

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Proyecto de graduación para la obtención del  
Título de Ingeniero Comercial

**Tema: "Elaboración de un Sistema de Información de  
Recursos Humanos para Ecuatoriana de Curtidos  
Salazar S.A."**

Doris Graciela Vasco Amores

Ing. Rigoberto Viera

**Director**

Dra. Jenny Miño

**Codirector**

Latacunga, Abril del 2002

## CERTIFICADO

En nuestra consideración de Director y Codirector, certificamos que la Srta. DORIS GRACIELA VASCO AMORES, ha desarrollado el Proyecto de Grado titulado "**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.**", observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que la mencionada Señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente

-----  
ING.RIGOBERTO VIERA  
**DIRECTOR**

-----  
DRA.JENNY MIÑO  
**CODIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial agradezco a Dios por darme la vida y unos padres tan maravillosos, quienes me han brindado su apoyo incondicional y han sido mi mayor ejemplo de superación y perseverancia.

Gracias Karla y Geovanna por esas palabras de aliento, esa ayuda, por estar junto a mí siempre que las necesito y por ser las mejores hermanas del mundo.

Además un especial reconocimiento a mi Director Ing. Rigoberto Viera y Codirector Dra. Jenny Miño por ayudarme y guiarme en el desarrollo de este proyecto, al igual que al personal docente y Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas por la ayuda y conocimientos brindados.

## **DEDICATORIA**

Hay muchos motivos por los cuales una persona se siente feliz, la culminación de una carrera es uno de ellos, ya que la felicidad no esta en satisfacer los caprichos, sino en el cumplimiento y realización de los ideales.

Dedico este trabajo a Dios, mi guía espiritual, quien con su virtud y amor hizo posible la realización de uno de mis grandes sueños.

Y a esas personas tan valiosas y queridas, que llenan mi vida de felicidad y con las cuales he compartido momentos inolvidables, mis padres y hermanas quienes incondicionalmente me ayudan y acompañan en la búsqueda de mis más anhelados sueños, compartiendo conmigo los éxitos y fracasos que se presentan a diario.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.**

### **a) Naturaleza y Características de las Empresas.**

"No olvides nunca a un cliente ni dejes que un cliente te olvide"<sup>1</sup>

El proyecto de grado se lo realizará en "Ecuadoriana de Curtidos Salazar".S.A., empresa que produce cuero a partir de la piel.

Ecuadoriana de Curtidos Salazar es muy exitosa en el mercado, ya que promueve los procesos de mejora de la materia prima (cuero), los métodos y normas técnicas desarrolladas adecuadamente para conservar la piel durante el proceso en la curtiembre, obteniendo así un producto terminado de alta calidad, que es aceptado en forma satisfactoria por la sociedad.

### **b) Justificación desde lo teórico.**

En el medio ambiente actual de los negocios, los directivos profesionales deben aprender a administrar la información para crear empresas competitivas, dirigir corporaciones globales y proporcionar productos y servicios útiles a los clientes.

Los sistemas de información han llegado a ser críticos para la administración, organización y operación, y para los productos de las grandes organizaciones que resultan

---

<sup>1</sup>Ecuadoriana de Curtidos Salazar S.A.

demasiado importantes para dejarlos en manos de los técnicos; además estos proporcionan información que la institución requiere para la toma de decisiones, para el control de las operaciones, el análisis de los problemas y la creación de nuevos productos.

**c) Justificación desde la Necesidad de la Empresa.**

Ecuatoriana de Curtidos Salazar sabe que cada cuero producido en la planta ubicada en Salcedo debe ser perfecto, con una terminación y una calidad de excelencia y esto se lo ha podido conseguir con el apoyo de todos quienes forman la empresa.

Es necesario la elaboración del Sistema de Información de Recursos Humanos en "Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A." ya que proporcionará una mejor información en materia de recursos humanos a todas las dependencias y niveles jerárquicos existentes en la organización y además se podrá coordinar la ejecución de programas que defina el campo de acción de los mismos. La información generada será exacta, confiable y estará disponible en cualquier momento que esta sea requerida por algún directivo de la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **a) Objetivo General.**

- Elaborar un Sistema de Información de Recursos Humanos para "ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A." con el fin de proporcionar una mayor y mejor información sobre Recursos Humanos a todos los niveles jerárquicos existentes en la empresa para que tomen decisiones adecuadas y oportunas que vayan en beneficio de la misma.

### **b) Objetivos Específicos.**

- Conocer la naturaleza de la empresa para basarnos en los procesos e información que prevalecen en "Ecuadoriana de Curtidos Salazar S.A."
- Realizar un análisis departamental de "Ecuadoriana de Curtidos Salazar S.A." que nos permita determinar sus problemas, necesidades, etc; los cuales serán tomados en cuenta al elaborar el Sistema de Información.
- Definir los elementos de los sistemas de información que nos ayudarán en la elaboración del proyecto para "Ecuadoriana de Curtidos Salazar S.A."
- Elaborar y documentar el Sistema de Información de Recursos Humanos creado para "Ecuadoriana de Curtidos Salazar S.A." con el fin de lograr su correcta aplicación.

## ÍNDICE

### CONTENIDO

CARÁTULA

CERTIFICADO

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

OBJETIVOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

#### CAPITULO I

GENERALIDADES.....1

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....1

PERFIL HISTORICO DE LA EMPRESA.....1

RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA.....2

OBJETIVO SOCIAL DE "ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.".....3

UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....4

ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA.....5

MERCADO LA QUE CUBRE.....7

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL.....8

#### CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL.....11

DESCRIPCIÓN DEPARTAMENTAL.....11

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....12

DEPARTAMENTO DE VENTAS.....14

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	17
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.....	19
AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	21
PLANEAMIENTO.....	21
OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	24
FUNCIONES.....	25
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	27
COMUNICACIÓN.....	28
RESPONSABILIDAD.....	28
CLIMA LABORAL.....	29
FLUJO DE INFORMACIÓN ACTUAL.....	36
FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	39
VISIÓN DE "ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.".....	39
MISIÓN DE "ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.".....	40
OBJETIVO.....	42
VALORES Y POLÍTICAS GENERALES DE "ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.".....	42

### CAPITULO III

DEFINICIÓN DE SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	50
CONCEPTO.....	50
OBJETIVOS.....	51
CARACTERÍSTICAS.....	52
COMPONENTES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	53
ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	56
TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	57

### CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA "ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.".....	59
--	----

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	59
ELEMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN A UTILIZARSE.....	59
RECURSOS O INSUMOS.....	60
TRANSFORMACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	64
EMPLEO.....	64
RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS.....	65
SELECCIÓN DE ASPIRANTES.....	71
CONTRATACIÓN.....	78
INTRODUCCIÓN.....	81
CONTROLES Y REGISTROS.....	82
ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	85
HIGIENE Y SEGURIDAD.....	92
PRESTACIONES Y SERVICIOS.....	94
CAPACITACIÓN.....	97
SUPERVISIÓN.....	101
POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	102
DOCUMENTACIÓN.....	104
DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO.....	104
APLICACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	107

## CAPÍTULO V

CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	113
ANEXOS.....	117
GLOSARIO.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	125

## INTRODUCCIÓN

Los Sistemas de Información abren las puertas de la información y facilitan la identificación de necesidades que afectan el futuro de la organización.

Los Sistemas de Información de Recursos Humanos permiten analizar y despliegan información relevante sobre el personal, dando al ejecutivo la posibilidad de identificar tendencias o eventos de forma anticipada para definir acciones oportunamente, obteniendo beneficios para la organización.

Es muy importante que una empresa vea la administración de información como una herramienta indispensable y necesaria para hacer de su empresa la mas competitiva.

Hasta hace algunos años, este argumento no era valido; era difícil administrar una organización moderna sin al menos tener una base de los fundamentos de lo que son los Sistemas de Información y como afecta a la organización y a quienes trabajan en ellas.

En el primer capítulo se dara a conocer aspectos generales de "Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A."

En el segundo capitulo se analizara la situacion actual de los departamentos existentes en "Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A."

El tercer capitulo resalta la importancia que tienen los sistemas de información.

El cuarto capítulo abordará la importancia de la creación de un Sistema de Información de recursos humanos, como una herramienta para la toma de decisiones.

## CAPITULO I

Comentario [U1]:

### GENERALIDADES

#### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

"El conocimiento es la organización. Los bienes o servicios solo constituyen el vehículo para el intercambio de poder adquisitivo del cliente con el conocimiento empresario.

La empresa es una organización humana constituida o derrumbada por la calidad de su gente. Pero el conocimiento es un recurso específicamente humano. No se encuentra en los libros. Los libros contienen información. El conocimiento es la capacidad de aplicar la información a un trabajo y desempeño específicos. Eso únicamente lo logra el ser humano con su cerebro o la habilidad de sus manos."<sup>2</sup>

##### 1.1.1 Perfil Histórico de la Empresa.

Ecuadoriana de Curtidos Salazar S.A. nace en 1978, está inscrita en la ciudad de Ambato, formada por cinco socios todos familiares con un capital inicial de 14'0000.000 de sucres el mismo que ha sido aumentado en varias ocasiones hasta en la actualidad poseer un capital de 40.000 dólares.

Empezó con maquinarias biorudimentarias muchos de los trabajos se los hacía a mano; pasado el tiempo se fueron adquiriendo maquinarias modernas haciendo que en la

---

<sup>2</sup> Pensamientos de DRUCKER Folleto de Ecuadoriana de Curtidos Salazar S.A.

actualidad sea la más grande curtiembre del país y la que mejor cuero produce.

Este desarrollo ha sido posible gracias a la visión y ejecutorias avanzadas de su gerente general Sra. Yolanda Salazar quien ha podido mantenerse durante 23 años al frente de la empresa con éxitos reales.

La empresa nació con un personal muy reducido, hoy constituye una fuente de plaza de trabajo que sostiene a más de 100 familias de Salcedo y de Ambato, sin considerar factores multiplicadores como proveedores de cuero, fabricantes de calzado, proveedores de químicos y proveedores de insumos varios.

#### **1.1.2 Razón Social de la Empresa.**

Al hablar de razón social nos referimos al nombre de una sociedad en el registro mercantil, que se utiliza en todo tipo de documento que maneja la empresa.

Ecuatoriana de Curtidos Salazar es una compañía anónima formada por cinco accionistas, cuyo capital dividido en acciones negociables está formado por la aportación de los accionistas que responden hasta el monto de sus acciones.

Ecuatoriana de Curtidos Salazar se constituyó mediante escritura pública, que previo mandato de la Superintendencia de Compañías, fue inscrita en el Registro Mercantil, existiendo desde el momento de la inscripción.

Son dos las razones sociales principales que posee la empresa:

1. Abarca el ámbito nacional por eso se denomina Ecuatoriana de Curtidos, y

2. Salazar por parte de la familia.

El logotipo con el cual se encuentra representada Ecuatoriana de Curtidos Salazar es el siguiente:



### **1.1.3 Objetivo Social de "Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A."**

Los objetivos representan los logros que desea alcanzar la empresa, pero para esto se requiere de la participación y compromiso de todos quienes forman parte de la misma.

Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. desarrolla sus actividades a fin de alcanzar principalmente el siguiente objetivo:

La empresa tiene como objetivo general el desarrollo industrial en el área de curtidos de cuero, experiencia que la adquirieron trabajando para otras curtiembres entre ellas la del Sr. Gabriel Salazar padre de quienes conforman la empresa.

El compromiso de todos los días de Ecuatoriana de Curtidos Salazar es: "Producir el mejor Cuero del mercado".

#### **1.1.4 Ubicación de la Empresa.**

Inicialmente funcionaba en la ciudad de Ambato en un sector apartado en ese entonces, pero el crecimiento de la población se expandió en toda la ciudad y la curtiembre que alguna vez estuvo lejos de las zonas residenciales, ahora se encontraba rodeada de casas.

Los miembros de la empresa estaban preocupados porque temían que el agua sin tratar y los desechos sólidos que genera la curtiembre y los malos olores afecten la salud de las personas que rodeaban la empresa por lo que fue necesario el traslado a la ciudad de Salcedo en una zona alejada del centro llamada Chipualo, aunque esto por logística ocasiona problemas y molestias por la falta de importantes servicios como teléfono, agua y vías de comunicación apropiadas, sin embargo de ello como no podía ser de otra manera, aunque con mayores costos se tuvo que invertir en sistemas que permitan desarrollar las actividades en forma normal como son adquisición de antenas de radio para instalarlas y poder comunicarse con todos los centros de trabajo; inversión en pozo de agua elemento importante en el proceso de curtición, adquisición de vehículos para el transporte del personal, adquisición de insumos, etc.

En la actualidad la empresa desarrolla sus actividades normalmente, se ha superado todos los inconvenientes que ocasionó el traslado de la fábrica desde Ambato hacia Salcedo; todo el personal de Ecuatoriana de Curtidos

Salazar S.A. logró adaptarse fácilmente y colaboró con los directivos a fin de lograr que la empresa funcione correctamente como lo hacía en la ciudad de Ambato.

Además la zona en la que se encuentra la curtiembre sigue siendo apartada de la ciudad por lo que no existe el temor de afectar la salud de las personas.

#### **1.1.5 Actividad a la que se dedica.**

Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. es una empresa industrial que se dedica exclusivamente a la fabricación o transformación de una gran variedad de cueros de la más alta calidad, provenientes del ganado vacuno.

Los miembros de la empresa saben que el camino del éxito está en sus propias manos, que cada cuero producido debe ser perfecto, con una terminación y una calidad de excelencia.

Para ello, la capacitación está presente diariamente en la planta. Están altamente calificados para responder a las más altas exigencias de los Mercados.

Son varias las etapas por las que tiene que pasar el cuero, entre estas tenemos:

En una primera etapa se le extrae toda materia grasa que estuviese aún en contacto con la piel del animal.

Posteriormente, se lo depila o apelambra, utilizando procesos de baja carga contaminante. El pelo, como en el proceso anterior, será recuperado para otros usos como, por

ejemplo, la fabricación de fertilizantes aplicados en la industria agrícola.

Una vez que la piel ha sido depilada, es introducida en una máquina.

Posteriormente tenemos el curtido que convierte al cuero en un material estable, impidiendo así su degradación.

Buscando siempre lograr una alta absorción en cada cuero, se realiza éste proceso mediante un tratamiento químico con el uso de sales básicas de cromo.

Luego de finalizado lo que se denomina el "proceso químico húmedo", los cueros se secan estirándose en celdas e ingresan a túneles de secado con regulación automática de temperatura y humedad.

Una vez secos, los cueros se someten a diversos procesos de ablandamiento y batanado, según las cualidades del artículo que se quiera conseguir, quedando el cuero listo para su terminación o acabado final.

Es de suma importancia que todos los procesos aplicados, se efectúen con los más estrictos y minuciosos controles de calidad.

Hasta aquí, el cuero obtenido se denomina Cuero semiterminado, porque aún falta aplicarle todos los procesos de terminación.

Así, se le aplican diversos productos que en combinación con procesos mecánicos, hacen que el cuero sea más durable

y resistente: el planchado, grabado, abatanado y ablandado son parte fundamental de esta etapa y son aplicados según el requerimiento del cuero a terminar.

El Pintado se realiza mediante dos tipos de maquinarias: Las tradicionales, a sopletes rotativos, o las de rodillo.

Luego de cada mano de pintura, los cueros se pasan por túneles de secado a temperaturas adecuadas.

Posteriormente se los mide. Luego, se los etiqueta con un código de barras, permitiendo un mejor control de stock y de inventario. Toda esta implementación significa para los clientes un mejor servicio y atención, generando una mayor confianza y un beneficio en el aprovechamiento de cada cuero.

Lo que hace inigualable la excelencia de la calidad de los cueros de Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., es el exigente control al que se los somete.

Todos los Cueros son clasificados visualmente, realizando ensayos de solidez, midiendo la posible incidencia de la luz, y observando el comportamiento mecánico: Flexión y Tracción.

Logrando así que estos cueros tengan los niveles aceptados.

#### **1.1.6 Mercado al que cubre.**

La empresa solo puede cubrir el mercado interno debido a la escasez de materia prima de primera calidad y volúmenes

necesarios como para poder lanzarse a la exportación aunque sus productos son los mejores del mundo.

El mercado interno que cubre Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. es principalmente la zona centro del país en ciudades como Ambato, Cuenca, Quito y Guayaquil en donde se encuentran los diferentes departamentos estratégicos de ventas de la empresa, los mismos que cuentan con un personal altamente calificado.

Se eligió estas ciudades porque son consideradas de mayor movimiento y al realizar una investigación se pudo observar que el producto tenía gran acogida y era muy apreciado en dichas ciudades. Además ubicando varias distribuidoras en distintos lugares se accede a un mayor número de clientes y se puede cubrir todas sus necesidades, logrando así mejores oportunidades para la empresa y para todos quienes la forman.

#### **1.1.7 Organización Estructural.**

La organización estructural de la empresa es básicamente el armazón definido formalmente de las tareas y relaciones de autoridad.

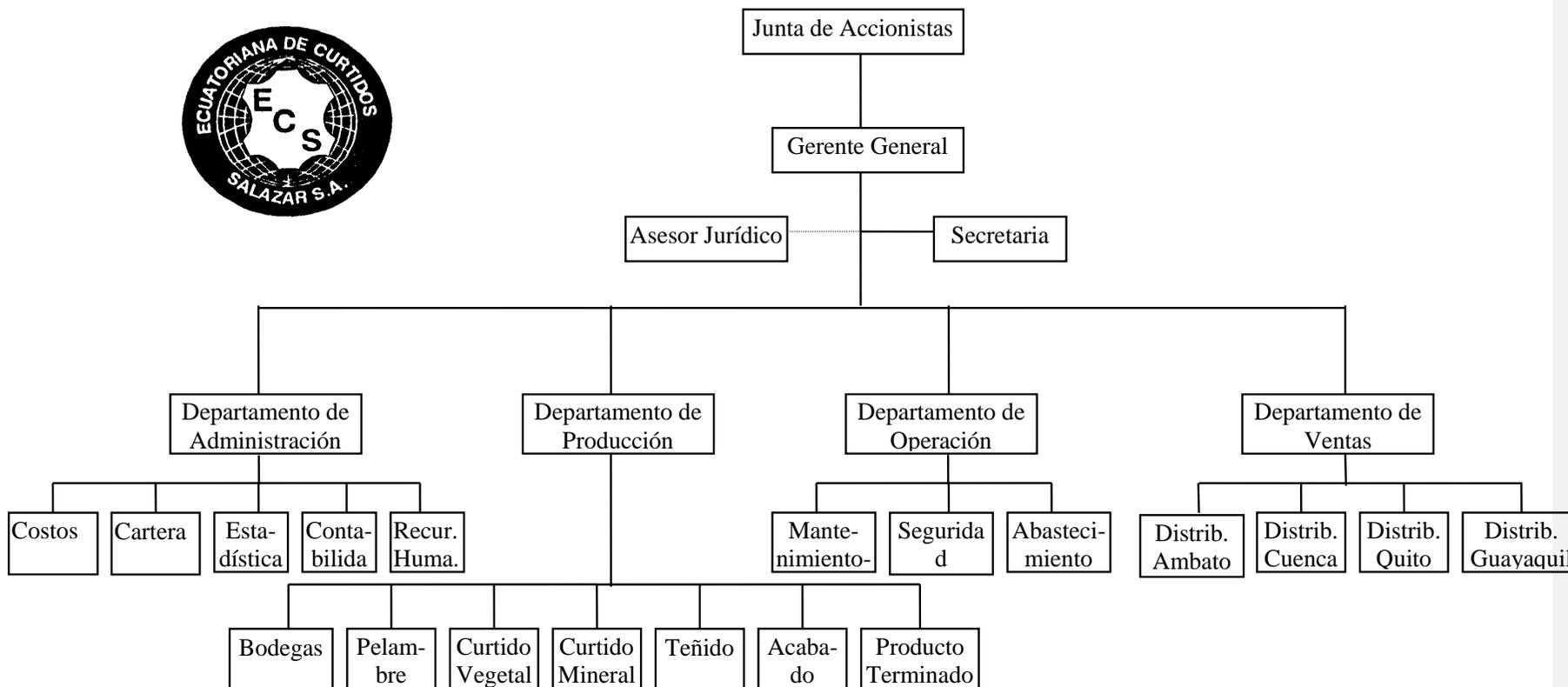
La estructura administrativa de la empresa esta basada en una organización funcional que permite ayudar a estructurar la autoridad y relaciones de dependencia así como las actividades y canales de comunicación que permitirán la consecución de los objetivos globales de la organización.

Este tipo de organización es simple ya que existe una clara división de autoridad y responsabilidad pero también puede

considerarse como un sistema autocrático y puede ser operada sobre bases arbitrarias y dictatoriales.

Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., está organizada de la siguiente forma.

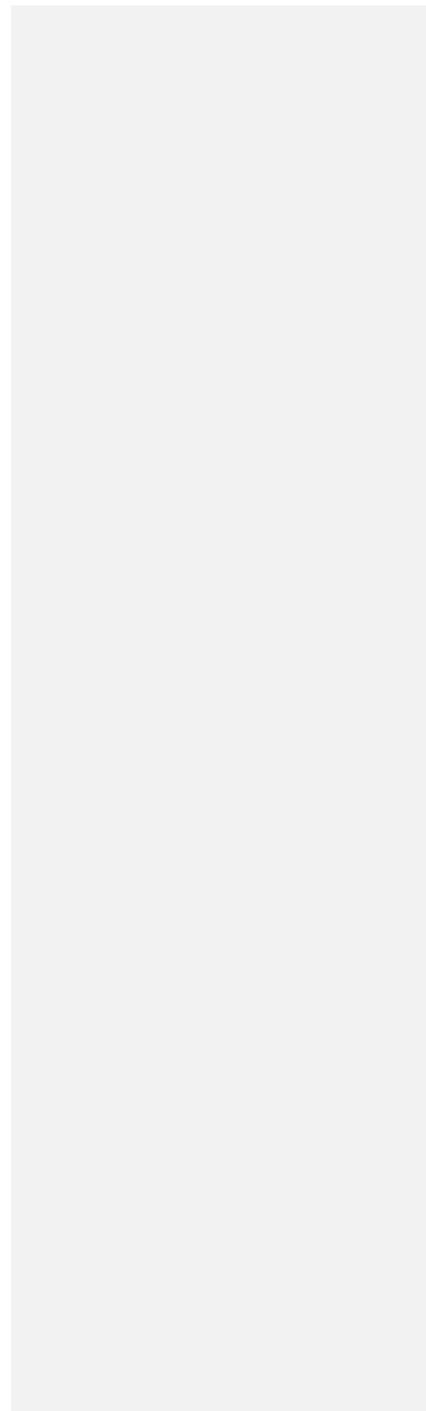
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
**ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.**



Realizado por: Ecuatoriana de Curtidos Salazar

Fecha de elaboración: 17 de Abril del 2001.

Investigado por: Doris Vasco





## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL**

El presente capítulo tiene por objeto analizar el funcionamiento actual de los departamentos de "Ecuadoriana de Curtidos Salazar S.A."

La empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos requiere de una serie de recursos los cuales son los elementos que administrados correctamente se convertirán en una eficaz herramienta para alcanzar dichos objetivos.

Mas es importante determinar que el recurso principal con el que cuenta una empresa es el humano, pues a diferencia de los demás recursos se puede mejorar y perfeccionar su desempeño, que será reflejado en una alta y satisfactoria productividad laboral, la misma que favorecerá el desarrollo organizacional.

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DEPARTAMENTAL.**

A continuación observaremos como funcionan los departamentos existentes en "Ecuadoriana de Curtidos Salazar S.A.", cuales son sus objetivos, estrategias y políticas.

Cada departamento tiene funciones importantes que desempeñar las cuales se cumplirán satisfactoriamente gracias a la cooperación y participación de todos sus miembros.

Para guiarnos de los departamentos que forman "Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A." podemos ayudarnos del organigrama estructural que posee la empresa, el mismo que se encuentra en el capítulo I.

#### **2.1.1 Departamento de Producción.**

Es el encargado de controlar todo el proceso que se realiza sobre la materia prima, desde el instante que ingresa hasta que se lo ha convertido en producto terminado.

Tiene a su cargo áreas como: bodega, pelambre, curtido vegetal, curtido mineral, teñido, acabado etc.

##### **Objetivo:**

\* El objetivo general del departamento de Producción es "Expandir la capacidad de producción y hacerla más eficiente".

##### **Estrategias:**

1. Aplicar estrategias de calidad total.- Entre las cuales tenemos:

- Creación de un Departamento de Calidad Total.

- Aplicación de un Sistema de producción Justo a Tiempo.
- Realizar un mantenimiento productivo total para prevenir futuros problemas en la maquinaria del Departamento de Producción.
- Formar grupos (autodirigidos o círculos de calidad), los que se encarguen de determinar y solucionar un problema; para lograr la participación y compromiso del trabajador.
- Incrementar Sistemas de Motivación tanto monetarios como no monetarios a los trabajadores.
- Implantar el mejoramiento continuo.

2.Estrategias de integración vertical.- Como las siguientes:

- Buscar la participación continua y comprometida de nuestros proveedores de las materias primas cuya participación son significativas dentro de la elaboración de nuestro producto.
- Creación de centros de distribución tanto a nivel nacional como a nivel local, para que el producto llegue al consumidor al mas bajo precio.

**Políticas:**

1.El departamento de control de calidad debe ser independiente de la función de producción tanto a nivel corporativo como a nivel de la planta.

2.Deben definirse por escrito las responsabilidades específicas de calidad de todas las áreas de la empresa incluyendo la alta administración.

- 3.Las actividades de calidad deben hacer hincapié en la prevención de problemas de calidad y no solo en la detención y corrección de los mismos.
- 4.La calidad y la confiabilidad deben definirse y medirse en términos cuantitativos.
- 5.Todos los parámetros y pruebas de calidad deben reflejar las necesidades de los clientes, las condiciones de uso y los requerimientos reglamentarios.
- 6.Los costos totales de la empresa asociados con el logro de los objetivos de calidad deben obtenerse en forma periódica.
- 7.Cada responsabilidad sobre las tareas de calidad definidas para un departamento funcional debe tener un procedimiento escrito que describa como debe realizarse la tarea.
- 8.Todos los niveles administrativos deben participar en un programa de motivación para la calidad, para los empleados de su funcionamiento.

#### **2.1.2 Departamento de Ventas.**

Tiene a su cargo el control de vendedores, las ventas y los representantes. Se encarga de la correspondencia referente a

ventas, presentación de proformas y estimaciones. Es responsable por el estudio del mercado así como lo referente a publicidad.

Además controla las diferentes distribuidoras con las que cuenta "Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A."

**Objetivo:**

\* Prever los requerimientos de nuestros clientes y proporcionarles los productos que satisfagan sus necesidades de mercado, calidad y servicio.

**Estrategias:**

- 1.Creación de un departamento de investigación y desarrollo.
  - 2.Buscar implantar liderazgo para incrementar nuestras ventas.
  - 3.Reforzar áreas vulnerables en el departamento de ventas después de un análisis de procesos, documentos y puestos de trabajo.
  - 4.Estrategias de crecimiento intensivo.
- Penetración de mercado.- Buscando formas de incrementar la cuota de participación de sus productos en los mercados actuales.

- Desarrollo de mercado.- Buscando nuevos mercados cuyas necesidades pueden ser satisfechos por sus productos.
- Desarrollo de producto.- Considerando nuevas posibilidades de desarrollo del producto.

#### 5.Estrategias de crecimiento integrado.

- Integración hacia atrás.- Adquirir uno o más proveedores para obtener mas beneficio y control.
- Integración hacia adelante.- Comprar alguna empresa mayorista o minorista, especialmente si obtiene alta rentabilidad.
- Integración horizontal.- Adquirir una o más de sus empresas competidoras, si hay oportunidad.

#### 6.Estrategias de crecimiento diversificado.

- Diversificación concéntrica.- La empresa puede buscar nuevos productos, aunque estos se dirijan a una nueva clase de consumidores.
- Diversificación horizontal.- La empresa podría investigar nuevos productos que interesen a sus consumidores actuales que no se relacione con su línea actual de producto.
- Conglomerado de diversificación.- La empresa podría buscar nuevos negocios que no guarden relación con los productos y mercados actuales

#### **Políticas:**

1. Permanente investigación y evaluación de mercado para adecuarnos a él, de una manera flexible, versátil, buscando el posicionamiento de todos los productos.
2. Contar con un equipo profesional de ventas que preste un excelente servicio que satisfaga las necesidades y requerimientos de los clientes.
3. Ofertar productos de la más alta calidad a los precios más competitivos del mercado.
4. Distribución del producto a través de: vendedores, tiendas especializadas, clientes mayoristas, cadenas, etc.
5. Incrementar ventas al contado y los créditos respaldados con garantías reales.
6. Llevar control estadístico de venta y rentabilidad, de manera tal que nos asegure que cada producto genere utilidad para la empresa.

### **2.1.3 Departamento Administrativo.**

En este departamento se vela principalmente por las relaciones industriales que tiene a su cargo la administración de personal, los servicios al personal tales como cafetería, primeros auxilios, etc. y también la parte de asistencia social.

La sección de transporte con el que cuenta la empresa y que incluye tanto el transporte de personal como el de materiales y productos.

**Objetivo:**

\* Lograr una rentabilidad porcentual acorde a los intereses de los accionistas.

**Estrategias:**

1.Estrategia de financiamiento.- Las principales son:

- Establecer la mejor alternativa de financiamiento a través del endeudamiento con una institución financiera local, en el caso que necesitara endeudarse.
- Buscar financiamiento a través de nuevos sistemas, como son las bolsas de valores (emisión de acciones, bonos, bolsa internacional) a través de la inversión.
- Aumentar socios o accionistas.
- Aumento de capital por parte de los actuales socios.
- No repartir utilidades a los accionistas.

2.Estrategias de crédito y cobranza.- Dentro de estas tenemos:

- Análisis de los clientes para ir clasificándoles de acuerdo al cumplimiento en los pagos.
- Establecer un porcentaje de descuento por pronto pago.

- Contratar a empresas privadas para que realicen el cobro de aquellas cuentas incobrables.

3.Estrategias sobre rotación de caja.- Entre estas tenemos:

- Limitar el fondo de caja; cuando exceda invertir en papeles negociables y cuando exista faltante recurrir al fondo de utilidades no distribuidas.
- Realizar presupuestos de caja en base a datos que tenga la empresa.

**Políticas:**

- 1.Administración eficiente en todos los departamentos de la empresa que se reflejen en utilidades, por medio de un óptimo manejo de nuestros recursos.
- 2.Los créditos a clientes no deberán sobrepasar el 50% de la compra.
- 3.Las cuentas por cobrar que sean canceladas en un plazo de 1 a 10 días, tendrán un descuento por pronto pago.
- 4.Otorgación de crédito únicamente para clientes frecuentes y que hayan demostrado cumplimientos y puntualidad en los pagos.

#### **2.1.4 Departamento de Operación.**

Tiene a su cargo todo lo referente al mantenimiento, seguridad, abastecimiento entre otros.

En si controla las operaciones básicas que se debe realizar en "Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A." para así conseguir una buena productividad y cumplir con su objetivo general.

##### **Objetivo:**

\* Velar por el buen funcionamiento de la empresa, a través del seguimiento y control de actividades realizadas en beneficio de la empresa y sus miembros.

##### **Estrategias:**

1.Estrategias de Mantenimiento.- Tenemos las siguientes:

- Contratar permanentemente personal capacitado para el mantenimiento de las maquinas.
- Contratar empresas especializadas para el mantenimiento de maquinas complejas.
- Implantar el mantenimiento preventivo antes que el mantenimiento correctivo.
- Poseer las herramientas y equipos necesarios.
- Implantar un fondo destinado para gastos del departamento.

2.Estrategias de Seguridad.- Como estrategias de seguridad tenemos:

- Proporcionar los implementos de trabajo necesarios en cuanto a: vestimenta, mascarillas, botas, guantes que deben utilizar los trabajadores.
- Implantar la autodisciplina del trabajador en el puesto de trabajo, en cuanto a limpieza y conservación se refiere.
- Proporcionar y crear manuales de maquinaria y procedimiento respectivamente.
- Implantar un consultorio medico permanente para proporcionar primeros auxilios en caso de accidente.
- Capacitar al personal en prevención de accidentes y primeros auxilios.

3.Estrategias sobre Abastecimiento.- Las más importantes son:

- Establecer o crear una bodega con repuestos que no se consiguen fácilmente y aquellos que son mas utilizados.
- Mantener actualizado el inventario de repuestos.

**Políticas:**

- 1.El mantenimiento debe ser continuo, tanto para las máquinas como para las instalaciones mismas de la empresa.
- 2.Contratar personal altamente calificado para seguridad, ya que así se protegerá los intereses tanto individuales como colectivos.

3. Todo departamento debe abastecerse con los materiales necesarios para lograr una buena productividad para lo cual se debe llevar un registro en el que se pueda controlar el abastecimiento de materiales.

## **2.2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Aquí se analizará el funcionamiento del área de Recursos humanos de "Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.", es decir las actividades que se cumplen en favor del recurso más importante de toda organización (el humano) con el fin de satisfacer sus requerimientos y consecuentemente lograr que ésta sea productiva en bien de la empresa para la cual labora.

### **2.2.1 Planeamiento.**

Se elabora anualmente un listado de actividades relacionadas con el personal, que deben cumplirse en su totalidad.

Las Actividades a realizarse, con relación al cronograma de calidad total y de salud ocupacional de la empresa son:

- 1 a) Actividades de medicina preventiva.
- b) Actividades de medicina de trabajo.
- c) Actividades de higiene y seguridad industrial.
- d) Funcionamiento del comité de higiene y seguridad industrial.

El plan será de carácter permanente con proyección mejorativa, las actividades de Medicina Preventiva y Medicina del Trabajo e Higiene y Seguridad Industrial serán programadas y desarrolladas de acuerdo a necesidades y riesgos de la empresa.

La organización y funcionamiento se hará conforme al reglamento que expiden los ministerios de salud, trabajo y seguridad social.

- 2.Mantener y mejorar las actividades del Comité de higiene y seguridad industrial, realizando las sesiones ordinarias y extraordinarias, propuestas.
- 3.Evaluar las áreas críticas de la fábrica, para detectar los problemas mediante la investigación y estudios a realizarse, para lo cual se proporcionará al personal de la planta los diferentes elementos de protección individual para su seguridad laboral.
- 4.Evaluar mediante el programa de revisiones médicas la incidencia de enfermedades ocupacionales que se puedan producir en los trabajadores y empleados.
- 5.Establecer un cronograma de capacitación, el mismo que estará en un lugar visible para todos los miembros de la empresa.

6. Evaluar los accidentes laborales ocurridos (si los ha habido) determinando sus causas y proponiendo acciones para prevenirlos.
7. Dar mantenimiento y realizar inspecciones del buen uso de los implementos de seguridad entregados para protección individual.
8. Buscar la posibilidad de reducir al máximo la manipulación de materiales y químicos innecesarios y peligrosos para la salud.
9. Programar actividades de carácter deportivo, recreativo, que sean aprobadas por los directivos y trabajadores.
10. Realizar exámenes médicos clínicos y paraclínicos para ADMISIÓN y SELECCIÓN del personal para su ubicación según sus aptitudes.
11. Reporte mensual del índice de ausentismo laboral para llevar una estadística y poder evaluar las pérdidas económicas que generan estos ausentismos.
12. Determinar espacios adecuados para recreación como medios de desestresamiento del personal.
13. Vigilar y exigir el cumplimiento de las normas de higiene dispuestas en el reglamento interno de la empresa.

14. Confeccionar y poner a consideración de la gerencia un plan de estímulos para el personal que sobresalga en el cumplimiento eficiente de sus obligaciones y trabajo.

Mediante la inspección e investigación de lesiones patológicas de origen profesional o no profesional, se realiza constantemente a todo el personal exámenes médicos para prevenir enfermedades que pueden presentarse, con la finalidad de conservar la integridad funcional, preservación máxima de la capacidad laboral de los trabajadores de conformidad con las condiciones de riesgos específicas para cada tarea y sección, dependiendo de variables como son susceptibilidad del trabajador, tiempo de exposición, valores límites permisibles máximos a que pueda exponerse un trabajador, para que dicha exposición pueda desencadenar enfermedades profesionales agudas o crónicas.

#### **2.2.2 Objetivos del Área de Recursos Humanos.**

- \* Orientar la administración de los recursos humanos de acuerdo con las políticas de la empresa y las normas vigentes, a fin de establecer y fortalecer un ambiente laboral que promueva y facilite una eficiencia y eficacia cada vez mayor, a todo nivel de la organización.
  
- \* Plantear y desarrollar políticas coherentes en materia de recursos humanos que abarquen todas las áreas: retribución,

ascensos, servicios al personal, capacitación, inducción, reclutamiento y selección de personal.

\* Conformar con base en esas políticas el equipo humano que la Institución requiere consecuentemente con las metas y objetivos de ésta.

### 2.2.3 **Funciones:**

- ⊗ Suministrar los parámetros y mecanismos necesarios que permitan evaluar, controlar y dar seguimiento a las funciones y objetivos realizadas dentro de la empresa.
- ⊗ Asesorar a las autoridades superiores y a otros niveles de la institución en el campo del Recurso Humano.
- ⊗ Establecimiento de mecanismos flexibles que permitan la posibilidad de cambios internos, de manera que puedan ajustarse al funcionamiento y a las continuas demandas que en materia de recursos humanos presente la Empresa.
- ⊗ Fortalecimiento de una estructura funcional y organizacional que permita cumplir con los objetivos planteados, de manera ágil y oportuna.
- ⊗ Propiciar el manejo eficiente y continuo en la administración del recurso humano, desde el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, promoción y jubilación, a fin de contratar y mantener personal altamente calificado.

- ⊗ Fomentar el desarrollo integral y armónico del trabajador dentro de la organización, propiciando un adecuado clima laboral que satisfaga las demandas de éste como individuo.
- ⊗ Brindar información en materia de recursos humanos a todas las dependencias y niveles jerárquicos de la empresa y coordinar la ejecución de los programas establecidos.
- ⊗ Controlar la ejecución de los programas de seguridad e higiene ocupacional, así como la funcionalidad del médico de la empresa.
- ⊗ Diseño, aplicación y mantenimiento del programa de inducción al empleado.
- ⊗ Inducir al personal actual y al que vaya a ser contratado a la cultura formal e informal de Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.
- ⊗ Planeamiento estratégico del recurso humano que requiere la empresa, tomando en consideración los factores económicos externos, elementos sociales, políticos y legales, cambios tecnológicos, competencia externa, presupuesto, actividades ordinarias, nuevas actividades, organización administrativa, así como diferentes perspectivas sobre factores de movilidad y retiro de personal.

- ⊗ Analizar, registrar, evaluar y organizar la información sobre los puestos que requiere la empresa de acuerdo con los objetivos y características del personal idóneo.
- ⊗ Definir métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer diferentes tipos de candidatos idóneos para ocupar el puesto.
- ⊗ Proporcionar a la Empresa los candidatos idóneos para realizar las funciones encomendadas.
- ⊗ Ubicar a los trabajadores en puestos de acuerdo con sus aptitudes, habilidades y conocimientos.

#### **2.2.4 Políticas de Recursos Humanos:**

1. Capacitación y entrenamiento de empleados, incrementando la productividad y satisfacción en el empleo, reduciendo el nivel de ausentismo.
2. Reclutamiento adecuado de personal nuevo, mediante procedimientos óptimos de selección e inducción.
3. Diagnóstico permanente de las necesidades y requerimientos del personal.
4. Remuneraciones justas por medio de estudios y análisis de niveles salariales del país.

5.Evaluaciones del desempeño de los trabajadores con el objeto de dar oportunidades de desarrollo, mayor preparación y promoción a nivel nacional e internacional.

6.Nuestro recurso más importante es nuestra gente por tanto se le da un trato justo, digno, humano buscando su bienestar individual y familiar.

7.Incentivar y concientizar a la gente para la realización de trabajo en equipo, buscando el compromiso de todos y cada uno de los empleados, que se refleje en beneficios para la empresa y el trabajador en sí.

#### **2.2.5 Comunicación.**

La empresa delega funciones por escrito, a todo nivel.

Entre cada uno de los departamentos de la empresa existe una relación laboral muy amplia y sincera, lo cual ayuda a que la comunicación sea rápida y efectiva; además se brinda gran acogida a las sugerencias que dan los obreros respecto a las necesidades, mejoras, etc., que se presentan a diario en cada uno de los departamentos. El jefe de área es el encargado de recibir dichas sugerencias y después de estudiarlas detenidamente y realizar ciertas correcciones si el caso lo amerita serán aplicadas.

#### **2.2.6 Responsabilidad.**

La responsabilidad es de todos quienes forman "ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.", es así que todo el personal de planta tiene la obligación de informar sobre su productividad a través de reportes semanales por escrito que son entregados al jefe inmediato o al funcionario que haya solicitado algún tipo de información específica, estos sirven para medir la eficiencia tanto del trabajador como de la empresa.

En cuanto a los pagos que realiza la empresa tanto a proveedores como a acreedores se los realiza los días viernes según consta en el reglamento interno de la empresa y todas las obligaciones fiscales de la Compañía serán canceladas a tiempo, respetando y cumpliendo las leyes que rigen a la empresa.

#### **2.2.7 Clima laboral.**

Del clima laboral depende el bienestar personal que es el estado en que la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones.

La empresa debe cuidar que las condiciones de trabajo para los empleados sean las adecuadas y mantener los servicios comunes en condiciones tales que propicien un ambiente sano.

La planta ubicada en la ciudad de Salcedo es muy amplia, cada departamento se encuentra muy bien distribuido, incluso existe un parqueadero propio para los vehículos que ingresan

a la empresa sean del propio personal o de proveedores que visitan constantemente la planta.

En la empresa se proporciona a los empleados tapones o aditamentos que protegen los oídos de los mismos en áreas donde es imposible eliminar el ruido excesivo.

Se ha logrado eliminar los olores indeseables y tóxicos que genera la curtiembre a través de maquinas extractoras de olores.

Se ha controlado la temperatura y ventilación para mantener un ambiente de trabajo fresco, en el cual se puede trabajar sin molestias.

Se ha dotado de dispositivos de seguridad y protección adecuada al empleado, de acuerdo a sus labores con la finalidad de brindar seguridad al trabajador.

En las oficinas de igual manera se mantiene un clima laboral adecuado ya que se proporciona equipos y materiales necesarios de oficina a fin de que el trabajador desarrolle sus actividades con normalidad.

Existen personas dedicadas exclusivamente a la limpieza de las instalaciones comunes, como son: comedor, baños, casilleros, etc.

El ambiente laboral de la empresa es el adecuado pero los riesgos que pueden producirse al desempeñar o cumplir con el

trabajo son innumerables y riesgosos, por esto los directivos de la empresa proporcionan equipos, materiales, etc., para la protección del trabajador y están constantemente vigilando que se cumplan todas las indicaciones que se da al personal a través de conferencias, folletos, charlas, etc., acerca de los riesgos a los que están expuestos constantemente.

A continuación menciono algunas de las enfermedades a las que están expuestos los trabajadores de la empresa en áreas como:

#### **1. ÁREA RIVERA**

##### **a. Sección: Recepción y Saladero de Pielés:**

En ésta sección los trabajadores están expuestos a esfuerzos físicos medianamente intensos y repetitivos, en ocasiones súbitas; por lo que es recomendable evaluación MEDICO CLÍNICA (en la empresa) cada seis meses, para evitar o descubrir lesiones musculares o de columna vertebral.

##### **b. Sección Pelambre, descarnadoras y despiltrafadores:**

En la sección, los operadores de las máquinas y los trabajadores despiltrafadores están expuestos al ruido, humedad, vapores, fluidos compuestos por detergentes, bactericidas, sulfuro de sodio, óxido de calcio, etc., y a los esfuerzos por movimientos repetitivos; por lo que es recomendable evaluación médica para identificar lesiones musculares, afecciones de la columna vertebral, infecciones micóticas (hongos), infecciones de las vías respiratorias, posibilidad de artritis, etc.

Evaluación especializada mediante audiometría para detectar la aparición de sordera profesional.

**c. Sección Divididoras:**

En ésta sección los operadores y ayudantes se encuentran expuestos al agua, fluidos con químicos propios del proceso, ruido, movimientos repetitivos de flexión y extensión.

Es recomendable una evaluación médica para prevenir o descubrir lesiones musculares o de la columna vertebral, lesiones osteomusculares, artritis, dermatitis de contacto, micosis, etc.

**d. Sección Curtido y Teñido:**

Trabajadores expuestos al agua, fluidos con contenido químico propio del proceso, gases sulfúricos, cromo, amoníaco, anilinas, grasas, aceites, sustancias volátiles, vapores y ruidos. La evaluación médica ayudará a evitar afecciones nasofaríngeas agudas y crónicas, especialmente producidas por la agresión del cromo y amoníaco, químicos que lesionan la mucosa nasal, evaluación pulmonar mediante rayos X PA y LATERAL.

**e. Sección Escurridores:**

Operadores y áreas contiguas expuestas especialmente a la agresión del RUIDO y pequeñas vibraciones. Se recomienda la evaluación médica para evitar lesiones articulares y/o circulatorias.

**f. Sección raspadores:**

Operador en la sección expuesto al ruido y a los movimientos repetitivos. Control médico para detectar precozmente afecciones y lesiones musculares y de la columna vertebral.

**g. Sección recortadores y otras:**

Trabajadores que por contigüidad con la sección escurridoros se exponen al ruido serán evaluados mediante audiometrías.

**h. Sección Secadora al vacío:**

Operadores expuestos al calor y a movimientos repetitivos.

**2. ÁREA TOGLIN ABLANDADORAS MOLIZA PALISONADORAS**

Operadores del TOGLIN expuestos a movimientos repetitivos especialmente de las manos y del tronco, también a la acción del óxido de hierro. Evaluación MEDICO CLÍNICA en la empresa para descubrir el Síndrome del túnel carpiano en estado incipiente, lesiones musculares y de la columna vertebral.

**3. ÁREA TERMINADOS****a. Sección preparación pinturas:**

Técnico expuesto a la agregación de sustancias químicas como solventes, disolventes, anilinas, amoniaco, vapores, polvos, etc.

Control médico para detectar afecciones de las vías respiratorias superiores e inferiores. Control radiográfico

pulmonar y control hematológico para detectar poliglobulia por ser susceptible.

**b. Sección sopletes:**

Operador expuesto a la acción de solventes, disolventes, vapores químicos. Recomendable evaluación médica para investigar posibles afecciones de las vías respiratorias superiores e inferiores, lesiones oculares alérgicas y químicas, posibilidad de intoxicación crónica por aspiración que puede llevar a fibrosis pulmonar.

**c. Sección secado al ambiente natural:**

Trabajadores expuestos a movimientos repetitivos de flexión y extensión del tronco.

**d. Sección pigmentadoras:**

Operadores expuestos a la acción de químicos como solventes, disolventes, vapores químicos y otras sustancias potencialmente nocivas para las vías respiratorias superiores e inferiores, lesiones de la conjuntiva ocular, rinitis alérgica e infecciosa.

**e. Sección Prensas:**

Operadores expuestos al calor, vapores calientes y húmedos, ligera vibración y movimientos repetitivos.

Evaluación MEDICO CLÍNICA para detectar afecciones de las vías respiratorias superiores e inferiores, afecciones oculares alérgicas, trastornos articulares y/o circulatorios.

En caso de jornadas nocturnas e iluminación deficiente, disminuye el rendimiento del trabajador y se producen lesiones oculares.

**f. Sección medida y empaquetado:**

Operadores expuestos a movimientos repetitivos lo cual puede ocasionar afecciones musculares y de columna vertebral.

**g. Sección recortadores:**

Trabajadores sometidos a movimientos repetitivos en especial de las manos.

Evaluación MEDICO CLÍNICA para detectar lesiones incipientes del túnel carpiano (Síndrome del túnel carpiano).

**4. ÁREA GAMUZADORES**

Operadores y ayudantes expuestos a la acción de sustancias pulverulentas producto del polvo del gamuzado (lijado).

Esto puede ocasionar afecciones de las vías respiratorias por lo que se debe realizar una evaluación MEDICO CLÍNICA para evitar problemas pulmonares.

**5. ÁREA SUELERA Y BOMBOS**

Operadores expuestos a la acción de irritantes químicos de las vías respiratorias, gases sulfúricos, ácido oxálico, bisulfitos, grasas, vapores irritantes oculares, acción sobre

la piel que pueden determinar dermatitis de contacto y/o alérgicas y afecciones ergonómicas.

#### **6. ÁREA MECÁNICA**

Operadores del torno y trabajadores mecánicos expuestos a intenso ruido, vapores de la suelda, polvos, traumatismos, heridas corto-punzantes.

#### **7. ÁREA CHAROLERA**

Trabajadores expuestos al calor, irritantes químicos como solventes, lacas, etc., deshidratación aguda y crónica, afecciones dermatológicas en piel de la cara y manos, irritación ocular, agotamiento, afecciones broncopulmonares agudas y crónicas, cefaleas bitemporales, espasmos de calor, contracción muscular astenia.

#### **8. ÁREA BODEGAS**

Bodeguero sometido a esfuerzos en ocasiones violentos y repetitivos, traumatismos varios.

#### **9. ÁREA ADMINISTRATIVA**

Operadores en las computadoras sometidos a posibles afecciones ergonómicas y oculares por lo que se debe realizar periódicamente evaluaciones MEDICO CLÍNICAS.

#### **2.2.8 Flujo de Información actual.**

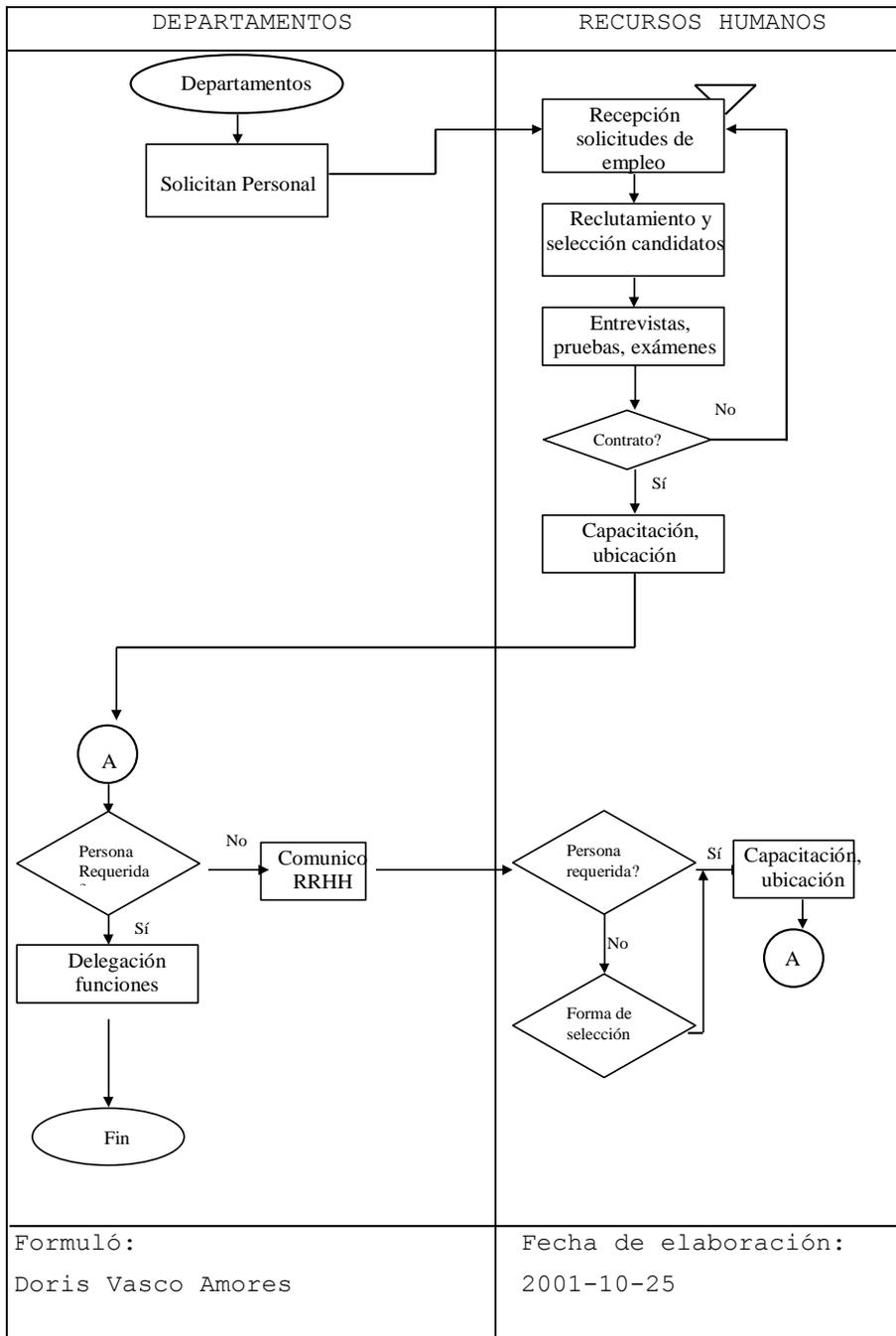
A continuación observaremos como fluye la información desde el departamento que requiere el personal hasta el área de Recursos Humanos quien es el encargado de llenar las vacantes que se presenten.

El departamento solicitante envía a Recursos Humanos la requisición de personal indicando el puesto solicitado y especificando si es una posición nueva o no.

Recursos Humanos se encarga de la recepción de las solicitudes de empleo, que deben llenar los interesados con la finalidad de conocer sus experiencias, habilidades, conocimientos, etc., y establecer cual es la persona más idónea para ocupar la vacante que se presente.

Luego de la selección de candidatos se procede a realizar las entrevistas, exámenes y demás pruebas a las que se los somete; con los resultados obtenidos se toma de decisión de contratar o no a la persona seleccionada, si no fue favorecida dicha persona se inicia nuevamente la recepción de solicitudes, pero si fue favorecida dicha persona inmediatamente se la capacita e inmediatamente será trasladada al departamento donde se presento la vacante, y este se encargara de establecer si esta es la persona requerida para la delegación de funciones y si el departamento solicitante no esta de acuerdo con la persona seleccionada comunicara a Recursos Humanos para que analicen nuevamente al candidato seleccionado.

Con la delegación de funciones concluye la selección de la persona idónea para ocupar la vacante que se presentó.



## **2.3 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA "ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A."**

"La empresa es un proceso que convierte a un recurso, el conocimiento especial, en una contribución de valor económico en el mercado. El propósito de una empresa es crear un cliente. El fin es el de proporcionar algo que alguien de afuera, puede elegir no comprar, desee cambiar por su poder adquisitivo. Solo el conocimiento proporciona a los productos de cualquier empresa la posición de liderazgo que determina, en última instancia, el éxito y la supervivencia."<sup>3</sup>

### **2.3.1 Visión de Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.**

La visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de donde se desea que la empresa este dentro de algún tiempo.

La visión de la Compañía es mantenerse como la Empresa líder en su ramo, fabricando productos libres de defectos, que sean de la más alta calidad, utilizar materias primas sustitutas, como piel de avestruz o de cabra, que en nuestro medio no han sido explotadas en su real dimensión, para así poder proyectarnos en el mercado internacional y enmarcar nuestro nombre en el ámbito mundial.

En un futuro, no muy lejano, tendremos líderes en todas las áreas, donde todo su potencial pueda ser desarrollado y donde

la comunicación sea eficaz y oportuna. En nuestra organización todo el personal tendrá derecho a su superación profesional, económica, social y moral.

Queremos lograr la total satisfacción de todos nuestros clientes, deseamos lograr disminuir en gran porcentaje las quejas con respecto a los productos que nosotros ofrecemos.

Nuestra visión va encaminada también hacia los proveedores de la materia prima, anhelamos algún día concientizar a todos ellos para que nos entreguen pieles en perfecto estado provenientes de animales sanos.

Nuestro más grande sueño es poder ser la Empresa más importante del país y ser el mejor ejemplo de organización, responsabilidad y sobre todo calidad en todo lo que hacemos.

Como visión, Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. durante los próximos años desea mantenerse como una empresa líder en el área de curtidos de cuero por la seguridad y bienestar que brinda a todo su personal y por la calidad de los productos que ofrece a sus clientes gracias a la concientización de sus proveedores en la entrega de materia prima, esto ayudara a que la empresa se proyecte internacionalmente con una gran variedad de cueros.

---

<sup>3</sup> Pensamientos de DRUCKER Folleto de Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.

### **2.3.2 Misión de Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.**

La misión empresarial distingue a una empresa de otras similares; representa la razón de ser de la empresa.

Es una empresa líder en su ramo, preocupada por cubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes fabricando gran variedad de cueros, suelas y productos semielaborados provenientes del ganado vacuno, que son de gran demanda entre los fabricantes de calzado para niños, damas y caballeros, diseñadores de moda y marroquinería en general.

Preocupados por la aceptación de nuestros productos en el mercado, hemos tratado de que las materias primas sean de primera calidad, para garantizar el producto final.

Por la alta calidad que se ofrece, y por la experiencia de todo el personal que colabora en su elaboración, nuestros productos han logrado introducirse y ser líderes en el mercado local y nacional.

Nosotros para poder hacer realidad todos los objetivos que nos hemos trazado, contamos con el tesoro mas preciado: LA GENTE DE ECUATORIANA, la cual es la que hace la calidad del producto y de la Organización, para esto utilizamos:

Tecnología de punta, infraestructura adecuada y muchos otros medios que garantizan nuestro trabajo.

La Compañía cumple con la Legislación Laboral y se esfuerza en preservar el medio ambiente teniendo el pleno y cabal convencimiento de la responsabilidad social con la comunidad y con aquellas personas que colaboran en las labores cotidianas de la Empresa.

Por todo esto y por la tradición de trabajo y servicio que ECUATORIANA DE CURTIDOS representa, nos vemos en la obligación de seguir sirviendo a nuestros clientes y de alcanzar mayores logros a nivel empresarial.

La misión de Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., es la de satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes en lo referente a cueros de la mejor calidad, por lo que la empresa ha logrado introducirse tanto en el mercado local como nacional. Además se ha tomado las medidas necesarias para la preservación del medio ambiente logrando así el apoyo y colaboración de las comunidades cercanas.

### **2.3.3 Objetivo.**

Los objetivos son descripciones de lo que desea alcanzar la empresa en un determinado tiempo.

Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., tiene como objetivo general el desarrollo industrial en el área de curtidos de cuero.

El compromiso de todos los días de Ecuatoriana de Curtidos Salazar es: Producir el mejor Cuero del mercado y esto se

logrará a través de la utilización de materias primas de primera calidad.

#### **2.3.4 Valores y Políticas Generales de Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.**

Los valores son el conjunto de principios, creencias que regulan la gestión de la empresa.

Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. guía sus operaciones sobre la base de los siguientes valores: Liderazgo, calidad, servicio, honestidad, responsabilidad, creatividad e innovación, disciplina, comunicación, respeto, crecimiento y beneficios, justicia y equidad.

Cada uno de los valores mencionados anteriormente poseen las siguientes políticas.

##### **LIDERAZGO**

###### **Políticas de liderazgo:**

- La Compañía trabajará de acuerdo a estándares de calidad internacional.
- Mantener una diversificación de productos para satisfacer las diferentes necesidades de nuestros clientes.
- La Compañía destinará el 3% de sus utilidades anuales en estudios de mercado que nos ayudara a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

- La Gerencia visitará periódicamente la planta de producción con la finalidad de verificar si se están desarrollando correctamente las actividades.
- Cada sección de la planta tendrá su respectivo responsable, nombrado por sus compañeros de trabajo.

#### **CALIDAD**

##### **Políticas de calidad:**

- La recepción y aceptación de las pieles se realizará de acuerdo a las normas establecidas, estas consisten en comparar la materia prima con los patrones de defectos de las pieles.
- Los empleados de la empresa controlarán la calidad del producto en proceso antes de que pase a la siguiente sección.
- Todo trabajador tiene la autoridad suficiente para detener el proceso productivo en caso de encontrar defectos en el producto o en el proceso.
- Las fórmulas utilizadas en la fabricación de los productos serán estandarizadas y deberán ser conocidas a nivel de Jefatura de Producción.

## **SERVICIO**

### **Políticas de servicio:**

- Recibir sugerencias, quejas y devoluciones por parte del cliente, en caso de que nuestros productos no satisfagan los requerimientos de los mismos.
- Para el lanzamiento de nuevos productos se entregarán muestras de estos a nuestros clientes para que den su opinión acerca de la calidad y su utilidad.
- Todos los integrantes de nuestra organización deberán colaborar entre sí de una manera ágil y cordial, independiente del departamento al que pertenezcan.
- La empresa dará sugerencias a sus proveedores de materia prima sobre posibles innovaciones que ellos deban hacer a sus productos para que nosotros los podamos seguir adquiriendo.

## **HONESTIDAD**

### **Políticas de Honestidad:**

- Las personas encargadas controlaran que los proveedores ingresen solo hasta el patio y la entrega de sus productos lo realicen siempre y cuando estén presentes las personas responsables.

- Las recepciones por compra de materia prima se deben liquidar al valor señalado en la lista de precios.
- Las personas que realicen actos ilícitos dentro de la empresa serán sancionadas con la expulsión definitiva de la misma.
- Las cosas que los trabajadores encontraran dentro de la empresa y no les perteneciera deberán depositarlas en la secretaria de la empresa o entregarlas a su jefe inmediato.

#### **RESPONSABILIDAD**

##### **Políticas de responsabilidad:**

- Todo el personal de la planta pasará reportes sobre su productividad, estos serán por escrito y se los hará llegar oportunamente a quien corresponda.
- Los pagos a los proveedores y demás acreedores se realizará únicamente los días viernes y en las oficinas ubicadas en la ciudad de Ambato.
- El crédito que ofrece nuestra empresa se hará en base a investigaciones adecuadas y precisas, en lo posible eliminaremos el factor amistad.
- Todas las obligaciones fiscales de la Compañía serán canceladas a tiempo, respetando las leyes que nos rigen.

## CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

### Políticas de creatividad e innovación:

- Organizar reuniones periódicas con el personal para establecer soluciones a problemas que se presenten dentro de la empresa.
- Desarrollar nuevos productos, atendiendo siempre a las exigencias del mercado sin dejar de lado las tendencias a nivel mundial.
- Se mantendrán reuniones permanentes con nuestros clientes para mejorar los productos.

## DISCIPLINA

### Políticas de disciplina:

- Cada trabajador velará por el mantenimiento del **sol** (solo lo necesario, orden y limpieza) en su respectivo puesto de trabajo.
- Esta prohibido ingresar bebidas alcohólicas o tomarlas durante la jornada de trabajo, no se le permitirá ingresar a la persona al local o sitio de labor cuando estuviere

bajo los efectos del alcohol o de drogas alucinógenas o estimulantes.

### **COMUNICACIÓN**

#### **Políticas de comunicación:**

- Todas las sugerencias provenientes desde los obreros sobre diferentes aspectos de la planta serán atendidas por sus respectivos Jefes de Área y se verán los mecanismos para su aplicación.
- Las relaciones interdepartamentales al interior de la empresa serán cordiales, por tanto la comunicación será ágil y efectiva.
- La empresa tiene como cultura y política delegar funciones por escrito, a todo nivel.

### **RESPECTO**

#### **Políticas de respeto:**

- Las ideas y opiniones vertidas por cualquier trabajador de nuestra compañía merecen todo el respeto de las autoridades y compañeros de trabajo.

- A todo trabajador de la empresa se lo deberá tratar por su nombre, evitando ponerle calificativos que hieran su dignidad.
- La entrega de los productos a nuestros clientes debe ser de una manera ágil y efectiva, respetando las fechas establecidas en la orden de pedido.
- El pago a nuestros proveedores será puntual, dentro del tiempo convenido entre las dos partes.

#### **CRECIMIENTO Y BENEFICIOS**

##### **Políticas de crecimiento y beneficios:**

- La Empresa buscará el desarrollo de sus colaboradores mediante la capacitación continua a nivel profesional.
- Nuestra compañía auspiciará eventos culturales, tecnológicos y deportivos para el beneficio de nuestra comunidad.
- Se mantendrá relaciones industriales y tecnológicas con empresas afines a nivel internacional.
- Anualmente se realizará estudios de factibilidad para la adquisición de nueva maquinaria.
- La compañía determinará anualmente que aumento de porcentaje de utilidades quiere obtener.

## JUSTICIA Y EQUIDAD

### Políticas de justicia y equidad:

- La empresa aceptará a todo nuevo empleado atendiendo a sus habilidades y conocimientos para la ubicación en su puesto de trabajo.
- Para ejecutar los trabajos que por su naturaleza no pueden suspenderse, la administración de la compañía formulará cuadros y autorizará la labor en horas extraordinarias, de acuerdo al código de trabajo.
- La liquidación del rol de pagos se efectuará oportunamente y sin retraso, y el pago a los empleados y trabajadores será a tiempo, tomando en cuenta la liquidación de horas extras, como determina la ley.

## CAPITULO III

### DEFINICIÓN DE SISTEMA DE INFORMACIÓN

#### 3.1 CONCEPTO.

“Un Sistema de Información es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto. El énfasis en sistemas significa que los variados componentes buscan un objetivo común para apoyar las actividades de la organización. Estas incluyen las operaciones diarias de las empresas, la comunicación de los datos e informes, la administración de las actividades y la toma de decisiones.”<sup>4</sup>

Los Sistemas de Información ayudaran a que los procesos, datos, recursos, etc., de Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., funcionen conjuntamente, es decir que exista buena coordinación en todas las operaciones que se realizan en cada uno de los departamentos así como también en cada uno de los elementos que intervienen en dichas operaciones.

Un sistema de Información es un conjunto sistemático y formal de componentes, capaz de realizar operaciones de procesamiento de datos para generar información.

Los Sistemas de Información son conjuntos organizados de elementos dirigidos a recoger, procesar, almacenar y

---

<sup>4</sup> SENN JAMES A “Sistemas de Información para la Administración” Pag. 2 Copia.

distribuir información de manera que pueda ser utilizada por las personas adecuadas en la empresa de modo que desempeñen sus actividades de modo eficaz y eficiente. La información puede versar sobre personas, lugares, cosas o eventos internos a la empresa, o sobre el entorno que le rodea. Las personas utilizan la información para tomar decisiones, mantenerse informados sobre los recursos empleados y para planificar el futuro. La información tiene atributos de exactitud, fiabilidad y oportunidad.

Los Sistemas de Información nos ayudan en la toma de decisiones que es muy importante especialmente en lo referente al recurso humano, el mismo que es uno de los elementos más importantes en Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.; estos sistemas proporcionan datos reales, confiables y en el tiempo oportuno, manteniendo siempre informadas a todas las personas que tienen acceso a dicha información.

### **3.2 OBJETIVOS.**

Las organizaciones deben verse a sí mismas como sistemas totales, compuestos de funciones interdependientes que forman un todo unificado.

Por tanto, el objetivo de la integración por lo que respecta a los Sistemas de Información es el de proporcionar un flujo de información a niveles múltiples y a través de las funciones para apoyar esta interdependencia.

El objetivo común de todo Sistema de Información es el de apoyar las actividades de la organización y toma de decisiones de una empresa, una institución.

Asegurar que la información generada sea exacta, confiable y este disponible en cualquier instante, lo cual permitirá un incremento en la eficiencia y eficacia, y en la competitividad de cualquier empresa o institución.

Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. desea alcanzar cada uno de estos objetivos se los considere prioritarios o no, con el propósito de ser una empresa competitiva gracias a la información proporcionada a todos los niveles de la empresa.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS.**

Todos los Sistemas tienen niveles aceptables de desempeño denominados estándares.

La información proporcionada al comparar los resultados de los estándares junto con el proceso de reportar las diferencias a los elementos de control se le llama retroalimentación.

Los Sistemas emplean un modelo de control básico consistente en:

- ◆ Un estándar para lograr un desempeño aceptable.
  
- ◆ Un método para medir el desempeño actual.

- ◆ Un medio para comparar el desempeño actual contra el estándar.
  
- ◆ Un método de retroalimentación.

#### **3.4 COMPONENTES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.**

Las actividades de un Sistema de Información producen la información que la institución requiere para la toma de decisiones, para el control de las operaciones, el análisis de los problemas y la creación de nuevos productos. Estas actividades son las de insumo, procesamiento, producto, tecnología, base de datos y controles.

La alimentación o insumo captura o recolecta datos dentro de la organización o del entorno que lo rodea.

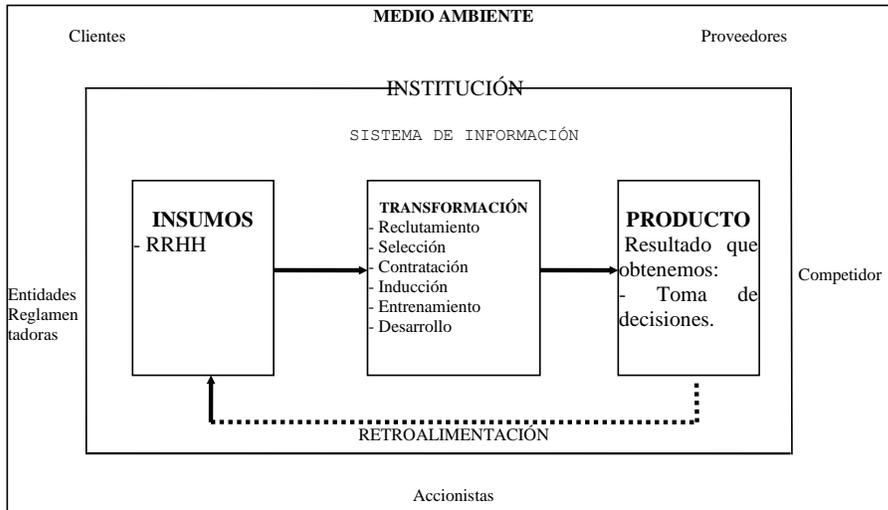
El procesamiento transforma estos datos a algo que tenga mas sentido.

El producto o salida transfiere la información procesada a las personas o actividades donde debe ser empleada.

“Los Sistemas de Información también requieren de retroalimentación que es el producto regresado a personas indicadas dentro de la institución para ayudarles a evaluar o a corregir la etapa de alimentación o insumo.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> KENNETH Y JANE LAUDON, “Administración de los Sistemas de Información, organización y tecnología” Pag. 8 Resumen.



Elaborado por: Doris Vasco Amores.

La tecnología es la caja de herramientas de trabajo en Sistemas de Información, captura los insumos, activa el procesamiento, almacena y accesa datos, produce y transmite productos y ayuda a controlar todo el sistema, hace el trabajo pesado y une los componentes estructurales.

La base de datos es el lugar donde se almacena todos los datos necesarios para atender a las necesidades de todos los usuarios. Los datos son una combinación de voz, imágenes gestos y números. "La base de datos tiene dos puntos de vista:

- El físico
- El lógico

**Físico.-** Esta compuesto de los medios de almacenamiento: Las cintas, discos, diskets, casetes, tarjetas magnéticas, pastillas (chips) y microfilms.

**Lógico.-** Es el cómo buscar, asociar y recuperar los datos obtenidos para satisfacer necesidades específicas de información y si esta está estructurada correctamente asegura la recuperación oportuna, relevante y exacta de la información. Algunos de los controles que necesitan diseñarse en el sistema para asegurar su protección, integridad y operación uniforme son la instalación de un sistema de registros, la aplicación de procedimientos para el personal, como verificación de antecedentes, capacitación, rotación de tareas, vacaciones obligatorias, etc., la preparación de una documentación completa y actualizada, el establecimiento de sistemas de respaldo y almacenamiento fuera de las instalaciones.”<sup>6</sup>

Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. en lo referente al Recurso Humano necesita que la información obtenida este disponible inmediatamente y sea transferida a personas que realmente necesitan esa información, ya que se ha dado casos de perdida de documentos y obtención de información falsa o alterada lo que ha dado como resultado que las decisiones tomadas sean equivocadas.

---

<sup>6</sup> BURCH GRUNNITSKI, “Diseño de sistemas de información” Pag. 61, 62, 63 Resumen.

La empresa para el sistema de información posee como insumo el Recurso Humano, la transformación sería todo lo que se debe aplicar al Recurso Humano como son el: reclutamiento, selección, capacitación, etc., y como resultado tendríamos que tomar una decisión adecuada que vaya en beneficio tanto de la empresa como de sus trabajadores.

La decisión que se tome sea esta acertada o no afectara al Recurso Humano (insumo), dando origen así a la retroalimentación.

Tanto los insumos, transformación, producto son parte interna de la empresa, forman en si el Sistema de Información y el medio ambiente que los rodea lo forman los clientes, proveedores, la competencia, etc.

### **3.5 ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.**

“Un Sistema de Información ejecuta tres actividades generales:

1. Recibe datos de fuentes internas o externas de la empresa como elementos de entrada.

2. Actúa sobre los datos para producir información; o sea, es un sistema generador de información. Los procedimientos determinan como se elabora dicha información.
3. El sistema produce la información para el futuro usuario, que tal vez sea un gerente, un administrador o un miembro del cuerpo directivo.”<sup>7</sup>

### 3.6 TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Existen los siguiente Sistemas de Información.

- **“Sistema de Procesamiento de transacciones:** Procesa datos referentes a las transacciones. Las razones del procesamiento son: registro, clasificación, orden, calculo, sintetización, almacenamiento, visualización (o despliegue) de los resultados.

En Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., se realiza diariamente transacciones por lo que la empresa cuenta con un sistema de Procesamiento de transacciones lo cual es de mucha ayuda para quienes tienen que realizar estas operaciones.

- **Sistema de información gerencial:** Proporciona información para el apoyo en la toma de decisiones donde los

---

<sup>7</sup> SENN JAMES A “Sistemas de Información para la Administración” Pag. 4 Resumen.

requisitos de información pueden identificarse de antemano.

Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.

Un sistema de información gerencial sería adecuado para los directivos, ya que en Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., la información a la gerencia es proporcionada por el administrador, quien es el encargado de dirigir la empresa.

➤ **Sistema de apoyo para la decisión:** Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas.

Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores a considerar cual es la información necesaria.

Los únicos que pueden tomar decisiones en Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., son los miembros de la Junta de Accionistas, los mismos que tomando en consideración toda la información necesaria deciden en forma conjunta.

➤ **Sistema de información para oficinas:** Combina actividades de procesamiento de datos, teletransmisión de datos y procesamiento de palabras destinadas a automatizar el manejo de la información para la oficina. Frecuentemente extrae datos almacenados como resultado de un

procesamiento de datos. Incluye el manejo de la correspondencia, reportes y documentos.”<sup>8</sup>

Seria muy adecuada la aplicación de este tipo de Sistemas de Información en Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ya que así se lograra almacenar datos muy importantes de la empresa y seria más fácil el manejo de la correspondencia y documentos que existen en la empresa.

---

<sup>8</sup> SENN JAMES A “Sistemas de Información para la Administración” Pag. 10 Copia.

## **CAPITULO IV**

### **ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA "ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.".**

#### **4.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

- El objetivo común de todo Sistema de Información es el de apoyar las actividades de la organización y toma de decisiones de una empresa.
- El objetivo del Sistema de Información es el de proporcionar un flujo de información a niveles múltiples y asegurar que la información generada sea exacta, confiable y este disponible en cualquier instante, lo cual permitirá una mayor eficiencia, eficacia y competitividad de la empresa.

#### **4.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN A UTILIZARSE.**

Los elementos que forman el sistema de información son: los recursos, transformación de la información y la documentación; cada uno de estos elementos son importantes y deben ser tomados en cuenta al elaborar un sistema de información.

#### 4.2.1 Recursos o insumos.

El desarrollo tecnológico y empresarial en el que actualmente nos desenvolvemos exige que la estructura organizacional cuente con obreros y personal con un nivel mínimo de preparación educativo, equivalente al secundario debido a que los procesos y maquinaria en especial requieren de instructivos, manuales, catálogos, guías de uso que al no ser ejecutados debidamente producirían gastos y cuellos de botella en la producción generando así pérdidas que dificultan la eficiencia y eficacia de la empresa.

De la misma manera para los niveles medios y altos necesitamos de personal técnicamente calificados y con un cierto nivel de experiencia en labores o actividades a fines, ya que de eso dependerá la buena organización, desempeño y cultura empresarial que adopten las empresas para alcanzar sus objetivos departamentales para cumplir con las metas trazadas por la organización.

La empresa con el nuevo concepto de globalización y con la competencia existente en el mercado, requiere ajustarse a estos cambios para lo cual necesita personal dinámico, innovador y sobre todo líderes que permitan alcanzar la excelencia de la organización en vista de que los productos y servicios en la actualidad deben cumplir con estándares de calidad (ISO 9000, ISO 9002, ISO 14000) que no tiendan

únicamente a satisfacer la necesidad de los clientes, sino también a velar por el bienestar de la colectividad.

A más del recurso humano lo que se requiere es una asistencia técnica a través de manuales, procedimientos, políticas que delinee las actividades de cada uno de los miembros que conforman los departamentos o áreas existentes en una empresa, con la finalidad de obtener bancos de información que permitan aplicar correctivos tendientes a mejorar la efectividad, el rendimiento de cada uno de los miembros de la empresa.

Tomando como insumos al Recurso Humano lo dividiremos en dos categorías presentando las siguientes características:

**NEGATIVO**

- \* Necesitan ser controlados.
- \* No toman decisiones algunos niveles como el operacional.
- \* Falta de iniciativa especialmente de quienes son subordinados.
- \* Busca seguridad y estabilidad laboral.
- \* Necesita cumplir con sus necesidades básicas (salud, vivienda, educación y alimentación).

- \* Son conformistas porque les gustan las cosas fáciles, se conforman con lo que otros les dicen o hacen, no tratan de sobresalir por ellos mismos.
- \* No demuestran afán de superación, porque no tienen retos mayores, no se interesan en las cosas que realizan o en los cargos que desempeñan.
- \* Desagrado hacia el trabajo y lo evita si puede, muchas personas por necesidad trabajan en lo que no les gusta y naturalmente van a evitar realizar ese trabajo; a otras en cambio les gusta su trabajo pero el ambiente laboral es desagradable lo que provoca malestar en la persona.
- \* Las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas, amenazadas con castigos para lograr que desarrollen un esfuerzo hacia la obtención de los objetivos.
- \* Tienen ambiciones simples como por ejemplo tener un trabajo sin importar cual sea este, cumplir solo con lo que les dicen que hagan, mantener a la empresa estable sin buscar una alternativa para la superación de la misma, etc.

En realidad gran parte de la gente prefiere que lo dirijan, tienden a evitar la responsabilidad y a mostrar escasa ambición solo les interesa la seguridad.

#### **POSITIVO**

- \* Sé automotiva, cada persona tiene la capacidad de automotivarse por si sola por ejemplo al realizar bien su trabajo, al cumplir a cabalidad con sus actividades; son algunas de las cosas que hacen sentir bien a las personas y las automotiva.
- \* El consumo de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como la recreación o descanso. Dependiendo de condiciones controlables el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y ser ejecutados voluntariamente), o bien, una fuente de castigo (y ser evitado en lo posible).
- \* El control interno no es el único medio para impulsar el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre puede ejercer una auto-dirección y un autocontrol al servicio de los objetivos a los cuales se ve enfrentado.
- \* El cumplimiento de los objetivos es una función de la recompensa asociada con estos alcances, la más importante de tales recompensas o sea la satisfacción del ego y las necesidades de auto realización puede ser producto directo del esfuerzo dirigido a los objetivos de la organización.
- \* La generalidad de los seres humanos aprende bajo condiciones apropiadas, no solamente a aceptar, sino a buscar las responsabilidades.
- \* La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de

problemas de la organización, esta ampliamente distribuidas entre los seres humanos y no lo contrario.

- \* "Las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio, están siendo utilizadas parcialmente"<sup>9</sup>; esto es algo positivo para la empresa ya que se toma en cuenta las opiniones de las personas que trabajan en la empresa, las cuales pueden ser de gran ayuda para el desarrollo tanto individual como colectivo.
- \* "Son ambiciosos, ya que nunca quedan satisfechos y siempre buscan un nuevo mejoramiento"<sup>10</sup>; la empresa necesita personas ambiciosas, que busquen nuevos caminos para alcanzar lo propuesto.
- \* Generalmente la gente se siente comprometida con objetivos organizativos si le recompensa por hacerlo así.
- \* "El miembro típico de la sociedad en general tiene imaginación, ingenuidad y creatividad"<sup>11</sup>; solo con personas poseedoras de estas cualidades se logra un mejor futuro tanto para la empresa como para los trabajadores de la misma.

#### **4.2.2 Transformación de la información.**

---

<sup>9</sup> EDWIN B. FIPPO Principios de Administración de Personal Pag. 327 Copia.

<sup>10</sup> AGUSTÍN REYES PONCE Administración de Personal Pag. 2 Copia.

<sup>11</sup> KREMNER/KINICHI Comportamiento de las Organizaciones Pag. 15 Resumen.

La transformación de la información se refiere a los parámetros que deben desarrollarse o seguirse para alcanzar lo deseado, en nuestro caso debemos tomar en cuenta todo lo referente al personal.

#### **4.2.2.1 Empleo.**

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos, si esta planeación es adecuada se conseguirán resultados favorables y se lograra el desarrollo tanto del empleado como de la organización.

En consecuencia el empleo abarca todo lo relacionado con los puestos de trabajo.

##### **4.2.2.1.1 Reclutamiento de candidatos.**

El reclutamiento es uno de los pasos iniciales a darse en el momento en que surge una vacante o se crea un nuevo puesto de trabajo en la empresa.

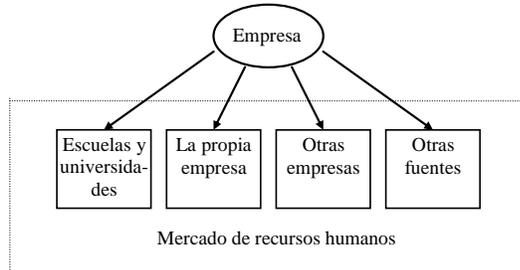
Consiste en buscar y atraer solicitantes capaces ajenos a la empresa o pertenecientes a ella para cubrir las vacantes que se presentan; cada candidato debe someterse al proceso de selección mediante entrevistas y pruebas.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, sacudida la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiéndose por tales los medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades o todos los posibles lugares que pueden abastecer de los recursos humanos requeridos por la empresa.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna o primaria, se manifiestan en la integración del personal de no ingreso; sin embargo, algunos consideran que son mayores sus desventajas por los conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

#### **Fuentes primarias de reclutamiento**

(Contacto directo empresa-mercado)

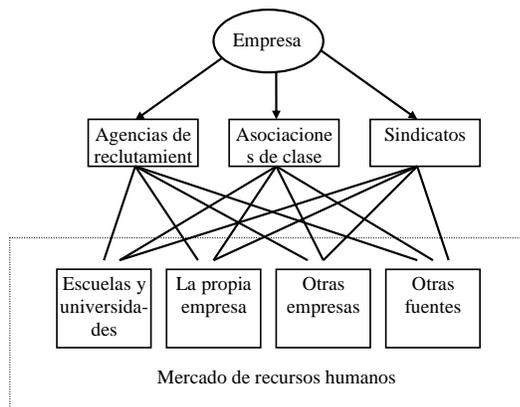


\* O.C. CHIAVENATO, Idalberto. pag. 175

Existen también las llamadas fuentes externas o secundarias de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

#### **Fuentes secundarias de reclutamiento**

(Contacto indirecto empresa-mercado)



\* O.C. CHIAVENATO, Idalberto. pag. 175

Para llevar a cabo el reclutamiento en nuestra empresa tomamos en cuenta fuentes de abastecimiento tanto internas como externas dentro de las cuales tenemos:

- Centros educativos.- Son una fuente muy apropiada para obtener candidatos ya que ofrecen la oportunidad de ponerse en contacto con personas que han adquirido una reciente formación técnica y profesional, y que se encuentran listos para ingresar al mercado laboral teniendo como ventaja la disponibilidad de profesionales que poseen nuevos y mejorados conocimientos que ayudaran al desarrollo de la empresa.
- Agencias de empleo.- Esta opción se presenta como una fuente externa importante ya que establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen, proporcionando de esta manera personal calificado, previamente seleccionado por la propia agencia; existen algunas agencias de empleo como por ejemplo: Acoin CIA.LTDA., Agencia de empleos S.A. y Agencia de empleos San Cayetano.
- Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.- Al proceder de esta manera, es útil que la empresa analice las ventajas y desventajas de contratar a familiares de los empleados.
- Desempleados.- Personas que se encuentran sin trabajo, ya sea porque los despidieron o no han sido aceptados.
- Otras empresas y Competidores.- Los competidores y otras empresas de la misma industria o área geográfica pueden ser una fuente importante de candidatos para puestos que posean

un adecuado grado de experiencia, así como profesionalmente formados y capaces de desempeñarse en el puesto; entre algunas de las empresas competidoras de Ecuatoriana de Curtidos Salazar tenemos: Cabaro CIA. LTDA., Curtiduría Anadaluz, Curtiduría Pizarro S.A., Curtiduría Tungurahua S.A., Curtilán, Tenería Cumandá, Tenería Amazonas, Tenería Bayer, Tenería Díaz, Tenería Inca CIA. LTDA., Tenería San Agustín CIA. LTDA., Tenería San José, etc.

- Colegios profesionales.- Generalmente estas asociaciones cuentan con una "bolsa" de empleo para sus miembros. Se constituyen en una fuente de reclutamiento adecuado para personal técnico y universitario, el cual posee una formación profesional elevada y por esta razón presentaran un eficiente desarrollo laboral.

Medios de reclutamiento.

Existen varios medios de reclutamiento entre los principales tenemos:

- Carta o teléfono.  
La carta nos asegura la respuesta de candidatos preseleccionados o para evitar acumulación de solicitudes (Anexo N° 1).
- Solicitud oral y escrita.  
Estas serán receptadas en la empresa los días y horas laborables; siempre y cuando se describa claramente el

puesto que desea ocupar y sus datos personales a fin de localizarlo fácilmente.

- Periódico, radio, televisión.

Aquí se debe especificar los datos fundamentales que contendrá el anuncio como son:

Tipo de trabajo.- Principalmente contendrá el tipo, naturaleza, nivel, actividades, responsabilidad, condiciones personales, etc.

Nivel dentro de la empresa.- Al que pertenecerá.

Remuneración completa.- Señalar el mínimo, no el máximo; como ventajas al señalar la remuneración en un anuncio tenemos que existe mayor comprensión de la categoría y responsabilidad del puesto, mayor confianza con la empresa debido al compromiso público que hace y atrae más respuestas y mejores postulantes.

Edad y sexo.- La edad no debe indicarse si realmente no es indispensable.

El sexo es necesario explicitarlo solamente cuando se quiere excluir personal de un determinado sexo o cuando se desea precisar que la oferta compete al personal de ambos sexos.

Conocimientos y/o título requerido.

Especialmente cuando son para puestos de ejecutivos se debe especificar el título que se requiere.

Experiencia mínima.

En puestos ejecutivos: resultados que se esperan del candidato y tareas esenciales a emprender.

Dirección o apartado según la urgencia de la selección y la clase de candidatos que se esperan.

- Archivo de solicitudes muertas.  
Solicitudes que se encuentran archivadas y pueden ser consideradas si cumplen con los requisitos del puesto.
- Su utilización y aplicación será de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Debemos comprobar en la empresa si hay un candidato idóneo, con el fin de realizar una promoción interna o ascenso.

Esta promoción interna o ascenso se realiza una vez que el Jefe del departamento donde surge la vacante envía la solicitud al departamento de personal y se analiza que existe la persona idónea para ocupar ese puesto e inmediatamente el trabajador se pondrá a disposición de su Jefe para realizar las tareas que le sean asignadas; en caso de no existir la promoción interna se procederá a tramitar el concurso externo, el cual inicia con la recepción, en el departamento de personal, de la solicitud escrita del jefe del departamento en donde se encuentra la plaza vacante, para que se le suministre un candidato con los requisitos del puesto (Anexo N° 2).

El encargado del área de Recursos Humanos revisa y analiza la información que contiene la solicitud de requerimiento de personal, además es el que inicia el reclutamiento.

Dependiendo de la fuente de reclutamiento adoptada, identificará los medios de captación de candidatos, elaborara una convocatoria; una vez aprobada la convocatoria la publicara en el medio escogido, o toma contacto con la empresa seleccionada y receta las carpetas de datos personales de los postulantes.

#### **4.2.2.1.2 Selección de aspirantes.**

Posterior al reclutamiento de personal se realiza la selección, en la cual se analizan las habilidades y capacidades de los solicitantes.

La selección es el procedimiento de escoger entre un conjunto de individuos a aquellos que posean las mejores aptitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permitan una adaptación satisfactoria al puesto específicamente y a la organización.

Entre algunas de las aptitudes más importantes a considerar tenemos:

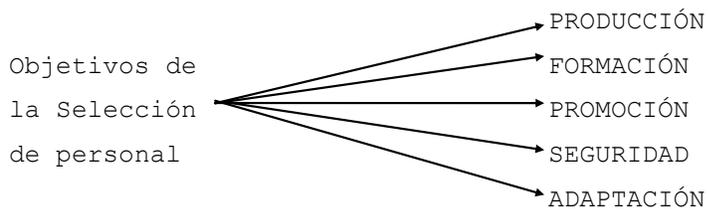
- Aptitud verbal, que se refleja en la facilidad de palabras y lenguaje.

- Aptitud numérica, necesaria para las operaciones aritméticas simples, pero no en las situaciones más complejas en que entra en juego el razonamiento.
- Aptitud de memoria, que se caracteriza por la recordación de cosas aprendidas recientemente.
- Aptitud de visualización, que se requiere en la realización de tareas que impliquen relaciones especiales.

Todas estas serán evaluadas dentro de parámetros como son: Nada, un poco, normal, alto y muy alto dependiendo de las respuestas del seleccionado.

#### **Objetivos de la Selección:**

Los objetivos que persigue la selección están orientados hacia:



- Contribuir al sustento y fomento de una organización estable, satisfecha, compatible y productiva.

- Asegurarse una oferta adecuada de solicitantes, que permita seleccionar a los mejores capacitados para los puestos especificados.

**Políticas para la selección de nuevos empleados:**

- Dominio de otros idiomas, no es indispensable.
- "Fijación de carteles anunciando "NO HAY VACANTES" para aquellas personas que acuden a la puerta de la fábrica en busca de trabajo"<sup>12</sup>; ya que la mayoría de estas personas trabajaban antes en la empresa y ya no se estaría realizando la selección de un nuevo empleado.

**Funciones Básicas del Proceso de Selección.**

Para que exista una certada selección, el proceso debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Fijar descripciones de trabajo.  
A fin de conocer el tipo, naturaleza, nivel, actividades, responsabilidad, condiciones personales, etc.; ya que mientras más alta es la categoría del puesto mayores serán las descripciones del mismo.
- Pronosticar y programar las necesidades de mano de obra.  
Para determinar si es necesario o no contratar mas personal en el momento oportuno.

- Reclutar un vasto número de solicitudes.  
A fin de escoger de entre estas a la mejor opción, a la persona mas adecuada para el puesto.
  
- Perfeccionar técnicas de selección como:
  - ❑ La entrevista y depuraciones preliminares.- A través de la entrevista podemos intercambiar impresiones, una conversación que se desarrolla entre el Jefe de Recursos Humanos y el participante. Con la finalidad de obtener información, ampliar una serie de datos y elegir quienes realmente son aptos para el puesto.
  
  - ❑ Los formularios para solicitud de empleo.- Abarca básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, etc. Datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc.; además estas estarán diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros; de no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un curriculum Vital para ejecutivos (Anexo N°3).
  
  - ❑ Entrevistas.- La entrevista pretende detectar el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; como:

---

<sup>12</sup> AGUSTÍN REYES PONCE Administración de Personal Pag. 2 Copia.

apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

- Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas.- Con la finalidad de localizar al candidato más apto para ejecutar una actividad laboral, utilizando criterios psicológicos y técnicos.

Por ejemplo, como pruebas profesionales tenemos: a quien aspira a un puesto de secretaria, se le pide que mecanografíe una o varias páginas en cierto periodo de tiempo y luego se evalúa su trabajo considerando la velocidad, exactitud y presentación; también se le podría dictar una carta u oficio para que tome en taquigrafía.

Las pruebas consisten en pedir al oferente que demuestre su capacidad para ejecutar un trabajo determinado; como son las pruebas de personalidad, observación y memoria (Anexos N°4 y 5).

- Investigaciones.- Las puede realizar la empresa o a través de las agencias de empleo si es el caso; la investigación permitirá conocer mas detalladamente a la persona que solicita el trabajo.

- Examen Médico.- El examen médico de admisión reviste una importancia básica en la empresa, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de la empresa.

Es de gran importancia en el proceso selectivo. Por ello, no debe limitarse a una simple constatación de que el candidato no posee alguna invalidez que lo incapacite para ejercer un puesto.

Además de la posesión, por parte del aspirante, de las aptitudes físicas imprescindibles para realizar una tarea, debe puntualizarse la realidad de la salud de la persona que se va a contratar, con el fin de que en lo futuro no se produzcan reclamos contra la empresa apoyados en accidentes o enfermedades profesionales que ya estaban en potencia o desarrolladas en el trabajador contratado. Asimismo, es necesario conocer las condiciones físicas del aspirante para establecer su posibilidad de sufrir alergias u otros trastornos, ya que en el trabajo tiene que manipular sustancias y productos químicos. Finalmente que un buen examen médico detectara algunas deficiencias en la salud que, si son atendidas debidamente, traerán mayor bienestar al trabajador y, por ende, un mejor desempeño y rendimiento laboral (Anexo N°6).

El proceso de selección inicia con las carpetas receptadas en el reclutamiento por el Jefe del área de recursos humanos

quien realiza un estudio considerando aspectos como son: requisitos mínimos, perfil del cargo, requerimientos de la empresa, etc., para la concertación de citas o entrevistas preliminares con cada uno de los postulantes, en las que se evaluarán factores como: habilidades básicas, características personales, rasgos de carácter y conocimientos técnicos relacionados con la función.

Las pruebas se realizarán dependiendo del nivel para el cual se está seleccionando, luego se hará llenar a cada postulante la respectiva solicitud de empleo.

En Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., tenemos tres niveles: Nivel Directivo, Nivel Medio y Nivel Operacional.

Una de las pruebas como son las profesionales que se puede realizar al seleccionar una persona para el nivel directivo es pedir que elabore unos pequeños programas y objetivos para cada departamento de la empresa o en forma generalizada y también que establezca la interrelación entre áreas (Anexo N°7).

Para seleccionar personal del nivel medio, este nivel se encarga de organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades de cada unidad de trabajo de la empresa, en la prueba se le pediría que explique la forma como lo lograría, a través de que; así estaríamos aplicando la prueba profesional. A fin de determinar el grado de inteligencia que posee el seleccionado (Anexo N°8).

Para el nivel operacional como prueba profesional le pediríamos que explique como coordinaría el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad (Anexo N°9).

Tanto para el nivel directivo como para el medio y operacional se puede aplicar las pruebas de personalidad, observación y memoria, mencionadas anteriormente (Anexo N°4 y 5).

El Jefe de recursos humanos realiza la evaluación de los postulantes y puede hacer comentarios por medio de la utilización de un cuadro evaluatorio de candidatos.

Las carpetas son entregadas al gerente general o Jefe de cada área, dependiendo del nivel al que pertenece el empleado, para que él escoja los candidatos mas adecuados.

Una vez verificadas las referencias de los candidatos seleccionados y concertadas las entrevistas entre todos los miembros encargados de la selección se llega a un consenso sobre un finalista, el Jefe de Recursos Humanos determina las condiciones económicas y aprobada la contratación se procede a la elaboración del contrato de trabajo y se realiza todos los tramites de ley respectivos como la legalización del contrato ante el inspector de trabajo y el aviso de entrada al IESS.

#### **4.2.2.1.3 Contratación.**

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no sean aceptados, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional entre los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

El reporte final del proceso de selección será utilizado para la decisión final, contando para el efecto y de manera especial con la opinión de quien se constituirá en el jefe inmediato del seleccionado ya que él será responsable directo del trabajo, desempeño, rendimiento, productividad del futuro subordinado.

Una vez que el candidato ha pasado satisfactoriamente por todas las pruebas utilizadas en el proceso de selección, la empresa a través de su área de Recursos Humanos, tomara la decisión de contratar al nuevo empleado con la finalidad de formalizar el contrato entre las partes; esta decisión la toma el gerente. Además existe la necesidad de complementar

sus datos para integrar su expediente de trabajo, entre estos se anotara:

- Fotografías.
- Filiación Dactilográfica.
- Llenado de formas.

Cuando se suscite el caso de terminación del contrato de trabajo, se lo deberá realizar de la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador tomando en cuenta lo que determina la ley.

Las personas cuando inician sus actividades en la empresa firman un contrato a prueba por un periodo de noventa días, una vez transcurrido este tiempo, y por decisión de la empresa se lo extenderá por el lapso de un año, siendo renovado para el mismo periodo de tiempo, tomando en cuenta que a partir del segundo año el contrato será indefinido.

Para la renovación o finalización del contrato de trabajo se debe notificar al empleado con 30 días de anticipación al vencimiento del mismo.

Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. considera algunos causales para la terminación del contrato de trabajo, de los cuales citaremos los más importantes:

- Por falta de eficiencia, capacidad, aptitud, etc. demostrada por el empleado, en el desempeño de sus funciones.

- Por encontrarse inmerso en el acometimiento de faltas graves establecidas en el código de trabajo.
- Por vencimiento del plazo de prueba, o conclusión de la obra.
- Por mutuo acuerdo de las partes, es decir empleado y empleador.
- Por concurrir a sus actividades laborales en estado de embriagues o bajo la influencia de estupefacientes.
- Por voluntad unilateral de una de las partes.
- Por causas ajenas a la voluntad de las partes.

Al terminar el contrato laboral con la empresa, se elaborara un acta de finiquito la misma que deberá ser conocida y firmada por el empleado, además se realizara un aviso de salida del IESS.

#### **4.2.2.1.4 Introducción.**

Una vez contratados los nuevos empleados se continuara con la introducción.

Es una actividad en la cual se enseña al nuevo empleado para que comprenda como debe realizar su trabajo, sus responsabilidades, se le informa sobre aspectos

reglamentarios, objetivos, políticas, métodos, procedimientos y otros aspectos relacionados con la organización para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de crear en él una actitud favorable hacia la empresa.

La introducción al nuevo empleado tiene como propósito el que éste se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo al puesto para el cual se lo contrato.

Dentro del proceso de introducción tenemos:

- Introducción en el departamento de personal.- El nuevo empleado recibirá una cordial bienvenida por parte del Jefe de recursos humanos.
- Introducción en el puesto.- La introducción para ejecutivos deberá hacerse con una presentación formal ante cada uno de los departamentos, distribuidoras y las plantas; en caso de empleados administrativos se realizara una presentación del personal de planta y en el caso de trabajadores el Jefe de recursos humanos hará una presentación ante el jefe inmediato y este lo presentara a los compañeros del departamento o al personal con el que mantendrá relaciones laborales.
- Ayudas técnicas.- Como son folletos en los cuales se establezcan la visión, misión, objetivos, valores y

políticas generales establecidas en Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.

- **Período de prueba.**- Una correcta calificación del periodo de prueba obliga a desarrollar una apropiada inducción o introducción del trabajador y a establecer, de acuerdo con la naturaleza del trabajo y la complejidad de las tareas, un ciclo laboral que permita conocer el desempeño del nuevo empleado de la manera mas completa posible; se utilizara el siguiente formulario para evaluar el periodo de prueba (Anexo N°10).
- **Entrevistas de ajustes.**- Que se realizan para escoger a los finalistas. Estas entrevistas se las realiza con el Gerente, Jefe del departamento solicitante, el Jefe de Recursos Humanos y el candidato.

#### **4.2.2.2 Controles y registros.**

- **Expedientes personales de los empleados.**- En los que constan los datos personales de cada empleado como son: domicilio, teléfono, fecha de nacimiento, edad, sexo, estado civil, etc.
- **Contrato de Trabajo.**- En el cual consta la decisión de las partes para realizar dicho contrato, estableciendo las actividades que debe desarrollar, cual es el cargo para el cual ha sido contratado, el tiempo de duración del contrato, etc.

- Registro de asistencia y puntualidad.- Teniendo de base un horario de trabajo ya establecido bajo parámetros legales que serán justos tanto para los empleados como para la empresa con la ayuda de sistemas eficientes y adecuados que permitan llevar a cabo este control.

Una buena imagen de la empresa se logra controlando la puntualidad y asistencia de sus trabajadores.

Ecuatoriana de Curtidos Salazar desarrolla sus actividades en los siguientes horarios:

Las oficinas de Ambato así como el personal administrativo de la planta ubicado en Salcedo trabajan así:

Lunes a Viernes

8:30 a 11:30

12:30 a 16:30

Es decir que los trabajadores tienen una hora de receso, dedicado especialmente a la alimentación, la mayoría de ellos acuden al salón comedor, porque como la planta se encuentra muy distante de la ciudad no pueden acudir a sus hogares a alimentarse; otros en cambio llevan sus propios alimentos para este receso.

El servicio del salón comedor que existe en la fabrica no es pagado por la empresa, cada trabajador debe cancelar por este servicio.

El descanso es de una hora, tiempo suficiente para que el personal se alimente correctamente puesto que es prohibido y muy peligroso llevar alimentos al lugar de trabajo.

La empresa cuenta con un salón comedor que ofrece el servicio de alimentación en la planta de Salcedo.

La empresa otorga un margen de gracia por retrasos ocasionales de 10 minutos, pasado este tiempo el empleado puede iniciar sus labores con autorización de su Jefe inmediato o del Jefe de Recursos humanos.

- Disciplinas.- Aquí tenemos: puntualidad, asistencia, responsabilidad, respeto, etc., que deben ser acatadas por el trabajador.
- Sanciones.- Estas se dan cuando el empleado ha desobedecido o no ha cumplido o lo establecido en el reglamento interno de la empresa.
- Recompensas:
  - ◆ Monetarias: Remuneraciones económicas en base al cumplimiento de objetivos.
  - ◆ No Monetarios: El empleado del mes, viajes, capacitación en el exterior, beneficios adicionales.
- Permisos, licencias, descansos y vacaciones.- A lo que tienen derecho todos los trabajadores.

- Control del tiempo extraordinario.- Generalmente cuando se trabaja fuera de las horas normales de trabajo estas deben ser reconocidas por la empresa.
- Estadística de personal, lo cual nos sirve para estimar el tiempo de personal disponible para cubrir las vacantes y evitar procesos infructuosos.
- Auditoria de personal y otros controles para vigilar el cumplimiento de los programas y evaluar los resultados.

#### **4.2.2.3 Administración de sueldos y salarios.**

El pago de la remuneración es la primera obligación del empleador frente al trabajador; por lo que corresponde al especialista de Personal, administrarlo no solo de una manera técnica, sino justa.

La remuneración que se paga al obrero por su trabajo se llama salario. Cuando se lo paga por jornadas de labor se lo conoce también como jornal.

La empresa en algunas ocasiones necesita realizar trabajos que no son permanentes como por ejemplo el arreglo del empedrado de la entrada principal, refacción fachada edificio, creación de un pozo de agua, etc. Entonces los pagos que realiza la empresa por estos servicios no permanentes comprenderá los cinco días de trabajo y los días

de descanso obligatorio (sábado y domingo), es decir "semana integral".

Y el sueldo que se paga al empleado contando los días no laborables (sábados y domingo y días de fiesta cívica del mes) se pagara en un mes y se lo puede realizar por quincenas o algún otro plazo que establezcan los directivos de la empresa; generalmente la empresa lo realiza el último día de cada mes.

Los rubros que forman parte de la remuneración permanente del trabajador son importantes para efectos legales como:

- ◇ Pago de los aportes al IESS.- La empresa afilia a sus empleados al IESS, para que puedan gozar de todos los beneficios que ofrece esta institución, para esto se debe llenar el carnet de afiliación respectiva, en la que consta la modalidad de trabajo, fecha de ingreso, datos de identificación del trabajador y del empleador y la firma y sello del representante legal de la empresa y del trabajador.
  
- ◇ Pago al fondo de reserva.- Es el trabajo capitalizado que el empleado ha acumulado a través de los años, el trabajador puede gozar de este derecho cuando haya cumplido un año de servicios en la empresa y consiste en un sueldo por cada año, se cancela al IESS a través de la Banca u Oficinas Regionales del IESS hasta el 30 de Septiembre.

- ◇ Calculo de las indemnizaciones a las que el trabajador podría tener derecho en determinadas circunstancias.
- ◇ Pago de vacaciones no gozadas.- Cuando los trabajadores no gozan de vacaciones estas deben ser recompensadas, según los estatutos que rigen a la empresa.
- ◇ Pensiones de jubilación.- A lo que tienen derecho todos los trabajadores que han cumplido un tiempo de servicio establecido por la ley.
- ◇ Retenciones del impuesto a la renta.

Para todos estos efectos se considerara remuneración del trabajador solamente:

- Su sueldo o salario básico.
- Lo percibido en dinero por trabajos extraordinarios o suplementarios.
- Las comisiones u otras participaciones en beneficio establecidas contractualmente.
- Cualquier otra retribución accesorio que tenga el carácter de normal en la empresa.

- Lo que el trabajador reciba del empleador en servicios o en especie, siempre que tengan idéntico carácter de normalidad en la empresa.

En cambio no se consideraran como parte de la remuneración ordinaria y permanente del trabajador.

\* Las remuneraciones:

- Fondo de reserva.- Es el trabajo capitalizado que el empleado ha acumulado a través de los años, el trabajador puede gozar de este derecho cuando haya cumplido un año de servicios en la empresa se deposita en el IESS hasta el 30 de Septiembre.
- Vacaciones Anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar cada año de un periodo ininterrumpido de 15 días de descanso, incluidos los días no laborables.
- Decimotercera remuneración o bono navideño.- Se trata de un ingreso adicional que debe pagarse a los trabajadores hasta el 24 de Diciembre de cada año. Consiste en una suma equivalente a la doceava parte de lo recibido por el trabajador en los 12 meses comprendidos entre el 1 de Diciembre del año anterior y el 30 de Noviembre del año en curso.
- Decimocuarta remuneración o bono escolar.- Esta remuneración debe ser pagada a todo trabajador hasta el 30 de Septiembre de cada año y el periodo de calculo es del

primero de Septiembre del año anterior, al 31 de Agosto del año en curso; es una bonificación adicional equivalente a 2 salarios mínimos vitales generales vigentes.

\* Los viáticos y subsidios ocasionales.

\* Los servicios de orden social.- Algunos de estos servicios son: la muerte de algún familiar cercano, accidente del trabajador dentro de la empresa, etc.

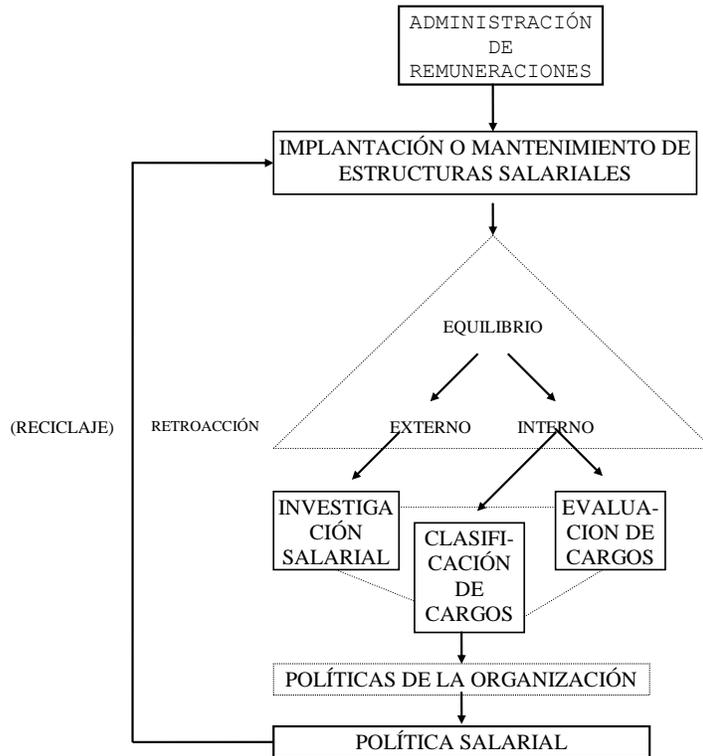
La Administración de remuneraciones en si es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto dentro de la empresa.

Los salarios equitativos y justos son con relación a los sueldos devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de esos salarios, este equilibrio se obtiene a través de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de cargos.

También los salarios son con relación a los mismos cargos de otras organizaciones que se desenvuelven en el mercado de trabajo, con el intento de lograr el equilibrio externo de salarios, el cual es alcanzado por medio de informaciones externas obtenidas a través de la investigación de salarios que se pagan en otras organizaciones.

Esta información interna y externa ayuda para que la empresa defina la política salarial para su personal.

En el siguiente gráfico observamos en forma esquemática lo referente al sistema de administración de las remuneraciones.



Fuente: Administración de personal I.

Autor: Dr. Leonardo Soria.

Para establecer las remuneraciones del personal nos ayudaremos del análisis de puestos, ya que sus datos nos permiten elaborar una nomina y también nos ayuda en la capacitación y en otros procesos referentes al recurso humano.

**Análisis de puestos:**

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis (Anexo N°11) y evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

Este consiste en analizar tareas ejecutadas por una persona en un determinado cargo. Describe al comportamiento real y efectivo de las responsabilidades asignadas a su gestión, contiene datos relativos a:

¿Que hace?

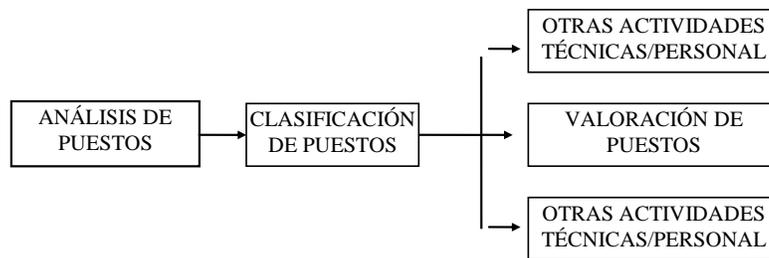
¿Cómo lo hace?

¿Para qué lo hace?

¿Que requiere saber la persona para su ejecución?

Además nos sirve para realizar una distribución equitativa de acuerdo al nivel jerárquico y cargos que ocupe dentro de la organización, elaboración de nóminas y otros datos básicos.

La secuencia que normalmente se debe seguir en el análisis de puestos es la siguiente:



Fuente: Administración de personal I.

Autor: Dr. Leonardo Soria.

#### 4.2.2.4 Higiene y seguridad .

Es necesario precautelar la higiene y seguridad dentro de una organización previniendo accidentes, esto se logra a través de dar a conocer a los trabajadores normas de seguridad e higiene, acciones correctivas, etc.

El objetivo es garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Por lo mismo la empresa contrato los servicios de un médico para evitar que los accidentes ocurridos en la empresa debido al trabajo que se realiza se compliquen, los cuales son atendidos en un centro médico de propiedad de la empresa; además la empresa suministra al personal de los elementos y equipos necesarios para su protección.

Es muy importante que en la empresa se practiquen exámenes médicos constantes, se lleve un registro medico legalizado, ya que hay tareas muy riesgosas a las que están expuestos los trabajadores.

Con esto, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, solo así se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Protegerá al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Tanto la Higiene y Seguridad, higiene del trabajo, seguridad en el trabajo y otras son normas, medidas, actividades, destinadas a la prevención, eliminación, reducción, protección de la fuerza laboral para evitar que el trabajador se enferme o se ausente del trabajo (transitoria o definitivamente), eliminando las condiciones inseguras, implementando medidas preventivas y controlando los resultados obtenidos.

Para eliminar, reducir y prevenir las enfermedades y mantener la salud se capacita, alerta y estudian nuevos procesos además la empresa da a conocer las normas y reglas básicas de seguridad a sus empleados para que estos acaten las medidas de prevención, seguridad e higiene industrial determinadas por la empresa y la ley para que así comprendan que cualquier esfuerzo que se haga para prevenir los riesgos profesionales a los que están expuestos, se desvanecerán si no se cuenta con su participación y apoyo.

El departamento encargado de la seguridad e higiene industrial de la empresa establece dentro de su reglamento las siguientes tareas y obligaciones.

- Reconocimiento y evaluación de riesgos como Medición de ruido y de niveles de iluminación.
- Elaborar boletines de seguridad, y realizar las inspecciones de seguridad.

- Asesorar, instruir e impulsar a los trabajadores de la empresa al correcto aprendizaje de sus labores específicas, mediante la aplicación correcta de manuales, catálogos que se utilice.

El incumplimiento de las normas legales de seguridad que consten en el reglamento interno de la empresa serán sancionadas con amonestación verbal, amonestación escrita, multas y la terminación de las relaciones laborales.

#### **4.2.2.5 Prestaciones y servicios.**

Los empleados desean obtener prestaciones y servicios mas que incrementos salariales.

La empresa ha creado una compensación extra fuera de las legales, denominada compensación indirecta, dentro de estas tenemos prestaciones y servicios que se han creado para cubrir objetivos sociales de la organización e individuales.

Una forma de incentivo hacia los empleados por parte de la empresa es justamente dar prestaciones y servicios tales como:

- Pólizas de Seguros: Pólizas de Vida.  
Pólizas de Salud y médicos.  
Pólizas de Accidentes e  
incapacidad temporal o Permanente.

- Becas para los trabajadores que demuestren interés en lo que realizan, para aquellos que desean superarse no importa el nivel al que pertenezcan siempre y cuando todo gire al rededor y bienestar de la empresa.
- Prestaciones Sociales:           Culturales.  
  Recreativas.  
  Deportivas.

Siempre se debe estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas o festividades, así como instalaciones para su esparcimiento o distracción que permitirán socializar e integrar a todo el Recurso Humano con el que cuenta la empresa.

La empresa preocupada siempre por su elemento principal (el humano) organiza y ejecuta actividades recreativas para la distracción y esparcimiento de sus empleados, las mismas que se dan a conocer a través de las distintas carteleras que se encuentran ubicadas en todas las áreas de la empresa, entre estas actividades podemos citar:

- Días feriados y vacaciones.
- Festejo navideño.- El mismo se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, a este programa acuden todos los empleados con sus respectivas familias y se procede a la entrega los aguinaldos como son: canastas navideñas, juguetes, se realizan rifas en la que participan todos los asistentes.

- Apoyo para la educación.- Para personas o trabajadores que desean superarse.
- Préstamos al personal.- Los mismos que se conceden a los empleados que lo requieran, con el fin de solventar alguna necesidad emergente del empleado, como pueden ser: enfermedades, accidentes, fallecimiento de un familiar, entre otros.
- Cumpleaños.- Es este se realiza la entrega de una tarjeta de felicitaciones por parte de la empresa al cumpleaños (a) y el festejo de sus compañeros de trabajo.
- Programas de bienestar.- Que vayan en beneficio de los trabajadores y por ende de la empresa.
- Comisariatos.- La empresa brinda la facilidad de obtener crédito en comisariatos, con los que previamente se haya establecido un convenio.
- Servicio de transporte, cafetería, restaurante.- Estos son servicios creados en beneficios de los trabajadores para que se sientan en un ambiente cómodo.
- Uniformes.- Este es uno de los beneficios más importantes que otorga la empresa la entrega de varios uniformes a todo el personal como por ejemplo al personal operativo se le dota de ropa de trabajo, la misma que deberá ser utilizada correctamente, en sus actividades laborales diarias.

- Dentro de las actividades deportivas la empresa realiza Campeonatos internos de fútbol y basquet una vez al año con la participación de delegaciones de los distintos departamentos de la empresa, al equipo ganador del campeonato se le otorga un trofeo.
- Paseos.- Se los programa una vez al año a un lugar que previamente se acordara con los empleados, con el fin de proporcionarles unos días de distracción y descanso.

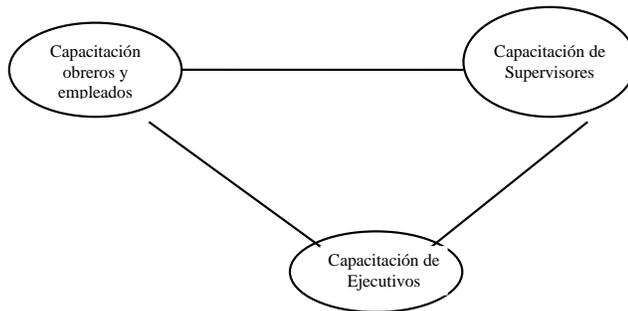
Con lo cual los trabajadores realizan sus funciones dentro de un ambiente laboral adecuado, se consigue atraer y retener al personal calificado en la organización y motivado a desarrollar los mejores niveles de desempeño.

#### **4.2.2.6 Capacitación.**

La capacitación es considerada una forma más teórica que practica, dirigida generalmente a trabajadores calificados, con el objetivo de lograr el perfeccionamiento del trabajador, la formación del individuo para realizar el trabajo y habituar al trabajador en alguna tarea para lograr un objetivo, para que en caso que surja algún tipo de complicación el empleado se sienta y se encuentre en condiciones de solucionarlo. De esta forma habrá mayor productividad y mayor rapidez por parte del trabajador.

Para lograr una capacitación satisfactoria se les presentan a los empleados ejercicios para que puedan tomar decisiones grupales.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:



- **Capacitación a obreros y empleados:**

Esta puede referirse a lo que se conoce con el nombre de "INDUCCIÓN DEL TRABAJADOR" o sea lo que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa sus reglas, prestaciones, seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

- **Capacitación de Supervisores:**

Esta tiene dos aspectos el técnico o la manera concreta como debe hacerse el trabajo que esta bajo su vigilancia, y el administrativo que comprende aspectos tales como:

- Saber planear y distribuir el trabajo.
- Saber enseñar.
- Saber ordenar.
- Saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos.
- Saber calificar.
- Saber mantener la disciplina.
- Resolver las quejas.
- Saber estimular el entusiasmo del trabajador.
- Saber prevenir y corregir los defectos.

• **Capacitación de Ejecutivos:**

Esta suele referirse a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, donde los conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, etc.

La capacitación también se puede dar a través de cursos breves, becas, conferencias, seminarios, cursos por correspondencia, instrucción programadas, teleconferencias, videos etc.<sup>13</sup>

### **Plan de Capacitación.**

En el plan de capacitación contara lo siguiente:

A.- Fijación de las políticas de capacitación.- Entre estas tenemos:

- La meta de nuestra empresa es buscar la mejora de la misma a través del perfeccionamiento de su recurso humano, satisfaciendo con ello esta necesidad de la empresa y de su personal.
- Es deseo de los directivos dar posibilidad a su recurso humano de desarrollar su personalidad y la plenitud de sus capacidades potenciales.

B.- Determinación de objetivos:

- Reducir el número de rechazos de un 2% para fines de año.
- Evitar que el índice de rotación de nuestro personal pase del 6% en el próximo año.

---

<sup>13</sup> AGUSTÍN REYES PONCE Administración de Personal Pag. 107, 108 Resumen.

C.- Acciones de capacitación sugeridas.- Entre estas tenemos las siguientes.

- Adquisición de conocimientos teóricos.
- Desarrollo de habilidades prácticas.

D.- Establecimiento de jornadas para la capacitación.- Dependiendo del número de personas que hayan para las alternativas siguientes:

- Curso a jornada completa.
- Cursos a jornada parcial.
- Formación dentro o fuera de horas de trabajo.
- Elección de los métodos de capacitación a utilizar.- Aquí tenemos:
- Seminarios desarrollados por especialistas dentro o fuera de la empresa.
- Conferencias.
- Visitas a ferias y exposiciones

#### **4.2.2.7 Supervisión.**

Es el proceso de controlar y verificar que cada una de las tareas asignadas a cada integrante de la organización se cumplen de acuerdo a las normas, políticas, procedimientos y objetivos que fueron establecidos desde el inicio.

En el caso de que no se cumplan, nos servirán como una herramienta para la toma de decisiones y así aplicar los correctivos.

Básicamente la supervisión se concentra en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad.

Esto se aplica específicamente a los gerentes de área y al gerente general de la organización. En muchas ocasiones, los gerentes suelen designar este trabajo a alguno de los empleados, el cual lo elegirá con la ayuda del sector de recursos humanos y quien deberá tener ciertas características como ser reconocido por sus compañeros.

#### **4.2.2.8 Políticas de evaluación del desempeño.**

La gente tiende a evaluarse una a otra, la evaluación de desempeño (Anexo N°12) por los superiores es de importancia primordial y en ocasiones se formaliza cuando menos en

decisiones como la contratación, el despido, la promoción y revisión de méritos para aumentos salariales. La responsabilidad en la evaluación del desempeño ofrece a los superiores un considerable poder potencial para controlar la conducta de sus subordinados.

Existen diferentes formas para medir la calidad con la cual el empleado esta realizando su trabajo.<sup>14</sup>

La evaluación del desempeño son indicadores que nos muestran el rendimiento global de los empleados, estas evaluaciones deben ser realizadas cada cierto tiempo, normalmente dos por año, dichas evaluaciones nos sirven para determinar si el rendimiento es bueno, malo o deficiente.

En el caso de que la evaluación sea deficiente nos sirve a nosotros como área de personal de generación de retroalimentación, indicar en que parte del proceso se esta fallando y como corregirlo si es bueno se debe motivar al empleado.

### **Políticas**

1. Establecer normas de evaluación; entre estas tenemos: que las evaluaciones sean mensuales, la persona evaluada no debe abandonar su lugar de trabajo, la evaluación debe ser valida, confiable y efectiva y se debe evaluar a toda la organización.

---

<sup>14</sup> FLIPPO Principios de Adm. de Personal Pag. 229 Resumen.

2. Tomar un examen antes de la capacitación para ver que conocimientos tiene.
3. Capacitación al personal que la solicite.
4. Examen después de la capacitación.
5. Transferencia de conocimientos.
6. Seguimiento cada seis meses.
7. Medir el desempeño de las personas mediante pruebas técnicas y de rendimiento.
8. La evaluación debe ser válida, confiable, efectiva y aceptada, debe fundamentarse en las tareas y responsabilidades del puesto, debe ser evaluada a toda la organización.

#### **4.3 DOCUMENTACIÓN.**

Dentro de la documentación tenemos el siguiente diagrama de flujo el mismo que nos informa acerca de lo relativo al funcionamiento del departamento de recursos humanos, como debe ser el proceso a seguirse correctamente para la aplicación de un buen sistema de información de recursos humanos.

#### **4.3.1 Diagrama de flujo Propuesto.**

Los requerimientos de la empresa demandan recursos que les permitirán precisar analíticamente los elementos necesarios para realizar sus funciones en forma lógica y consistente, lo cual es posible a través de la utilización de diagramas.

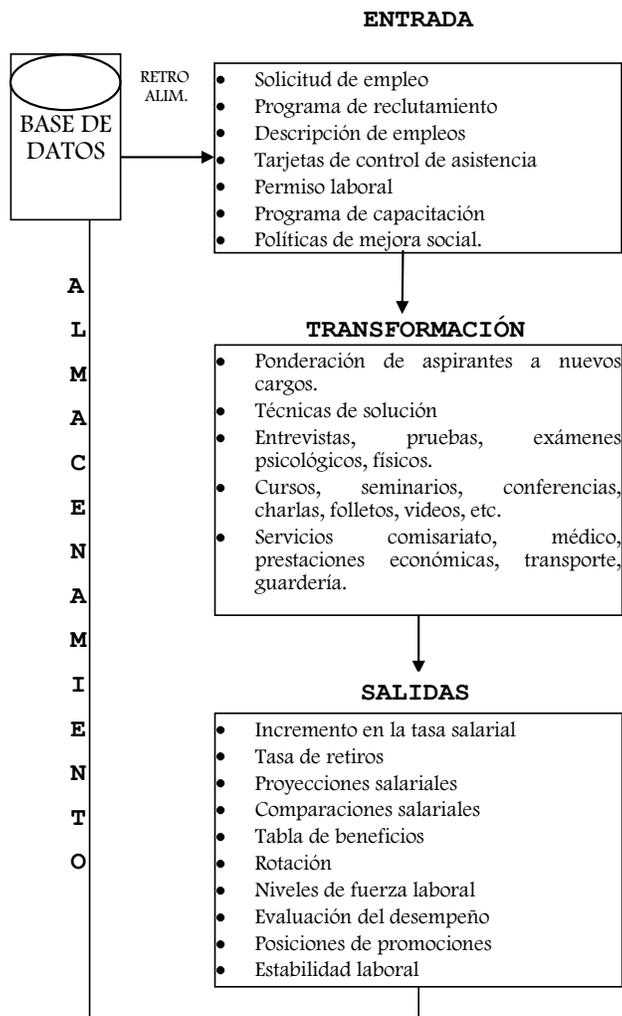
Un diagrama es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos a través de símbolos.

En el diagrama de flujo siguiente lo que consideramos como entrada son la solicitud de empleo, programa de reclutamiento, programa de capacitación, etc.

En la transformación de información tenemos las entrevistas, exámenes, cursos, charlas, transporte, comisariato, etc.

Y como resultado tenemos incremento en la tasa salarial, niveles de fuerza laboral, estabilidad laboral, etc.

## DEPARTAMENTO DE PERSONAL



Elaborado por: Doris Vasco Amores.

#### **4.3.2 Aplicación del Diagrama de Flujo.**

El diagrama muestra la forma mas adecuada que debe seguir y aplicar el departamento de recursos humanos para elegir la persona más idónea, más apta que formará parte de la empresa; solo así se cumplirán a cabalidad los objetivos de "Ecuatoriana de Curtidos Salazar".

Siempre se debe tener en cuenta que el compromiso es asumido por la empresa, brindando condiciones adecuadas de trabajo, creando espacios de participación para los empleados y mostrando una actitud abierta, de confianza y de reconocimiento al trabajo hecho o a las innovaciones propuestas; los empleados asumen el compromiso entendiendo la necesidad de los cambios, participando, innovando y contribuyendo en la mejora del ambiente, de los métodos de trabajo y de los bienes o servicios que la empresa ofrezca a sus clientes.

Ante la falta de conocimiento e ineficiencia en el análisis de puestos que se observo durante este tiempo en el nivel operativo, se debe implantar manuales de procedimientos y realizar cursos de capacitación, motivación e incentivos por parte de la empresa para lograr una operación eficiente y coordinación de las funciones departamentales al igual que un personal motivado y con ganas de superarse en el puesto de trabajo.

En el nivel medio existía deficiencia en la toma de decisiones y niveles deficientes de control y supervisión; para esto se debe fomentar reuniones de trabajo con el personal encargado de control y supervisión para detectar sus fallas a tiempo y establecer los correctivos correspondientes solo así se obtendrá autonomía y se lograra asegurar el cumplimiento de las acciones.

Dentro del nivel estratégico existe parcialidad en el reclutamiento y selección del personal, este ultimo debe realizarse sobre la base de su curriculum vital y entrevistas personales con esto se obtendrá personal eficiente, eficaz y capacitado.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- Toda organización debe disponer de un sistema de información que se ajuste a sus necesidades con la finalidad de evitar el despilfarro de tiempo y recursos.
- Un sistema de información representa una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
- El contar con un personal preparado conlleva a la obtención de resultados positivos que se reflejarán en el desarrollo de la organización.
- El programa dirigido especialmente al personal con el que cuenta actualmente el área de Recursos Humanos requiere una oportuna actualización, considerando la expansión laboral que tendrá la empresa a futuro.
- No existe un adecuado seguimiento del programa de reclutamiento y selección de personal, perjudicando así su eficiente aplicación ya sea en su proceso o en las herramientas que se utilizan para obtener los objetivos trazados.

- La clave de la formación profesional del empleado está tanto en el interés personal de su gerente como en el propio interés del empleado.
- Casi todos los gerentes son expertos en exponer los problemas pocos lo son en solucionarlos.
- Es fundamental tener información para aplicarla debidamente y así no tener incertidumbre en la organización a la hora de tomar decisiones.
- En la actualidad la información es el arma más importante para desenvolvernos de una mejor manera en un mundo competitivo.
- Es necesario que las empresas tengan valores y cultura organizacional que influye en el comportamiento de las personas que trabajan en ellas.
- Las herramientas que se emplean conjuntamente con el programa de reclutamiento, selección etc., no han sido revisados y actualizados para su eficiente utilización.
- Un buen administrador es aquel que reúne y organiza todos los recursos necesarios, especialmente los humanos, para realizar el trabajo con éxito; haciendo conocer a sus miembros cuales son sus actividades, responsabilidades.

- La empresa cuenta con tecnología de punta lo cual brinda la oportunidad de ser competitiva en el mercado nacional contando siempre con el empleo de un adecuado personal.
- El sistema de información de recursos humanos deberá cubrir todas las áreas como de presupuesto, de estudios salariales y valoración de puestos, reclutamiento y selección, trámites de personal, planillas, salud ocupacional, servicios médicos y capacitación y desarrollo y todos los niveles. Y para cada una de éstas áreas, un buen sistema de Recursos Humanos deberá contemplar las necesidades de todos los niveles de la organización.
- Los datos relevantes de todas las áreas deberán estar disponibles para los demás. Una verdadera integración evita la duplicidad de los datos, disminuye y simplifica los trámites, disminuye la posibilidad de errores, evita el gasto de papel y potencia la actividad de la administración del recurso humano.
- El Sistema de Información propuesto, se constituye en un proceso que permitirá cumplir con una gestión adecuada, o sea aplicar los pasos necesarios, para alcanzar los objetivos propuestos así como coordinar de manera eficiente los objetivos del departamento de Recursos Humanos.
- La empresa actualmente se desarrolla con la ayuda y el apoyo de sus departamentos gracias a los cuales ha logrado ser la primera dentro de su actividad comercial.

- El departamento de Recursos Humanos en cuanto a fuentes y medios de reclutamiento se refiere no cuenta con una variedad, o la búsqueda y expansión de estos instrumentos de reclutamiento no han sido tomados en cuenta.
- No existen reuniones periódicas entre el departamento de Recursos Humanos, los empleados y los representantes legales de la empresa, con el fin de detectar necesidades, conocer o despejar inquietudes concernientes al desarrollo de la empresa.
- La empresa preocupada por su principal recurso (el humano) dispone de instalaciones esenciales como son: sala de capacitación, dispensario médico, lugares de esparcimiento, que le permiten ofrecer a sus trabajadores una adecuada calidad laboral.

### RECOMENDACIONES

- Aplicar el sistema de información que sea propio de la empresa y se ajuste a sus necesidades.
- Mantener constante preocupación en todas las etapas del proceso por el cual atraviesa el recurso humano de Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.
- Se debe recordar que la empresa se encuentra inmersa en los procesos de reclutamiento y selección, por esto es importante que cada una de las fases que encierran estos programas se lleven a cabo con ética, responsabilidad y seriedad a fin de proyectar una buena imagen para el solicitante de empleo y para la sociedad.
- Apoyar al personal en el logro de sus objetivos tanto individuales como de grupo.
- Capacitar no solo a niveles bajos sino a niveles superiores.
- Una de las decisiones mas difíciles que debe ser tomada en una empresa es la contratación de un nuevo empleado, ya que son muchos los riesgos que representa el ingreso de una persona que no se ajusta al cargo, al departamento y a la organización en general. Por esto es indispensable que los

jefes inmediatos del cargo vacante participen activamente en la selección de personal ya que ellos conocen los requerimientos necesarios para desempeñar u ocupar adecuadamente la vacante dentro de la empresa.

- Definir con claridad cuáles son sus necesidades y prioridades de la empresa en lo referente al recurso humano.
- El desarrollo de una empresa debe vincularse con sus planes, programas o procedimientos, por lo cual deberá efectuarse análisis, evaluaciones periódicas y de ser necesario, realizar los cambios y actualizaciones requeridas para conseguir el objetivo propuesto.
- El departamento de Recursos Humanos debe efectuar en forma rápida, y oportuna las actividades y trabajos que le han sido encomendados, ya que como es el responsable del principal recurso de la empresa (humano), debe proyectar una buena imagen ante el resto de organización.
- Es importante que el departamento de Recursos Humanos en lo concerniente a los medios y fuentes de reclutamiento busque nuevas opciones que le permitan incorporar al personal idóneo a la empresa de acuerdo al área, cargo y necesidades que se pretende cubrir con el nuevo empleado.

- Invierta tiempo y esfuerzo en diagnosticar el estado actual de su sistema. Conocer bien sus necesidades le puede evitar una compra innecesaria.
- Es necesario que los directivos de la empresa analicen la opción de colocar buzones de sugerencias en lugares estratégicos al interior de la empresa con el fin de que se les permita realizar propuestas sobre ciertos aspectos como son: políticas, procedimientos, actividades, métodos, que ayuden al desarrollo de la empresa.
- Se debería fomentar dentro de la empresa un ambiente de trabajo participativo, en equipo, ya que suele darse el caso de que las ideas aportadas por uno de sus integrantes serán de gran utilidad, pues indudablemente son ellos quienes conocen mejor las necesidades del personal de la empresa.
- Sería importante que en la empresa se efectuaran evaluaciones a los trabajadores con el objeto de brindarles nuevas oportunidades de promociones y transferencias, para de esta manera incentivar el trabajo de todo el personal de la empresa.
- Buscar nuevos incentivos para los trabajadores de la empresa, con el fin de lograr una mayor identificación con la organización, pues la estabilidad laboral se consigue con una alta motivación de sus miembros.

- Es muy importante que preparemos a nuestros colaboradores para que asuman no sólo el nuevo sistema, sino que se preparen para que cambien los procedimientos o trámites ya que este es quizás el cambio más importante, de mentalidad, para que asuman una actitud diferente ante sus labores, que ya no sean solamente "procesadores" de información, sino que, por medio de la valoración de la misma, se conviertan en transformadores de la empresa.
- Es indispensable y necesario realizar cambios en todos los programas y proyectos que maneja el departamento de Recursos Humanos solo así se puede aprovechar las oportunidades que se presentan y por ende alcanzar los objetivos trazados.
- "Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A." debe integrar a su administración a todo el personal que labora en la empresa, solo así se obtendrían mejores resultados, en cuanto a productividad ya que existiría una mayor y mejor identificación del personal con la empresa.

ALEXOS

## ANEXO N° 1



### CARTA

Señor.

NN

Presente.-

Por medio de la presente queremos hacerle llegar un cordial y afectuoso saludo a usted y a toda su familia, a la vez que queremos informarle que en nuestra empresa se encuentra vacante el cargo de ----- y conocedores de su capacidad, habilidades y conocimientos nos interesa saber si estaría dispuesto a formar parte de nuestra empresa.

Esperando una pronta respuesta anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,

---

Gerente General  
de "ECS S.A."

## ANEXO N° 2



### REQUERIMIENTO DE PERSONAL

_____	_____
PUESTO SOLICITADO	FECHA
_____	_____
DEPARTAMENTO	JEFE INMEDIATO
Fecha en que se necesita el empleado	_____
Justificación: (si es una posición nueva indicar por que se aumentan estos funcionarios en su área) _____	
_____	
_____	
_____	
APROBACIÓN DEL GERENTE DE ÁREA:	
Observaciones _____	
_____	
Firma:	
APROBACIÓN DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS O JEFE DE PERSONAL:	
Observaciones: _____	
_____	
Firma:	

## ANEXO N° 3



### SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

*A fin de conocer su experiencia, habilidades e intereses, sírvase completar este formulario. Revisaremos sus calificaciones y haremos todo esfuerzo para tomar una decisión, basados solo en el mérito de ellas. La información que usted nos proporcione será tratada en forma confidencial.*

**(Escribir con letra de imprenta)**

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_ Cédula Tributaria: \_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
Dirección actual: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Libreta Militar N° \_\_\_\_\_ Fecha expedida \_\_\_\_\_  
Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Sueldo que pretende: \_\_\_\_\_  
Experiencia en esta clase de trabajo: \_\_\_\_\_  
¿Tiene algún impedimento para trabajar en algún lugar del País? NO SI  
Especifique: \_\_\_\_\_    
Ciudad de su preferencia: \_\_\_\_\_  
Fecha a partir de la cual estaría disponible: \_\_\_\_\_

UD. DISPUESTO A TRABAJAR:

Sobretiempo SI  NO   
En turno SI NO

ÚN  
SE

**ESTUDIOS:**

	<i>NOMBRE DEL INSTITUTO</i>	<i>LUGAR</i>	<i>TITULO</i>	<i>FECHA DE OBTENCIÓN</i>
<i>Primaria</i>				
<i>Secundaria</i>				
<i>Universidad</i>				
<i>Especial</i>				
<i>¿Estudia actualmente? _____ ¿Qué? _____ ¿Dónde? _____</i> <i>Si no se graduó, ¿por qué dejó sus estudios?: _____</i>				

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS.**

<i>IDIOMA</i>			
<i>Lo lee</i>			
<i>Lo habla</i>			
<i>Lo escribe</i>			

**EXPERIENCIA Y REVIA.**

*¿Dónde trabaja actualmente?: \_\_\_\_\_*

*¿Qué posición desempeña?: \_\_\_\_\_*

*Sueldo que recibe: \_\_\_\_\_*

*¿Por qué desea cambiar de empleo?: \_\_\_\_\_*

---

*¿Podemos comunicarnos con su actual empleador?: SI  NO*

Historia de los últimos empleos anteriores, en orden de sucesión:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

conozcan por más de cuatro años. (No incluir parientes).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN GENERAL:**

<p><i>Presentado en esta firma por:</i>_____</p> <p><i>Tiene algún familiar que trabaje en esta Empresa?:</i>_____</p> <p><i>Tiene usted algún compromiso con otro empleador u organización que pudiera afectar su contratación en Ecuatoriana de Curtidos Salazar?:</i>_____</p>
---

a Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. para solicitar antecedentes personales y/o efectuar cualquier averiguación que se estime necesaria con respecto a esta solicitud. Estoy conforme con someterme a pruebas de calificación y de aptitud y también a un examen médico practicado por cuenta de la Empresa. El tiempo que invierta en tales exámenes correrá por mi cuenta y en caso de que resulten favorables no constituirá obligación alguna por parte de la Empresa para la contratación de mis servicios.

También me comprometo, en caso de ser contratado, a atenderme a todas las normas de la Empresa.

-----  
*Fecha*

-----  
*Firma del Solicitante*

**NOTA:**

Queda estipulado que en caso de suministrar algún dato erróneo, la solicitud no será considerada.

<b>USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA</b>		
Cargo a ocupar	Sueldo Inicial	Fecha de Ingreso
	Observaciones	
Gerente de Recursos Humanos	Gerente General	

**ANEXO N° 4**



**PRUEBAS**

**PARA LA OBSERVACION Y MEMORIA**

**IMAGEN PARA LA OBSERVACION Y MEMORIA**

Tiempo: 5 minutos

Indicaciones: tendrá solo cinco minutos para estudiar la siguiente imagen o memorizar cuantos detalles sea posible. No puede tomar notas por escrito. Posteriormente comprobará los detalles que observó y recordó de esta escena.



Cuando el tiempo asignado se haya terminado, de la vuelta a la página y responda a las preguntas. No debe volver a mirar el dibujo mientras responde.

### **Observación y memoria**

Tiempo: 10 minutos

Indicaciones: Las siguientes preguntas se basan en detalles de la imagen que acaba de estudiar. En cada pregunta lea cuidadosamente todas las posibilidades. Seleccione luego la respuesta que considere correcta. Recuerde que NO puede volver al dibujo.

Las respuestas correctas se encuentran al final del capítulo.

1. ¿Cuántos hombres llevan gafas?

- (A) uno
- (B) dos
- (C) tres
- (D) cuatro
- (E) ninguno

2. ¿Cuál de los elementos siguientes NO se ve en la mesa?

- (A) caja archivadora
- (B) jarro de agua
- (C) cenicero
- (D) vaso de agua
- (E) lápiz

3. El hombre que preside la mesa

- (A) habla al grupo
- (B) señala al mapa
- (C) lee los papeles que tiene delante
- (D) mira un hombre que esta a su izquierda

4. Todas las frases siguientes sin ciertas SALVO:

- (A) hay siete hombres en la mesa
- (B) el mapa esta justamente detrás del hombre que preside la mesa
- (C) el hombre que habla tiene un vaso de agua delante
- (D) uno de los hombres lleva una pipa

ANEXO N° 5



PRUEBA DE PERSONALIDAD

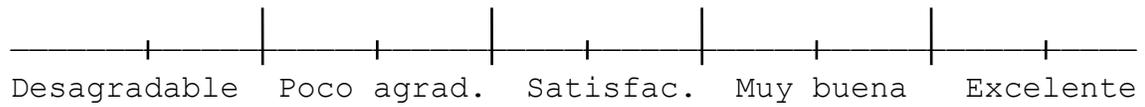
De \_\_\_\_\_

Nombre del concursante \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

APARIENCIA: Condiciones físicas, presentación, aliño, tic, etc.



VOZ: Mayor o menor facilidad y agrado con que se escucha



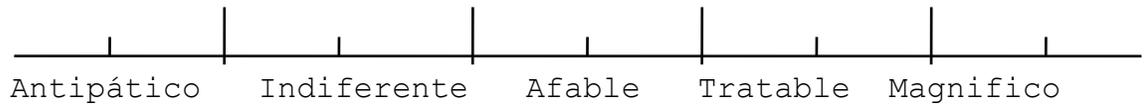
EXPRESION: Modo de hablar y razonar (fluidez, coordinación, claridad, congruencia, etc.)



MADUREZ: Estabilidad emotiva, firmeza de opiniones, escala de valores, persistencia de esfuerzos, independiente.



TRATO SOCIAL: Cortesía, modestia, agrado que manifiesta en sus relaciones personales.



SUPERVISION: Capacidad para dirigir: cualidades para guiar y adoptar decisiones: confianza y respeto que inspira.



TOTAL:

Firma del entrevistado \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO N° 6



### EXAMEN MEDICO

#### PARTE I DATOS GENERALES

Nombres:  
Dirección:

Sexo:                      Fecha de nacimiento:

## PARTE II EVALUACION FUNCIONAL

### USO DE LAS EXTREMIDADES

Insértese al lado de las actividades que no puede ejercer una "X" o "XA" = ambos (as), "XD" = derecho (a), "XI" = izquierdo (a), según el caso. Deje el resto en blanco.

Cualquier actividad con brazo (s) y Pierna (s)		Capacidad total para agarrar con la (s) mano (s)	
Ejercer fuerza normal con él (los) brazo (s)		Uso total del (de los) dedo (s)	
Capacidad para levantar él (los) brazo (s) por encima del hombro		Coordinación de brazo (s) y mano (s)	
Capacidad para sostener él (los) brazo (s)		Cualquier actividad pierna (s) y pie (s)	
Movimientos total del (de los) brazo (s)		Cualquier actividad con los pies	
Movimiento total de la (s) mano (s)		Ejercer fuerza normal con las piernas	

### MOVIMIENTO Y POSTURA

Insértese una "X" al lado de la (s) limitación (es) correspondiente (s). Déjese el resto en blanco.

Incapaz de permanecer en pie		Incapaz de doblarse	
Permanencia en pie limitada		Incapaz de inclinarse	
Sentado solamente		Incapaz de arrodillarse	
Incapaz de sentarse		Incapaz de levantar peso	
Incapaz de caminar		Incapaz de transportar peso	

Otras limitaciones (especificíquense)

---



---



---

Capacidad limitada para caminar		Incapaz de empujar	
Incapaz de subir escaleras		Incapaz de tirar	
Incapaz de subir por escalera		Incapaz de trabajar con los brazos por Encima de los hombros	

### ESFUERZO Y GASTO DE ENERGIA

Insértese una "X" al lado de las actividades que no puede ejercer. Déjese el resto en blanco.

Superior al trabajo sedentario más ligero		Levantamiento desde la mesa	
Superior al trabajo de pie más ligero		Levantamiento hasta el nivel del hombro	
Superior al trabajo ligero en la mesa y caminando un poco		Trabaja a tiempo completo	
Trabajo ligero de pie, caminando y levantando y transportando pesos ligeros		Trabajo a tiempo parcial	
Esfuerzos mayores mas que ocasionalmente		Trabajo por turnos	
Levantamiento desde el suelo		Trabajo nocturno	
		Horas extraordinarias	

### CONDICIONES Y AMBIENTE DEL TRABAJO

Insértese una "X" al lado de las condiciones y ambientes que no se toleran. Déjese el resto en blanco.

Temperatura excepcionalmente alta		En altura	
Temperatura excepcionalmente baja		Objetos móviles	
Cambios bruscos de temperatura		Herramientas peligrosas	
Humedad abundante		Maquinaria o junto a ella	
Condiciones excepcionalmente secas		En el interior	
Condiciones muy ruidosas		En el exterior	
Trabajo extremadamente sucio		En espacio limitado	
Materiales tóxico		Bajo tierra	
Polvo		Solo	
Emanaciones Humo		Con otros	

OBSERVACIONES :

---

---

---

**ANEXO N° 7**



**PRUEBA PROFESIONAL**

NIVEL DIRECTIVO

Primer apellido:	Segundo apellido:	Nombres:	Cédula N°
------------------	-------------------	----------	-----------

Fecha .

El nivel directivo es aquel que toma las decisiones para el desenvolvimiento normal de las actividades.

Sobre la base de sus conocimientos responda las siguientes preguntas de rutina.

A. Establezca algunos objetivos enmarcándose en la actividad de la empresa.

.....

.....

<b>CRITERIO DEL EVALUADOR</b>	
De acuerdo con lo evaluado: ¿Considera usted que el empleado es apto para el puesto?	
SI	NO
Justifique su respuesta: _____	
_____	
Firma del Evaluador	Fecha, _____
<b>OFICINA DE PERSONAL</b>	
Evaluación recibida el: _____	
Si la evaluación resultó negativa indique: _____	
Acuerdo que se tomó: _____	
OBSERVACIONES: _____	
_____	
Firma del Jefe de Personal	Fecha, _____

**ANEXO N° 8**



**PRUEBA PROFESIONAL**

NIVEL MEDIO

Primer apellido:	Segundo apellido:	Nombres:	Cédula N°
------------------	-------------------	----------	-----------

Fecha :

El nivel medio es el encargado de coordinar las acciones que realizará el nivel operativo.

Sobre la base de sus conocimientos responda las siguientes preguntas de rutina.

A. ¿Cómo sería la relación desde el nivel medio hacia el resto de la empresa?.

.....

B. ¿Considera usted que para una adecuada organización es necesario la

<b>CRITERIO DEL EVALUADOR</b>	
De acuerdo con lo evaluado: ¿Considera usted que el empleado es apto para el puesto?	
SI	NO
Justifique su respuesta: _____	
_____	
Firma del Evaluador	Fecha, _____
<b>OFICINA DE PERSONAL</b>	
Evaluación recibida el: _____	
Si la evaluación resultó negativa indique: _____	
Acuerdo que se tomó: _____	
OBSERVACIONES: _____	
_____	
Firma del Jefe de Personal	Fecha, _____

### ANEXO N° 9



### PRUEBA PROFESIONAL

#### NIVEL OPERATIVO

Primer apellido:	Segundo apellido:	Nombres:	Cédula N°
------------------	-------------------	----------	-----------

Fecha :

El nivel operativo es aquel que organiza, dirige y coordina el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.

Sobre la base de sus conocimientos responda las siguientes preguntas de rutina.

A. ¿Cómo cree usted que es el proceso que se realiza en la empresa en relación al cuero?.

.....

<b>CRITERIO DEL EVALUADOR</b>	
De acuerdo con lo evaluado: ¿Considera usted que el empleado es apto para el puesto?	
SI	NO
Justifique su respuesta: _____	
_____	
Firma del Evaluador	Fecha, _____
<b>OFICINA DE PERSONAL</b>	
Evaluación recibida el: _____	
Si la evaluación resultó negativa indique:	
Acuerdo que se tomó: _____	
OBSERVACIONES: _____	
_____	
Firma del Jefe de Personal	Fecha, _____

**ANEXO N° 10**



**EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA**

Primer apellido:	Segundo apellido:	Nombre:	Cédula N°:	Clase de puesto:	
Departamento o sección:		Nombre y apellidos del Jefe Inmediato:		Puesto que desempeña:	
Fecha de inicio del período de prueba:		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Interrupciones:	Fecha de conclusión del período de prueba:		
		Motivo: .....			
		Duración: .....			
<b>FACTORES PARA EVALUAR</b>	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Inaceptable
INICIATIVA: Es la disposición del empleado para enfrentar las diferentes situaciones y proponer soluciones oportunas.					

---

**CRITERIO DEL JEFE INMEDIATO**

De acuerdo con lo evaluado: ¿Considera usted que el empleado es apto para el puesto?  
SI  NO

Justifique su respuesta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato Fecha, \_\_\_\_\_

**OFICINA DE PERSONAL**

Evaluación recibida el: \_\_\_\_\_  
Si la evaluación resultó negativa indique:  
Acuerdo que se tomó: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe de Personal Fecha, \_\_\_\_\_

ANEXO N° 11



FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Clasificación del puesto:	Especialidad:	Clave:	
Ubicación del puesto:	Investigador:	Fecha:	Tiempo:

I. NIVEL DE FORMACION

ESPECIALIDAD

Enseñanza primaria	_____	_____
Enseñanza secundaria	_____	_____
Bachiller	_____	_____
Primer año universitario	_____	_____
Segundo año universitario	_____	_____

Egresado universitario \_\_\_\_\_  
 Formación Profesional \_\_\_\_\_  
 Postgrado \_\_\_\_\_  
 Otros estudios \_\_\_\_\_

II. EXPERIENCIAS

Tiempo de desempeñar el actual puesto de trabajo. \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo ocupado anteriormente \_\_\_\_\_  
 Duración \_\_\_\_\_

¿Por qué medio ingreso al puesto que ocupa actualmente? \_\_\_\_\_

Concurso \_\_\_\_\_ Reasignación \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

III. DESCRIBA BREVEMENTE EL PUESTO:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

IV RESPONSABILIDAD

Según su criterio, ¿qué grado de responsabilidad tiene su puesto?

Nada \_\_\_\_\_ Un poco \_\_\_\_\_ Normal \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_ Muy alto \_\_\_\_\_

¿Quién (es) le asigna (n) y supervisa (n) sus tareas?

Clase de puesto que tiene (n) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Con qué frecuencia lo supervisan?

Ocasión \_\_\_\_\_ Frec \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

¿Le corresponde coordinar? SI NO

Si le corresponde coordinar, con quiénes lo hace (clase de puesto y número de personas).

CLASE	NUMERO	FREC.COORD.

¿A quienes supervisa y asigna tareas?

CLASE	NUMERO	FREC.COORD.

- (1) Nunca
- (2) Ocasionalmente
- (3) Frecuentemente
- (4) Siempre



Capacidad de expresión esc.....  
 Memoria.....  
     Habitual.....  
     Instantánea.....  
     Auditiva.....  
     Visual.....  
     Conceptual.....  
 Atención.....  
     Concentrada.....  
     Distribuida.....  
 Percepción de diferencias.....  
**PERSONALIDAD**  
 Extraversión.....  
 Dinamismo.....  
 Constancia.....  
 Actitud controlada.....  
 Capacidad de mando.....

	Nada	Un poco	Normal	Alto	Muy alto
Iniciativa.....	.....	.....	.....	.....	.....
Sentido de observación.....	.....	.....	.....	.....	.....
Resistencia a la fatiga.....	.....	.....	.....	.....	.....
Resistencia a la monotonía.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	.....	.....	.....	.....	.....
<b>SOCIOLÓGICAS</b>	.....	.....	.....	.....	.....
Integración en grupo .....	.....	.....	.....	.....	.....
Capacidad de organización.....	.....	.....	.....	.....	.....
trabajo propio.....	.....	.....	.....	.....	.....
Capac. Organiz. Administ.....	.....	.....	.....	.....	.....
Adaptabilidad.....	.....	.....	.....	.....	.....
Tacto y habilidad social.....	.....	.....	.....	.....	.....

OBSERVACIONES:

---



---



---

## VII REQUISITOS FÍSICOS

De los cinco sentidos ¿Cuales se utilizan mas en el desempeño del cargo?

---



---

¿Que enfermedades cree que pueden producirse por el desempeño de este tipo de puesto?

---



---

VIII OBSERVACIONES:

---

---

---

-----  
Fecha

-----  
Firma

## ANEXO N° 12



### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombres:	Apellidos:
Cédula N°:	Cargo que ocupa:
Fecha evaluación:	

		Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1	Confiabilidad					
2	Iniciativa					
3	Rendimiento					
4	Ausencia					
5	Responsabilidad					
6	Dinamismo					
7	Constancia					
8	Calidad del trabajo					

Evaluación realizada por: _____
Resultado de la evaluación: _____
OBSERVACIONES: _____
_____



## GLOSARIO

**Abastecer:** Proveer de bastimentos o de otras cosas necesarias.

**Abatanar:** Golpear y batir el paño u otros tejidos de lana en las pilas del batán para desengrasarlos y enfurtirlos.

**Ablandar:** Poner una cosa blanda. Suavizar, laxar.

**Acabado:** Dependiendo del uso final del cuero, el curtidor añade capas de protección, lacas o pigmentos. Algunos de los químicos más comunes en la etapa de acabado son: acrílicos, vinil uretanos, nitrocelulosa y buteratos.

**Acometer:** Embestir con ímpetu. Empezar, intentar.

**Acometimiento:** Acción de acometer.

**Acondicionado:** Una maquina remueve el exceso de agua y extiende el cuero antes de pasar a la etapa de secado.

**Aditamento:** Añadidura.

**Anilina:** Alcaloide artificial, líquido, incoloro, aromático, de sabor acre, que se obtiene, ya con el añil.

**Añadidura:** Lo que se añade a alguna cosa.

**Apelambrar:** Meter los cueros en pelambre, para que pierdan el pelo.

**Argumento:** Razonamiento que se emplea para probar o demostrar una proposición.

**Audiometría:** Examen del sentido del oído.

**Autocracia:** Gobierno absoluto, en el cual la voluntad de un solo hombre es la suprema ley.

**Autócrata:** Persona que ejerce por sí sola la autoridad suprema en un estado.

**Autocrático:** Perteneciente a la autocracia o al autócrata.

**Bactericida:** Que mata las bacterias.

**Batán:** Máquina movida por agua, generalmente, y compuesta de grandes mazos, que sirve para golpear, desengrasar y enfurtir los paños.

**Bisal:** Sal que resulta de la substitución parcial del hidrógeno del ácido que la ha formado por el metal que en ella interviene.

**Bisulfito:** Bisal del ácido sulfuroso.

**Coacción:** Fuerza que se hace a una persona para que diga o ejecute alguna cosa.

**Concéntrica:** Figuras y sólidos que tienen un mismo centro.

**Curtiduría:** Sitio o taller donde se curten y trabajan las pieles.

**Curtir:** Adobar las pieles.

**Cromo:** Cuerpo simple, metal blanco gris, quebradizo, bastante duro, cuyas combinaciones, que son de varios colores, se usa en la pintura. Su símbolo es Cr; su peso atómico, 52'01; su número atómico, 24.

**Degradación:** Acción y efecto de degradar o degradarse.

**Degradar:** Deponer a una persona de sus dignidades, honores, etc.

**Depurar:** Limpiar, purificar.

**Dermatitis:** Inflamación de la piel.

**Descarnado:** Máquinas especiales con hojas filudas remueven el exceso de grasa. El curtidor descarna las pieles como operación previa a las operaciones de pelambre y encalado, inmediatamente después o en ambos puntos del proceso, esto depende de la preferencia del curtidor.

**Desecho:** Lo que queda después de haber escogido lo mejor y más útil de una cosa.

**Desplegar:** Extender, desdoblar. Poner en práctica una actividad.

**Diversificar:** Diferenciar, hacer diversa una cosa.

**Dividido:** Algunos cueros son divididos después del encalado; si no es este el caso, se debe dividir en este punto del proceso.

**Enfurtir:** Dar en el batán a los paños y otros tejidos de lana el cuerpo correspondiente.

**Espasmo:** Contracción involuntaria de los músculos.

**Estiramiento:** Esta etapa consiste en un ablandamiento mecánico de los cueros para un acabado final.

**Exprimido:** Después de sacar las pieles del botal de curtido, el curtidor utiliza una maquina de exprimir para sacar toda el agua posible de las pieles antes de seguir con las siguientes etapas del proceso.

**Lavado:** El agua fría utilizada en el lavado remueve partículas casposas y la cal que todavía a quedado en las pieles.

**Lesión:** Daño causado por una herida, golpe o enfermedad.

**Micosis:** Infección producida por ciertos hongos en alguna parte del organismo.

**Ostensible:** Que puede manifestarse.

**Patología:** Parte de la medicina que trata del estudio de las enfermedades.

**Patológico:** Perteneciente a la patología.

**Pelambre:** Porción de pieles que se apelanbran.

**Permisible:** Que se puede permitir.

**Proceso:** Progresión (acción de ir hacia adelante). Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno.

**Promover:** Adelantar una cosa, procurando su logro. Elevar a una persona a dignidad o empleo superior al que tenía.

**Químicos:** Perteneciente a la química. Relativo a la composición de los cuerpos.

**Recurtido, Teñido y Engrase:** El curtidor modifica el cuero para alcanzar las necesidades del cliente, utilizando curtidores vegetales, sintéticos, rellenos, teñidos, grasas, ceras y aceites.

**Relevante:** Sobresaliente, excelente.

**Remojo:** El curtidor introduce la piel en un baño de remojo para rehidratarla y devolverla a su estado original tal como fue extraída del animal. La etapa de remojo elimina la sal, suciedad, excremento, sangre y proteínas globulares.

**Rinitis:** Inflamación de la nariz.

**Secado:** El curtidor puede colgar los cueros para ser secados al aire, puede utilizar una secadora al vacío o pegar los cueros a un plato de vidrio o porcelana.

**Sistema:** Conjunto de reglas o principios enlazados entre sí. Conjunto de cosas que ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

**Soplete:** Tubo destinado a recibir por un extremo la corriente gaseosa que al salir por el otro se aplica en una llama para dirigirla sobre un objeto.

**Súbita:** Improvisto, repentino. Precipitado, impetuoso.

**Tendencia:** Propensión o inclinación hacia determinado fin.

**Tenería:** Curtiduría.

**Teñido:** Teñir.

**Teñir:** Dar a una cosa un color distinto del que tenía.

**Tóxico:** Sustancias venenosas.

**Tracción:** Acción de tirar de alguna cosa para moverla o arrastarla.

**Traumatismo:** Lesión de los tejidos, por agentes mecánicos.

**Vasto:** Dilatado, muy extenso.

**Vulnerable:** Que puede ser herido o recibir lesión.

## BIBLIOGRAFÍA.

- SENN, James A.; **"Sistemas de Información para la Administración"** México 1987.
- CHRUDEN, Herbert J. & SHERMAN, Arthur W. Jr; **"Administración de Personal"** México Enero de 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto; **"Administración de Recursos Humanos"** 2da Edición, México.
- FRENCH, Wendell L.; **"Administración de Personal - Desarrollo de Recursos Humanos"** Editorial Limusa 1991, México.
- MURDICK, Robert G.; & MUNSON John C.; **"Sistemas de Información Administrativa"** 1988, México.
- MOND, R. Wayne; & NOÉ Robert M.; **"Administración de Recursos Humanos"** México, sexta edición.
- Internet.
- REYES PONCE, Agustín **"Administración de Personal"** México 1976.
- KENNETH Y LAUDON Jane **"Administración de los Sistemas de Información"** Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. 3ra Edición. México.

Latacunga, Abril del 2002

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Este proyecto fue elaborado por:

---

DORIS GRACIELA VASCO AMORES

---

ECON. JULIO VILLA  
DECANO FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

DR. MIGUEL RAMÍREZ  
SECRETARIO ACADÉMICO