
<b>Especificaciones del Requerimiento</b>	
N° de Personas Requeridas: _____ Genero: _____ Edad: _____ Fecha Aproximada de incorporación: _____	
<b>Motivo del Requerimiento</b>	
<u><b>Fijo</b></u> Vacante / Renuncia _____ Fin de Contrato _____ Creación de Puesto _____	
<u><b>Temporal</b></u> Vacaciones _____ Enfermedad _____ Embarazo _____ Otro _____ Tiempo de Contratación: _____ Persona a la que Reemplaza: _____	
<b>Observaciones</b> _____ _____	
_____ <b>Solicitante</b> <b>COORDINADOR DE AREA</b>	_____ <b>Visto Bueno</b> <b>GERENCIA GENERAL</b>
Fecha de Requisición: _____	

## Anexo C

## Oferta de Servicios

		N°			
		Puesto al que Aplica <input type="text"/>			
		Fecha <input type="text"/>			
Datos Personales					
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Edad		
Lugar de nacimiento	Día	Mes	Año		
			Nacionalidad		
Ciudad de Domicilio	Barrio/Sector	Dirección	Estado Civil		
Teléfono Convencional	Celular	Correo electrónico	Estatura <input type="checkbox"/>		
		Peso			
Cedula de Ciudadanía #	Licencia de Manejo	Tipo Licencia	Vive con		
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Sus Padres <input type="checkbox"/> Su Familia <input type="checkbox"/> Solo		
Datos Familiares					
Nombres		Ocupación	Teléfono		
Padre					
Madre					
Cónyuge					
Tiene Hijos?		Cuantos	Nombres:		
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>				
Instrucción Académica					
Nivel	Nombre Institución	Título Obtenido	Finalizo	Año Inicio	Año Termino
Bachillerato					
Técnico Superior					
Tecnólogo Superior					
Universitarios					
Otro Título					
Estudios Actuales					
Estudia Actualmente? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Institución	Carrera	Nivel	Horario		
Conocimientos Complementarios					
Cursos					
Institución	Nombre del Curso	Horas de Duración		Fecha	
Idiomas					
	Básico <input type="text"/>	Intermedio <input type="text"/>	Avanzado <input type="text"/>		
	Básico <input type="text"/>	Intermedio <input type="text"/>	Avanzado <input type="text"/>		
Herramientas Informáticas					
Procesador de palabras (Word)	Básico <input type="text"/>	Intermedio <input type="text"/>	Avanzado <input type="text"/>		
Hoja electrónica (Excel)	Básico <input type="text"/>	Intermedio <input type="text"/>	Avanzado <input type="text"/>		
Power Point	Básico <input type="text"/>	Intermedio <input type="text"/>	Avanzado <input type="text"/>		
Software que domine					
Máquinas de Oficina o de producción que maneje					
1.					
2.					
3.					

INFORMACION LABORAL			
Por favor infórmenos de sus trabajos, empezando con el actual o más reciente y siguiente en orden.			
<b>1. Trabajo Actual</b>			
Nombre de la Empresa		Teléfono:	
Actividad de la Empresa		Ciudad:	
Nombre del Jefe Inmediato		Fecha de Ingreso	
Sueldo		Fecha de Salida	
Beneficios Adicionales			
<b>Cargos Desempeñados</b>		<b>Funciones Desempeñadas</b>	
1.			
2.			
3.			
Motivo de la Salida _____			
<b>2. Trabajo Anterior</b>			
Nombre de la Empresa		Teléfono:	
Actividad de la Empresa		Ciudad:	
Nombre del Jefe Inmediato		Fecha de Ingreso	
Sueldo		Fecha de Salida	
Beneficios Adicionales			
<b>Cargos Desempeñados</b>		<b>Funciones Desempeñadas</b>	
1.			
2.			
3.			
Motivo de la Salida _____			
<b>3. Trabajo Anterior</b>			
Nombre de la Empresa		Teléfono:	
Actividad de la Empresa		Ciudad:	
Nombre del Jefe Inmediato		Fecha de Ingreso	
Sueldo		Fecha de Salida	
Beneficios Adicionales			
<b>Cargos Desempeñados</b>		<b>Funciones Desempeñadas</b>	
1.			
2.			
3.			
Motivo de la Salida _____			
<b>4. Trabajo Anterior</b>			
Nombre de la Empresa		Teléfono:	
Actividad de la Empresa		Ciudad:	
Nombre del Jefe Inmediato		Fecha de Ingreso	
Sueldo		Fecha de Salida	
Beneficios Adicionales			
<b>Cargos Desempeñados</b>		<b>Funciones Desempeñadas</b>	
1.			
2.			
3.			
Motivo de la Salida _____			
INFORMACION ADICIONAL			
Que sueldo aspira ganar mensualmente?			Doy mi autorización para que se compruebe datos de mi vida Profesional y Personal
Su disponibilidad de tiempo es inmediata	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Si su respuesta es no, en que tiempo ?			
Tiene parientes o amigos que trabajen en esta Empresa	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Nombre Completo	Parentesco		
1.			_____ FIRMA
2.			

<b>Anexo D</b>
----------------



## CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO FIJO

En la ciudad de Ambato a los 03 días del mes de septiembre del 2008, por una parte y en calidad de EMPLEADOR la Empresa " CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A", legalmente representada por su Gerente General, el Ingeniero GONZALO CALLEJAS HERDOIZA; y, por otra parte y en calidad de EMPLEADO, el Sr. ANGEL MESIAS FREIRE VILLACIS con cédula de identidad N° 180289133-1, convienen en suscribir un Contrato de Trabajo a prueba al tenor de las estipulaciones que constan a continuación

### PRIMERA COMPARECIENTES

Intervienen en la celebración de este contrato, por una parte, la compañía "CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A", representada legalmente por su Gerente General, el ING. GONZALO CALLEJAS HERDOIZA, a la cual en adelante se le denominará CURTIDURIA TUNGURAHUA o la ORGANIZACIÓN indistintamente; y por otra, el señor ANGEL MESIAS FREIRE VILLACIS, con cedula de identidad N° 180289133-1, por sus propios derechos, a quien en adelante se le denominará EL EMPLEADO, sin perjuicio de identificarle por sus nombres, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar el contrato de trabajo contenido en las siguientes cláusulas:

### SEGUNDA ANTECEDENTES.-

- a) CURTIDURIA TUNGURAHUA es una persona jurídica de derecho privado dedicada a la Industrialización del Cuero.
- b) Para el desarrollo de sus labores, requiere de personal capacitado para que garantice el desenvolvimiento eficiente de sus actividades y la consecución de los objetivos propios de la ORGANIZACIÓN.
- c) El EMPLEADO declara reunir los requisitos exigidos por la ORGANIZACIÓN y someterse a los principios fundamentales de la misma.

### TERCERA OBJETO.-

Con los antecedentes señalados en la cláusula anterior y en virtud del presente contrato a tiempo fijo, el EMPLEADO se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales a la ORGANIZACIÓN, en calidad de Obrero, y sometiéndose a las estipulaciones del presente contrato, a las disposiciones legales aplicables, a los reglamentos vigentes, a las instrucciones que reciba de sus superiores y a las modalidades, principios y disposiciones propios de la ORGANIZACIÓN, los mismos que declara conocerlos y aceptarlos.

### CUARTA LUGAR Y MODO DE EJECUCIÓN

El EMPLEADO realizará sus actividades en la ciudad de Ambato; sin embargo de lo cual, al momento de otorgar este contrato concede la autorización suficiente exigida por el art. 192 del Código del Trabajo para efectos de que la ORGANIZACION pueda asignarle cualquier otra

actividad conexas que no implique disminución de remuneración o de categoría, o en otro lugar o unidad de trabajo, sin que aquello sea motivo para que el EMPLEADO reclame algún tipo de indemnización.

#### **QUINTA OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DEL EMPLEADO**

A más de las establecidas en las leyes correspondientes y en el Reglamento Interno de la ORGANIZACIÓN, son obligaciones específicas del EMPLEADO las siguientes:

- a) Laborar exclusivamente para la ORGANIZACIÓN durante el tiempo previsto en el contrato, manteniendo siempre el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades.
- b) Cumplir con las labores correspondientes a la función contratada, con absoluta responsabilidad, dedicación y honorabilidad.
- c) Observar las normas éticas y morales en sus relaciones con sus superiores y compañeros
- d) Cumplir sus actividades con la intensidad, esmero y cuidado aprobados, responsabilizándose de los perjuicios que por su acción u omisión puedan causarse a la ORGANIZACIÓN o a terceros.
- e) Guardar absoluta reserva y discreción respecto de la información de cualquier clase que fuere, que tuviere esa calidad y que llegue a su conocimiento con ocasión de su trabajo.
- f) Informar inmediatamente a las autoridades de la ORGANIZACIÓN sobre cualquier asunto o acontecimiento que llegare a su conocimiento y que pudiera afectar a la ORGANIZACIÓN, sus funcionarios, empleados.
- g) Reconocer la propiedad de la ORGANIZACIÓN respecto de los trabajos y resultados que obtenga en su actividad dependiente.
- h) Someterse a las medidas que para el control de la asistencia y evaluación de rendimiento ponga en vigencia la ORGANIZACIÓN.

#### **SEXTA JORNADA DE TRABAJO.-**

El EMPLEADO se obliga a efectuar su labor por jornadas de trabajo que tendrán la máxima duración diaria y semanal permitida por la ley para este tipo de contrato a tiempo fijo, de conformidad con los turnos y horarios establecidos por la Organización. Si la ORGANIZACIÓN requiere de trabajo suplementario o extraordinario, el EMPLEADO se obliga a prestarlos incluso en días festivos, para lo cual da su expreso consentimiento siempre y cuando sea remunerado con los recargos legales que le serán liquidados y pagados conjuntamente con la remuneración mensual correspondiente. La falta de liquidación mensual será prueba suficiente y plena de la inexistencia de trabajo suplementario o extraordinario en el período correspondiente, salvo que el EMPLEADO haya presentado el correspondiente reclamo escrito dentro de las 48 horas posteriores a la fecha de pago.

#### **SÉPTIMA.- VACACIONES**

El EMPLEADO tendrá derecho a gozar vacaciones de conformidad con la norma constante en el Art. 69 del Código del Trabajo y de acuerdo a la proporcionalidad de tiempo trabajado. La ORGANIZACIÓN señalará oportunamente el período de vacaciones para todos los trabajadores.

#### **OCTAVA.- REMUNERACIÓN Y FORMA DE PAGO**

En vista de que el presente contrato es un contrato a tiempo fijo, CURTIDURIA TUNGURAHUA pagará al EMPLEADO por la prestación de sus servicios de Obrero, la remuneración de US\$ 171.08 (CIENTO SETENTA Y UNO CON OCHO CENTAVOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA) convenida de mutuo

acuerdo, misma que será liquidada y cancelada por mensualidades vencidas de conformidad con la modalidad establecida por la ORGANIZACIÓN. Adicionalmente, le reconocerá al EMPLEADO los demás derechos y beneficios establecidos en la ley, de ser el caso, en la forma proporcional prevista en el Art. 82 del Código del Trabajo. De la remuneración mensual correspondiente se realizarán previamente las deducciones y descuentos impuestos por la ley, por orden judicial o por autorización expresa del EMPLEADO.

#### **NOVENA.- PLAZO**

El plazo de duración del presente contrato de trabajo a tiempo fijo es el de un año contado a partir del 20 de Septiembre del 2007. Al amparo de la facultad prevista en el Art. 15 del Código del Trabajo, los contratantes estipulan que los primeros 90 días constituyen un período de prueba durante el cual cualquiera de las partes puede darlo por terminado libremente sin incurrir en responsabilidades indemnizatorias de ninguna especie.

#### **DÉCIMA.- TERMINACIÓN ANTICIPADA**

En caso de incumplimiento del EMPLEADO a una o más de las obligaciones que le impone la ley, los Reglamentos de la ORGANIZACIÓN, el contrato de trabajo y las instrucciones que reciba de sus superiores, la ORGANIZACIÓN podrá dar por terminado el contrato antes del vencimiento del plazo señalado y en cualquier tiempo, previo el cumplimiento del trámite legal, sin incurrir en responsabilidades indemnizatorias.

#### **DÉCIMA PRIMERA.- LEGISLACIÓN APLICABLE**

Para todo lo que no se halla expresamente previsto en el presente contrato, las partes incorporan las disposiciones del Código del Trabajo que declaran conocer y aceptar; y para el improbable caso de controversias que no puedan ser solucionadas directamente, en forma expresa se someten a los Jueces de Trabajo y al trámite previsto.

#### **DÉCIMA SEGUNDA.- FINAL**

Las partes aceptan y ratifican en su integridad el contrato contenido en las cláusulas que anteceden, sin reserva de ninguna clase y por convenir a sus intereses, para constancia de lo cual lo firman en tres ejemplares de igual tenor y valor en la ciudad de Ambato, el 03 de septiembre del 2008, y autorizan su registro de conformidad con la ley.

  
Ing. Gonzalo Callejas  
GERENTE GENERAL

  
Sr. Ángel Freire  
CI:180289133-1



INSPECTOR DE TRABAJO TUNGURAHUA

**Anexo E**

Ambato, 04 de Agosto del 2008

Señorita:

Paulina Adame

**PRODUBANCO**

Ciudad.

De mis consideraciones:

Yo, Gonzalo Callejas H., en mi calidad de Gerente General de la Curtiduría Tungurahua S.A, solicito la apertura de una cuenta de ahorros a nombre de la Srta. Erika Cecilia Esparza Rodriguez con C.I. 1711634079, para acreditación de rol.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

Atentamente;

Ing. Gonzalo Callejas  
GERENTE GENERAL

## Anexo F

## AVISO DE ENTRADA

http://hl2.iesg.gov.ec/emp/ksempm0000.jsp?hidlisact=-03:0501:0502:0503:0703:08...

http://hl2.iesg.gov.ec/emp/ksempm0000.jsp?hidlisact=C3:0501:0502:C503:0733:0836:0308:03:1:08:28:hcredpa=/emp/...

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL - Windows Internet Explorer

http://hl2.iesg.gov.ec/emp/ksempm0490.jsp

INDUSTRIAS  
CONSTRUCC  
CONSTRUCC  
INGENIEROS  
OPFRADORE

CURTIEMBRE  
DESTILACION  
ELABORAD O  
ELABORAD O

PRIMERA CAT  
SEGUNDA CA  
TERCERA CA

COLGADORE  
CORTADORE  
Gerentes y/o A  
SALADORES  
SECADORES

LISTO

NOTICIAS  
NORMAS  
PRECALIF  
HIDROTEC

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

0911-CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.

Octubre 9 del 2008 08:42

CALLE JASMINO ROSA CONZALO

AVISO DE ENTRADA

Reporte de avisos de entrada

Número de cédula: 1803215140  
Nombre del empleado: PETRUSKA H-OLGUIN MARIA SOL

Aviso de Entrada

Servicio de novedades

Principal

Salir

Ayuda

(1) Fecha del ingreso en la empresa: 2008-10-01

(2) Fecha registro en el sistema: 2008-10-01

\* Relación de trabajo: CODIGO DEL TRABAJO - CT (20.5%)

(3) Código de Actividad Sectorial: 0101000399 BUSCAR

\* Denominación del cargo: Gerentes y/o Alines

\* Sueldo: 500

\* Jornada: Jornada mensual de trabajo

\* Dirección del empleado: Miraflores

(1) Imprimir la fecha en la cual el empleado ingresó a la empresa  
(2) Imprimir la fecha desde la cual el sistema debe generar la primera planilla para el empleado  
Esta fecha debe ser menor o igual a la correspondiente al período actual  
Toda planilla generada antes del período actual se generará como ajuste  
(3) Obligatorio si el empleado está sujeta a un mínimo sectorial  
Heuerde todas las novedades reportadas en el mes actual serán procesadas en la planilla normal  
Las novedades reportadas de meses anteriores serán procesadas en las planillas de ajustes  
Si su empresa maneja un gran número de afiliados se le recomienda usar los servicios de transferencia por batch

Enviar AVISO

Dr. Afiliado, Empleador del

Internet

Internet

Inicio

INSTITUTO ECUATO...

INSTITUTO ECUATO...

MINSAE IMPORTA...

http://hl2.iesg.gov.ec...

ES

10:24