



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO PARA
MEJORAR LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA
INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA, AÑO 2013**

AUTORES

Portilla Villalva Elvia Stephania

Orozco Puga Rosa Ángela

Milagro, octubre 2012

Ecuador

CERTIFICACION DE ACEPTACION DEL ASESOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de tesis de grado, cuyo título es: **“Análisis de puestos y distribución del trabajo para mejorar la calidad en los procesos de producción de Industria Arrocería Portilla, Año 2013”** Presentado como requisito a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría-CPA.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Expuesto por las egresadas:

- Portilla Villalva Elvia Stephania

C.I. 0926472432

- Orozco Puga Rosa Ángela

C.I. 0921323226

Milagro, a los 17 días del mes de Octubre del 2012

Eco. Evelin Arteaga A.

TUTORA

DECLARACION DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION

Nosotras, Elvia Stephania Portilla Villalva y Rosa Ángela Orozco Puga declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el proyecto de: **“Análisis de puestos y distribución del trabajo para mejorar la calidad en los procesos de producción de Industria Arrocera Portilla, Año 2013”** es de propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; además que parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una Institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 17 días del mes de octubre del 2012

Elvia Stephania Portilla Villalva
C.I. 0926472432

Rosa Ángela Orozco Puga
C.I. 0921323226

CERTIFICACION DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA []

DEFENSA ORAL []

TOTAL []

EQUIVALENTE []

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Vienen a mí una serie de sentimientos encontrados, pues estoy terminando una parte de mi vida muy importante y es por este motivo quiero dedicar este esfuerzo a:

A Dios

Por haberme dado la fortaleza de seguir adelante y nunca desvanecerme por más duros que haya sido los obstáculos, por darme inteligencia, sabiduría y perseverancia para alcanzar mis objetivos y metas planteadas.

A mis familiares

Por haberme dado apoyo en todo momento de mi vida, por enseñarme a lograr mis objetivos, a tener paciencia y entender que todo se logra paso a paso con sacrificio y voluntad. Les agradezco infinitamente sus consejos, sus momentos a mi lado, ahí cuando parecía que ya nada tenía salida y estaba sola, pues no, los tenía a ustedes, gracias por todo, los quiero.

A mi enamorado

Porque fuiste tú quien siempre me inclino a estudiar, porque recuerdo tus palabras cuando no tenía nada, gracias por enseñarme que nada es difícil, que todo se puede lograr, gracias por tu infinita paciencia y amor, por no perder la voluntad de siempre ayudarme y estar conmigo en cada momento o situaciones difíciles, has sido y eres un motor en mi vida. Te amo.

A todos ustedes dedico este logro inolvidable.

Elvia Stephania Portilla Villalva

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme concedido el privilegio de haber llegado a una meta más en mi vida, su bendición divina siempre reine para las personas que me rodean.

A mi papá

Jaime Orozco por ser el principal motor que empuja mi vida a seguir adelante quien con sus consejos y amor ha sabido llenar de fortaleza mi vida, y tener la sabiduría de saber enfrentar los problemas, a mi mama Carolina Puga que está en el cielo y estaría muy orgullosa de la persona que soy, a mi abuelita Rosa Velasco por siempre estar conmigo en esos momentos difíciles y en especial por ser incondicional en brindarme su confianza y amor, a la esposa de mi papa Eladia Cortez por ser una de las personas pacientes y que siempre está ahí conmigo y es el pilar fundamental en su hogar, a mi familia en especial por sus esfuerzos de saber sobrellevar los problemas y tener la confianza en mi

A mis amigos que nos hemos apoyado mutuamente y compartido muchas vivencias: Marvin López, Margarita Verdugo, y en especial Stephania Portilla quien ha sido una persona muy importante y empuje en mis estudios. María Ochoa y Marjorie Yépez quienes con su paciencia estuvieron en cada momento de experiencia para mi vida.

Rosa Angela Orozco Puga

AGRADECIMIENTO

A lo largo de este proyecto eh venido solicitando ayuda de diferentes personas por ese motivo expreso mi gratitud a la Eco. Evelin Arteaga por estar en cada instante en la elaboración de este proyecto, por guiarme y enseñarme a ver las cosas mucho más sencillas de lo que parece, por darme empuje con motivación y paciencia, Gracias Economista.

A mi compañera de trabajo Lorena Espinoza por estar siempre a mi lado, por ayudarme en cada momento no solo de mi proyecto sino en mi vida diaria, gracias por enseñarme a ser mejor persona y apoyarme en cada objetivo de mi vida, te quiero Lore.

A mis tíos-jefes por darme la oportunidad de trabajar con ellos, por ser un ejemplo en mi vida profesional y laboral, gracias porque sin el apoyo de ustedes yo no estuviera en el lugar que estoy, son para mí un ejemplo claro a seguir.

A mis compañeros y amigos de la universidad Margarita Verdugo, Rosa Orozco y Marvin López por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, porque fueron parte fundamental en esta carrera, gracias por todos los buenos momentos y por estar ahí cuando los eh necesitado, los quiero.

Expreso mis más sinceros agradecimientos a ustedes.

Elvia Stephania Portilla Villalva

AGRADECIMIENTO

En primer lugar los resultados de esta tesis están dedicados a Dios y a todas las personas que de alguna u otra manera cumplieron un papel fundamental para poder lograrla, a mi papa Jaime Orozco por ser la persona que me guía con sus palabras llena de satisfacción mi vida y hace de mí una persona de bien. A mi abuelita Rosa Velasco por su ternura y consejos y saberme escuchar en los momentos difíciles y llevarme por un buen camino.

A mis maestros en especial a la economista Evelin Arteaga quien con su sabiduría nos ayuda de manera desinteresada en la realización de nuestra tesis, y un agradecimiento muy especial mis compañeros de estudio.

A mi jefe Humberto Portilla quien de alguna u otra forma nos ayudó con su paciencia en concederme permisos al momento de continuar con mis estudios.

A mi familia por brindarme ese apoyo incondicional tanto sentimental como económico, mi abuelita, mi madrastra, mis hermanas, tíos y amigas que siempre estuvieron de una forma constante en la realización de mis metas, gracias por formar parte de mi vida y de este logro que solo tiene un solo propósito que es seguir adelante con la bendición de Dios.

Y de manera muy especial un agradecimiento a los lectores de esta tesis que han sido el pilar fundamental en mis estudios respetando cada una de sus áreas de estudio que han contribuido en la elaboración de esta tesis y culminación de este logro.

Rosa Angela Orozco Puga

CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

De nuestras consideraciones:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la Obtención de nuestro Título de tercer nivel, cuyo tema fue: Análisis de puestos y distribución del trabajo para mejorar la calidad en los procesos de producción de Industria Arrocera Portilla, Año 2013 y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 17 días del mes de Octubre del 2013

Elvia Stephania Portilla Villalva

C.I. 0926472432

Rosa Ángela Orozco Puga

C.I. 0921323226

ÍNDICE GENERAL

A.- PAGINAS PRELIMINARES:

Carátula.....	i
Certificación de aceptación de aceptación del tutor.....	ii
Declaración de autoría de la investigación.....	iii
Certificación de la defensa (calificación).....	iv
Dedicatoria.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Cesión de derecho de las autoras a la UNEMI.....	ix
Índice General.....	x
Índice de Cuadros.....	xiv
Índice de Figuras.....	xviii
Resumen.....	xxii

B.- TEXTO

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	5
1.1.4 Sistematización del problema.....	5
1.1.5 Determinación del tema.....	5
1.2 OBJETIVOS	
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACION.....	6

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	MARCO TEORICO	
2.1.1	Antecedentes históricos.....	8
2.1.2	Antecedentes Referenciales.....	9
2.1.3	Fundamentación Teórica.....	12
2.1.4	Fundamentación Empresarial.....	33
2.1.5	Fundamentación Socio-económico.....	35
2.2	MARCO LEGAL.....	37
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.4	HIPOTESIS Y VARIABLES	
2.4.1	Hipótesis General.....	43
2.4.2	Hipótesis Especificas.....	43
2.4.3	Declaración de variables.....	44
2.4.4	Operacionalizacion de las variables.....	45

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	46
3.2	LA POBLACION Y LA MUESTRA	
3.2.1	Características de la población.....	47
3.2.2	Delimitación de la población.....	47
3.2.3	Tipo de Muestra.....	47
3.2.4	Tamaño de la Muestra.....	47
3.2.5	Proceso de selección.....	48
3.3	LOS METODOS Y LAS TECNICAS	
3.3.1	Métodos teóricos.....	48
3.3.2	Métodos Empíricos.....	49
3.3.3	Técnicas Instrumentales.....	49
3.4	PROPUESTA DE PROCESOS ESTADISTICOS DE LA INFORMACION.....	49

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

4.1	Análisis de la situación actual.....	50
4.2	Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.....	98
4.3	Resultados.....	99
4.4	Verificación de Hipótesis.....	100

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1	Tema.....	101
5.2	Fundamentación.....	101
5.3	Justificación.....	103
5.4	Objetivos	
5.4.1	Objetivo General.....	104
5.4.2	Objetivos Específicos.....	104
5.5	Ubicación.....	104
5.6	Factibilidad	
5.6.1	Factibilidad Administrativa.....	106
5.6.2	Factibilidad Legal.....	154
5.7	Descripción de la propuesta.....	155
5.7.1	Actividades.....	168
5.7.2	Recursos, Análisis Financiero.....	169
5.7.3	Impacto.....	174
5.7.4	Cronograma.....	175
	CONCLUSIONES.....	176
	RECOMENDACIONES.....	177

C.- MATERIALES DE REFERENCIA

	Bibliografía.....	179
--	-------------------	-----

ANEXOS

	Anexo 1. Cuadro de diagnostico para el planteamiento del problema.....	183
	Anexo 2. Encuesta.....	184

Anexo 3. Nombramiento del representante Legal.....	187
Anexo 4. Registro único de Proveedores.....	188
Anexo 5. Registro único de Contribuyentes.....	189
Anexo 6. Permiso de funcionamiento o patente.....	190
Anexo 7. Permiso de Bombero.....	191
Anexo 8. Permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública.....	192
Anexo 9. Patente del logotipo de Portiarroz.....	193
Anexo 10. Patente del saco Súper Conejo.....	194
Anexo 11. Cronograma de actividades semestre de la C.C.G.....	195
Anexo 12. Movimiento de la cuenta capacitación de Portiarroz.....	199

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Departamento de funcionabilidad por Stephen P. Robbins.....	5
Cuadro 2	
Resultados de la decisión de selección por Stephen P. Robbins.....	16
Cuadro 3	
Determinación de las necesidades de Capacitación.....	20
Cuadro 4	
Declaración de variables de Industria Arrocera Portilla.....	44
Cuadro 5	
Operacionalizacion de variables de Industria Arrocera Portilla.....	45
Cuadro 6	
Conformidad en la distribución de los puestos asignados para los empleados de la Industria.....	50
Cuadro 7	
Existencia de un Manual de Funciones en mejoría de la Industria.....	52
Cuadro 8	
El desconocimiento de las tareas encomendadas crea malestar para la Industria.....	54
Cuadro 9	
La pérdida nos conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores de la Industria.....	56
Cuadro 10	
Conformidad con los puestos asignados actualmente.....	58

Cuadro 11	
Empleados realizan labores no correspondientes a sus tareas diarias.....	60
Cuadro 12	
Necesidad de implementos de trabajo para cumplir expectativas de la Industria.....	62
Cuadro 13	
Existencias de riesgos en su área de trabajo dentro de la Industria.....	64
Cuadro 14	
Rendimiento de producción bajo por desconocimiento por parte de los empleados.....	66
Cuadro 15	
Contrariedad entre jefes y empleados al momento de impartir labores respectivas.....	68
Cuadro 16	
Oposición o conformidad con metodología de utiliza la Industria.....	70
Cuadro 17	
Creación de un Manual de Análisis y Distribución de Puestos de Trabajo para la Industria.....	72
Cuadro 18	
Conformidad en la distribución de los puestos asignados para los empleados de la Industria.....	74
Cuadro 19	
Existencia de un Manual de Funciones en mejoría de la Industria.....	76
Cuadro 20	
El desconocimiento de las tareas encomendadas crea malestar para la Industria.....	78

Cuadro 21	
La pérdida nos conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores de la Industria.....	80
Cuadro 22	
Conformidad con los puestos asignados actualmente.....	82
Cuadro 23	
Empleados realizan labores no correspondientes a sus tareas diarias.....	84
Cuadro 24	
Necesidad de implementos de trabajo para cumplir expectativas de la Industria.....	86
Cuadro 25	
Existencias de riesgos en su área de trabajo dentro de la Industria.....	88
Cuadro 26	
Rendimiento de producción bajo por desconocimiento por parte de los empleados.....	90
Cuadro 27	
Contrariedad entre jefes y empleados al momento de impartir labores respectivas.....	92
Cuadro 28	
Oposición o conformidad con metodología de utiliza la Industria.....	94
Cuadro 29	
Creación de un Manual de Análisis y Distribución de Puestos de Trabajo para la Industria.....	96
Cuadro 30	
Verificación de Hipótesis.....	100

Cuadro 31	
Organigrama Actual de Portiarroz S.A.....	107
Cuadro 32	
Matriz fodadoda de Portiarroz S.A.....	157
Cuadro 33	
Precios de Mercado de comercialización de materia prima “arroz”.....	162
Cuadro 34	
Cronograma de capacitación para Portiarroz.....	172
Cuadro 35	
Costo de Implementación.....	173
Cuadro 36	
Estado de resultados comparativo de Portiarroz.....	174
Cuadro 37	
Cronograma anual de trabajo.....	175

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Cuadro estadístico de la población activa en la ciudad de Milagro.....	35
Figura 2	
Numero de Industrias Manufacturas de la Provincia del Guayas.....	35
Figura 3	
Imagen de la iglesia central de San Francisco de Milagro.....	37
Figura 4	
Conformidad en la distribución de los puestos asignados para los empleados de la Industria.....	51
Figura 5	
Existencia de un Manual de Funciones en mejoría de la Industria.....	53
Figura 6	
El desconocimiento de las tareas encomendadas crea malestar para la Industria.....	55
Figura 7	
La pérdida nos conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores de la Industria.....	57
Figura 8	
Conformidad con los puestos asignados actualmente.....	59
Figura 9	
Empleados realizan labores no correspondientes a sus tareas diarias.....	61
Figura 10	
Necesidad de implementos de trabajo para cumplir expectativas de la Industria.....	63
Figura 11	
Existencias de riesgos en su área de trabajo dentro de la Industria.....	65
Figura 12	
Rendimiento de producción bajo por desconocimiento por parte de los empleados.....	67
Figura 13	
Contrariedad entre jefes y empleados al momento de impartir labores respectivas.....	69
Figura 14	
Oposición o conformidad con metodología de utiliza la Industria.....	71

Figura 15	
	Creación de un Manual de Análisis y Distribución de Puestos de Trabajo para la Industria.....73
Figura 16	
	Conformidad en la distribución de los puestos asignados para los empleados de la Industria.....75
Figura 17	
	Existencia de un Manual de Funciones en mejoría de la Industria.....77
Figura 18	
	El desconocimiento de las tareas encomendadas crea malestar para la Industria.....79
Figura 19	
	La pérdida nos conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores de la Industria.....81
Figura 20	
	Conformidad con los puestos asignados actualmente.....83
Figura 21	
	Empleados realizan labores no correspondientes a sus tareas diarias.....85
Figura 22	
	Necesidad de implementos de trabajo para cumplir expectativas de la Industria.....87
Figura 23	
	Existencias de riesgos en su área de trabajo dentro de la Industria.....89
Figura 24	
	Rendimiento de producción bajo por desconocimiento por parte de los empleados.....91
Figura 25	
	Contrariedad entre jefes y empleados al momento de impartir labores respectivas.....93
Figura 26	
	Oposición o conformidad con metodología de utiliza la Industria.....95
Figura 27	
	Creación de un Manual de Análisis y Distribución de Puestos de Trabajo para la Industria.....97
Figura 28	
	Croquis de Industria Arrocera Portilla S.A.....105
Figura 29	
	Croquis de Industria Arrocera Portilla S.A obtenido de googlemap.....106

Figura 30	
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Industria Arrocera Portilla.....	156
Figura 31	
Modelo de las cinco fuerzas de Porter de Industria Arrocera Portilla S.A.....	158
Figura 32	
Muestra del Saco Portiarroz Conejo Viejo de Industria Arrocera Portilla.....	163
Figura 33	
Muestra del Saco Portiarroz Súper Conejo Viejo de Industria Arrocera Portilla.....	164
Figura 34	
Muestra del Saco Portiarroz Tigre de Industria Arrocera Portilla.....	164
Figura 35	
Muestra del Saco Portiarroz Molino de Industria Arrocera Portilla.....	164
Figura 36	
Muestra del Saco Portiarroz Portilla “Rey León” de Industria Arrocera Portilla.....	165
Figura 37	
Muestra del Saco Portiarroz Elefante de Industria Arrocera Portilla.....	165
Figura 38	
Muestra del Saco Portiarroz Loro de Industria Arrocera Portilla.....	165
Figura 39	
Muestra del Saco Portiarroz Súper Económico de Industria Arrocera Portilla.....	166
Figura 40	
Muestra la parte externa de Industria Arrocera Portilla S.A.....	166
Figura 41	
Volantes publicitarias.....	167
Figura 42	
Tarjeta de presentación de Industria Arrocera Portilla.....	168
Figura 43	
Letrero para el comercial Nachito.....	168
Figura 44	
Letrero para el comercial Zarate ubicado en la ciudad de Riobamba.....	168

Figura 45

Estado de Pérdidas y Ganancias de Portiarroz S.A.....170

Figura 46

Agenda de capacitaciones mes de febrero 2013.....171

RESUMEN

En la actualidad existen un sinnúmero de microempresas que se vienen formando con el pasar de los años, microempresas que tienen visiones corporativas, de crecer y avanzar, de ser competitivas en un mercado explotado por minoristas y mayoristas. Es así como Industria Arrocería Portilla, antes piladora Luz Matilde fue creciendo con el pasar de los años, de una manera empírica, sin una estructura organizacional definida, al igual que muchas empresas inician sus actividades. Las microempresas crecen y se fortalecen con el pasar de los tiempos, innovan en tecnología, recursos materiales pero en ocasiones se olvidan de obtener una imagen corporativa definida, que el momento resulta no significativo, sin darse cuenta que es tan importante como los recursos económicos, es la esencia de la organización, como van hacer vistos en un futuro. Por ello surgió la necesidad de crear e implementar una reestructuración organizacional en Portiarroz S.A, debido a esto los procesos mejoraran, existirá un ahorro de tiempo, y tendrán una imagen corporativa definida. La clave de este proyecto es fomentar y crear una cultura organizacional con un ambiente laboral estable, sano y productivo para todos sus colaboradores desde la parte operativa hasta la parte más alta del orden jerárquico, cabe mencionar y recalcar lo importante de crear una cultura organizacional, cambiar el pensamiento de los colaboradores, deben entender que si la empresa surge depende de muchos factores importantes como los económicos pero también así de la calidad de trabajo, de la eficiencia y productividad que existan dentro de la organización. Es importante que todas las empresas se formen con una estructuración organizacional definida, los beneficios son a futuro cuando las microempresas se conviertan en empresas potenciales.

Palabras claves: *Clima organizacional, Ambiente laboral, Imagen corporativa definida.*

ABSTRACT

At present, there are a myriad of micro-businesses that are being trained with the passing of the years, micro-enterprises that have corporate visions, to grow and move forward, to be competitive in a market that has been exploited by retailers and wholesalers. It is as well as rice Industry Portilla, before call Luz Matilde was growing with the passing of the years, of an empirical manner, without a defined organizational structure, like so many companies start their activities. Micro-enterprises grow and are strengthened with the passage of time, innovate in technology, material resources but sometimes forget to obtain a corporate image defined, that the time is not significant, without realizing that it is as important as the economic resources, is the essence of the organization, as they are going to seen in the future. For this reason the need arose to create and implement an organizational restructuring in Portiarroz S. A, due to this processes will improve, there will be a savings of time, and will have a defined corporate image. The key to this project is to promote and create an organizational culture with a stable working environment, healthy and productive for all its collaborators from the operational part up to the highest part of the hierarchical order, it is worth mentioning and emphasize the importance of creating an organizational culture, change the thinking of the collaborators, They must understand that if the company arises depends on many factors such as the economic but also the quality of the work on the efficiency and productivity that exist within the organization. It is important that all companies is formed with a defined organizational structuring, the benefits are of a future when the micro will become potential companies.

Key Words: *Organizational climate, work environment, corporate image defined.*

INTRODUCCION

Esta investigación tiene como principal objetivo el correcto Análisis de Puestos y Distribución de Trabajo para mejorar la calidad en los procesos de producción de la Industria Arrocera Portilla en las respectivas áreas correspondientes a cada trabajador con la única finalidad de obtener un mejor rendimiento como industria.

De este modo el desarrollo de esta tesis se basara en el Diseño de Puestos y Distribución de Trabajo, esta interpelación es la siguiente ¿Cómo mejorar la Calidad en los Procesos de Producción?

Si bien observamos unos de los problemas principales de la Industria Portiarroz s.a.

Es la falta de análisis de distribución de puestos de los empleados, esto está ocasionando una deficiencia en los procesos, para mejorar la calidad por el desconocimiento de sus labores y a su vez un bajo rendimiento de producción lo cual afecta directamente a los requerimientos que tiene como Industria, al no cumplir con las expectativas con los clientes y de la misma forma se crea un ambiente de trabajo inconforme ya que al no producir lo necesario ocasionaría un ambiente de trabajo incómodo con empleados insatisfechos y una industria sin cumplir sus expectativas.

Es de mucha relevancia la distribución de puestos en la industria ya que esta forma se pondría en marcha una mejor producción para la misma, se debe tomar en cuenta la correcta reclutacion de personal, es muy importante contar con personal capacitado para las labores necesarias para la industria, esto influye directamente a tener clientes satisfechos y una industria con la capacidad de ofrecer un producto de mejor calidad.

Se realizara un estudio interno dentro de la industria analizando cada uno de los puestos y utilizando herramientas necesarias para medir el nivel de producción y considerar el nivel de conocimiento de los empleados para las distintas áreas de trabajo asignadas, esta forma sacar nuestro propio análisis para soluciones de los problemas que se presenten.

Se trabajara mediante encuesta realizadas tanto al personal operativo como administrativo de este modo sacaremos conclusiones efectivas facilitando el trabajo de entender en que están fallando tanto empleados como jefes y así poder dar resultados que satisfagan a la Industria.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematicación.-

Uno de los problemas actualmente en las empresas es la falta de análisis y descripción de los puestos de trabajo cuya deficiencia está ocasionando que las funciones y procesos no muestren la efectividad necesaria y requerida para cumplir las expectativas de los administradores, clientes, proveedores y todos aquellos involucrados de una manera directa e indirecta.

Cabe recalcar que uno de los factores que se encuentra ocasionando la pérdida de eficiencia dentro del área de producción es la falta de conocimiento por parte del personal de trabajo en cuanto a cada uno de los procesos llevados a cabo, también así la falta de determinación de sus responsabilidades nos lleva a obtener demora en los mismos.

La no identificación ni determinación de los cargo en los diferentes puestos de trabajo nos conlleva a ocasionar una falta de productividad por parte de los trabajadores, esto implica que unos realicen mucho mas funciones que otros, que sus sueldos no sean equitativos y producto de esto obtendremos la falta de interés, desmotivación y estrés en aquellos que tienen sobrecargo de funciones.

También tendrá como resultado una insatisfacción laboral, la cual no es recomendable dentro de ninguna empresa, esta es la puerta de entrada a obtener un clima organizacional afectado dando como resultado frustración en los empleados.

Sin duda alguna un tema muy relevante también es la falta de eficiencia al momento del reclutamiento del personal, la inexistencia de un lineamiento dentro de la organización está ocasionando que el departamento de recursos humanos de la compañía no haga la selección adecuada de acuerdo a cada cargo, esto producirá personas incapaces de adaptarse al entorno laboral y que de una u otra manera no rendirán de una forma efectiva en las funciones designadas.

Es recomendable que exista dentro de cada organización un cronograma de capacitación para cada uno de los que conforman la compañía, el entrenamiento de su personal puede llevar a hacer la clave del éxito dentro de las organizaciones, la falta de estos puntos tan importante a futuro podría resultar un problema común y difícil de solucionar, su falta de entrenamiento afectará a los recursos económicos de la empresa proporcionando producto de mala calidad, inconformidad de los clientes, proveedores, administradores y hasta los mismo empleados de la empresa.

La no existencia de un reglamento industrial dentro de la compañía está ocasionando la mala condición laboral dentro de la organización produciendo que no se entreguen los recursos necesarios para cada puesto de trabajo, estos son temas importantes que están afectando al plan estratégico del negocio.

Pronostico.-

Si la empresa continúa sin delegar obligaciones o responsabilidades a sus trabajadores, producto de una falta de análisis y descripción de puestos de trabajos, el sistema productivo se verá afectado, sus procesos de crecimientos y rendimientos disminuirán de manera consecutiva, la pérdida de tiempo y la deficiencia en los mismos crecerá recíprocamente.

Control del pronóstico.-

Para solucionar el problema sobre la falta de análisis y descripción de puestos de trabajo es necesario diseñar un manual de funciones dentro de la organización para poder obtener los procesos requeridos, y obtener un sistema productivo eficiente.

1.1.2 Delimitación del problema.-

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro
Sector: Urbano
Área: Producción
Tiempo de evaluación: 5 meses

1.1.3 Formulación del problema.-

¿De qué forma están siendo afectados los procesos productivos de la empresa por la falta de análisis y descripción de los puestos de trabajo?

1.1.4 Sistematización del problema.-

¿De qué manera el desconocimiento de los procesos paso a paso por parte de los trabajadores está ocasionando deficiencia en la producción?

¿De qué forma se ve afectado el clima organizacional dentro de la empresa debido a la sobrecarga de funciones?

¿Cómo afecta la falta de un reglamento industrial al rendimiento laboral en la empresa?

¿En qué circunstancia la falta de conocimiento de los trabajadores de sus responsabilidades ocasiona un retraso en el cumplimiento de las diferentes actividades?

1.1.5 Determinación del tema.-

Analizar como los procesos de producción se están afectando debido a la inexistencia de una descripción de puestos de trabajo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General de la Investigación.-

Realizar un estudio interno en la Industria Arrocera Portilla, utilizando herramientas investigativas, con la finalidad de diagnosticar los niveles de producción que se están manejando dentro de la empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación.-

- Evaluar como la falta de conocimiento por parte de los trabajadores en los procesos de la empresa está contribuyendo a la pérdida de eficiencia en la producción.

- Examinar como el sobrecargo de funciones en ciertos niveles de trabajo está produciendo deficiencia, desmotivación y falta de interés en los trabajadores.
- Determinar como la falta de un reglamento industrial en la empresa está contribuyendo a la mala condición laboral.
- Evaluar como la falta de conocimiento en los trabajadores está ocasionando retrasos en el cumplimiento de las diferentes áreas de producción.

1.3 Justificación.-

El proyecto es de gran importancia porque gracias a este estudio se puede observar la falta de rendimiento en el departamento de producción y el desinterés que pueda existir por la parte administrativa. Se ha querido realizar este análisis dentro de la organización, en el transcurso del tiempo se ha observado la importancia de estos, y la necesidad para que se lo realice.

Otros de los beneficios que se espera conseguir una mejora en las diferentes aéreas de la empresa y de una u otra manera a direccionar a la misma.

Cabe recalcar que cuando se finalice este proyecto saldrán beneficiados tanto el empleador como sus trabajadores, se obtendrá una mejor empatía entre los mismos y un mejor rendimiento de trabajo, cumpliendo los objetivos que ya tenga planteado Industria Arrocería Portilla.

El proyecto está directamente relacionado con el plan nacional del buen vivir establecido por las autoridades de nuestro país, porque garantiza el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas, y además mejorara la capacidad y potenciabilidad de la ciudadanía generando más puesto de trabajos, que permitirá crecer a la empresa y a sus colaboradores.

La investigación de este proyecto ha sido esperado por mucho tiempo por parte de sus administradores, la falta de coordinación de tiempo de los mismos ha sido la causa por la que no se ha realizado aun.

Se espera que los malestares hasta la actualidad visto dentro de la organización puedan ser solucionados no parcialmente sino en su totalidad.

Con esfuerzos y colaboración por parte de los administradores, empleados y todos aquellos que se encuentran involucrados se podrá conseguir y cumplir las expectativas de este proyecto.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes históricos.-

En la década de los años 90 se empiezan a formar las bases de la que hoy es la empresa Industria Arrocera Portilla S.A., con la compra de un pequeño molino artesanal, por parte del fundador Sr. Miguel Humberto Portilla López.

El Sr. Miguel Portilla López surge con operaciones manuales e instalaciones pequeñas que cumplían con los objetivos propuestos de esa época, prestando los servicios a los cultivadores de las zonas arroceras.

Con el transcurrir de los años se llegó a financiar un alto porcentaje de los arroceros de diferentes zonas de la provincia del Guayas y parte de Naranjal, para poder asegurar su producción, de esta manera fueron desarrollando a la Industria en la región y convirtiéndose en una de las mejores por la zona.

Con el impulso del fundador se tecnifica la empresa y se proyecta su crecimiento y es en el año de 1988 donde se crea la Piladora Luz Matilde, y posteriormente en el año 2006 cambia su razón social a Industria Arrocera Portilla S.A.

Así como fue evolucionando la empresa a través de los años, se fue ganando mercado en las diferentes regiones del Ecuador, y de esta manera hace 24 años nace la marca arroz conejo viejo en ese entonces, y que ahora es conejo viejo Portiarroz teniendo como principales mercados la región sierra, costa y cierta parte del oriente.

En la actualidad estamos comercializando nuestros productos en las tiendas y grandes mayoristas de las distintas ciudades de la región costa, sierra, oriente y región insular.

Nuestra empresa ha adquirido recientemente alta tecnología japonesa que nos permite cumplir con los más altos estándares de calidad en los diversos procesos de producción y empaque acordes con las exigentes necesidades y requerimientos del mercado actual, por lo cual estamos certificados con el sistema de gestión de la calidad ISO 9001 2000.

Industria Arrocería Portilla S.A. Es una empresa Ecuatoriana, procesadora y empaquetadora de productos como el arroz y sus derivados se dedica a la compra, y producción del mismo pasando a ser la primera en su categoría de producción de arroz.

2.1.2 Antecedentes Referenciales.

Según el estudio realizado por María José Naranjo Sánchez “**Auditoría Administrativa a la jefatura de Recursos Humanos de la empresa Eléctrica Riobamba S.A Año 2010**” nos indica que en estos momentos la auditoría por su gran trascendencia es de suma importancia para todas las organizaciones.

Existe una gran relevancia en estudiar todas las medidas utilizadas en los distintos niveles jerárquicos, de acuerdo a políticas, planes, estructuras, canales de comunicación y diferentes procedimientos dentro de una empresa que nos conlleva a la planeación de una auditoría.

María José Naranjo Sánchez llega a la conclusión que la elaboración de manuales de procesos, estudio de puestos y descripción de los mismos, tiene mucho que ver con la auditoría administrativa, puntos importantes dentro de las organizaciones con la meta de poder evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las políticas u procedimientos a establecerse luego de realizar los respectivos estudios.

Por medio de estos estudios se procedió a determinar las áreas críticas de la empresa, evaluando riesgos, actividades de control, supervisión y monitoreo; también por medio de encuestas, entrevistas a todo el personal de trabajo de la empresa pudimos determinar que es de mucha importancia obtener personal capacitado en todas las áreas de la empresa, es decir

que deben existir también un reclutamiento efectivo al momento de designar ciertos puestos de trabajo.¹

Según el estudio realizado por María del Carmen Jácome Coro, y Diana Liseth Malucin Cárdenas “**Propuesta de implementación de la sección de control interno previo y concurrente de las operaciones administrativas y financieras realizadas en el departamento financiero de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras públicas de Chimborazo**” fue básicamente la realización de un manual de puestos específicos que se encuentren delimitando las funciones de cada trabajador, en relación al cargo que desempeña.

Partieron desde el análisis de todo lo existente, estudiaron las debilidades, fuerzas, amenazas y oportunidades de cada una de las funciones establecidas, encontraron información desactualizada, deficiencia en controles internos, estas problemáticas ayudaron a emitir una propuesta de solución.

Además se encontraron que el plan de capacitación a los trabajadores no se cumple, no existe un asesoramiento jurídico debido y existe duplicidad en ciertas funciones todo esto recolectado mediante la investigación, hizo posible llegar a recomendaciones y posibles soluciones.

Llegaron a la conclusión que la idea de implementar en la sección de control interno en las operaciones de cualquier empresa es de gran relevancia, la necesidad de cumplir objetivos, políticas y procedimientos de funcionabilidad en las entidades tiene cada vez mas exigencias.

Los diagnósticos que uno obtiene, producto de realizar una investigación de los controles internos dentro de las organizaciones nos conlleva a encontrar posibles soluciones en inconvenientes que a futuro puedan crecer y ser un verdadero problema al momento de encontrar una solución.

¹ Naranjo Sánchez – ESPOCH (2011) Riobamba - Ecuador

Es así como decidimos determinar el propósito de creación en la sección de control interno, la estructura y funciones, los procesos a ejecutarse con el respectivo marco legal, para el mejoramiento de todos los procesos en la empresa y obtener la posible reducción del riesgo en el trabajo.²

Según la auditoría realizada por Mauricio Guillermo Criollo Llinin y Darwin Ramiro Tonato Tenorio “**Auditoría de gestión para mejorar los procesos en el departamento financiero, área de proveeduría del ilustre Municipio de Riobamba, periodo enero a diciembre 2010**” para mejorar los procesos en el departamento financiero y área de proveeduría en el ilustre municipio de Riobamba obtuvieron que el mejoramiento de cada uno de los procesos ya sean empresas públicas, privadas con o sin fines de lucro, nos ha llevado a realizar una serie de análisis, estudios a proponer implementaciones de los controles internos de las organizaciones.

Partieron desde la entrevista a cada uno de los miembros del Ilustre Municipio de Riobamba, analizaron sus respectivas fuerzas, amenazas, fortalezas y oportunidades, encontraron que no existe una auditoría compleja en las aéreas financieras, informáticas, operacionales y administrativas.

Cabe mencionar que en su estudio realizado hallaron que existe falta de coordinación en los diferentes procedimientos y procesos ya sean generales o específicos que permitan realizar una correcta evaluación de riesgos.

La falta de comunicación dentro de los departamentos, el número de horas que los trabajadores no cumplían de acuerdo a lo reglamentado, la falta de control y de seguimiento en los procesos ya establecidos son producto de la inexistencia de una auditoría adecuada.

Los análisis efectuados nos encaminan a evaluar y controlar la eficiencia, eficacia, ética en cada uno de los trabajos realizados para poder colaborar con la empresa de una manera correcta.

²Jácome Coro, Malucin Cárdenas – ESPOCH (2011) Riobamba – Ecuador.

Según todo lo encontrado en su estudio deciden hacer la propuesta de implementar una auditoría que ayude a solucionar los procesos dentro del Ilustre Municipio de Riobamba.

Además es requerimiento efectuar auditorías que evalúen su gestión y permitan controlar el grado de cumplimiento en las compañías.³

2.1.3 Fundamentación teórica.-

Organización de un departamento efectivo

La mayoría de las organizaciones, grandes, medianas o pequeñas, públicas o privadas, con o sin fines de lucro necesitan tener una estructura clara de los procesos y de descripción de los puestos de trabajo.

¿Qué es la especialización del trabajo?

La especialización del trabajo implica que en vez de que un individuo realice el trabajo completo, este se divide en varios pasos, cada uno terminado por un individuo diferente.

Es importante saber que la especialización del trabajo conduce al incremento de la eficiencia económica.

En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren destrezas altamente desarrolladas; otras puede realizarlas personal no calificado, si todos tenemos las habilidades necesarias para desempeñar tanto las tareas más difíciles como las sencillas, el resultado sería que trabajarían por debajo del nivel de habilidades, salvo cuando desempeñaran tareas más sofisticadas o que se requiera de personal altamente calificado.

En la actualidad, los supervisores entienden que si bien la especialización del trabajo da como resultado eficiencias económicas, no es una fuente inacabable de mayor productividad. Llega al punto que en que surgen los problemas de la especialización del trabajo: aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, baja calidad, más ausentismo y alta rotación.

³Criollo Linin, Tonato Tenorio – ESPOCH (2011) Riobamba – Ecuador.

Los supervisores en la actualidad siguen aplicando el concepto de especialización de trabajo al diseñar las tareas. Al mismo tiempo, reconocen que cada vez en más situaciones, la productividad, la calidad y la motivación de los empleados aumentan cuando se da a los empleados una variedad de actividades, permitiéndoles hacer una pieza entera y completa del trabajo y colocándolos en equipos.

¿Qué es una cadena de mando?

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles altos organizacionales hasta los niveles más bajos y aclara quien reporta a quien.

Ayuda a los empleados a resolver preguntas como ¿en caso de problemas a quien acudo? O ¿ante quién soy responsable? Preguntas como estas llevaron a la administración a entender que un empleado necesita uno y solo un supervisor ante quien es directamente responsable.

Un empleado que debe reportarse con dos o más jefes enfrenta exigencias o prioridades en conflicto. Esto con el pasar del tiempo se denominó unidad de mando, la unidad de mando era lógica cuando las organizaciones eran sencillas, en algunas circunstancias sigue siendo un buen consejo y actualmente hay organizaciones que todavía lo siguen.

¿Qué es el alcance de control?

Una tendencia muy importante dentro de las organizaciones es el alcance de control que se ha venido extendiendo a medida que ha pasado el tiempo, existiendo pocos supervisores al momento de evaluar el rendimiento de los empleados, esto es producido por las maneras de reducir costos en las organizaciones, por desgracia no existe una respuesta universal. Para la mayoría de los supervisores el número ideal se encuentra entre 5 y 30 empleados por cada uno de ellos.

¿Qué es Autoridad?

El término autoridad se refiere a los derechos inherentes al puesto de supervisión, a dar órdenes y esperar que obedezcan.

Las personas siguen a individuos con autoridad no porque les agrade o los respeten, sino por los derechos inherentes a su puesto.

Existen tres tipos de diferentes relaciones de autoridad:

- Autoridad de primera línea
- Autoridad del personal
- Autoridad funcional.

La autoridad de primera línea es la más sencilla de entender se refiere a la autoridad que da al supervisor el derecho de dirigir el trabajo de sus empleados y de tomar ciertas decisiones sin consultar a otros.

La autoridad del personal apoya a la autoridad de primera línea aconsejando, sirviendo y ayudando, pero es limitada.

La auditoria funcional es el tercer tipo, representa los derechos sobre individuos que se encuentran fuera de las aéreas directas de responsabilidad de los individuos.

¿En que difieren la autoridad y la responsabilidad?

Los puestos de supervisión traen consigo autoridad. También vienen con la responsabilidad. Los supervisores son responsables de lograr metas de su unidad, mantener costos dentro del presupuesto, seguir políticas organizacionales y motivar a sus empleados. La autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para abusar.

La responsabilidad sin autoridad crea frustración y sentimientos de impotencia. Si usted es responsable de las ventas en su área, tendrá que tener autoridad para contratar, recompensar, disciplinar y despedir a los vendedores que trabajan para usted.

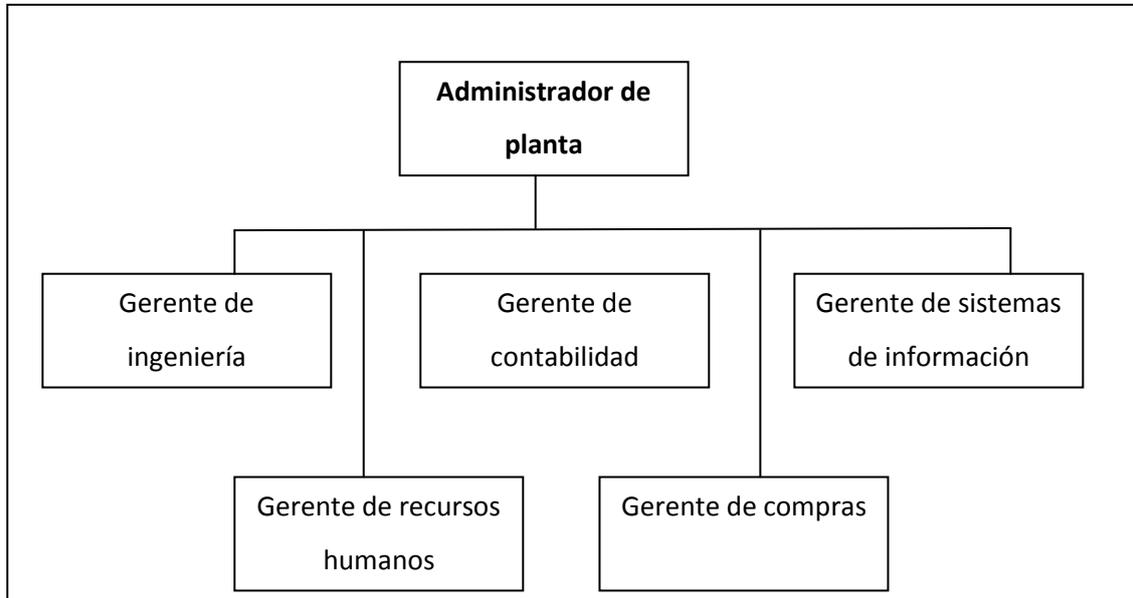
Mientras más ambicionas y difíciles de alcanzar sean las metas que el supervisor emprenda, mas autoridad necesita.

Hoy en día, más de que en los años recientes, los supervisores y ejecutivos están incluyéndose activamente en el proceso de toma de decisiones. Como muchas organizaciones tienen que reducir costos y modernizar su diseño organizacional para responder mejor a las necesidades del cliente, han llevado la autoridad de la toma de decisiones hasta los niveles más bajos de la organización.

¿Cómo se agrupan las actividades?

Una de las formas más aceptadas para agrupar actividades es según las funciones que se desempeñan, es decir, la departamentalización funcional, tal como lo describe el cuadro 1.

Cuadro 1. Departamento de funcionalidad.



Fuente: Supervisión por Stephen P. Robbins

También existe la departamentalización por cliente, es que los clientes de cada departamento tienen un conjunto de problemas y necesidades en común que puedan satisfacerse mejor teniendo especialistas para cada conjunto.

Otra forma de departamentalización, basada en la geografía o el territorio, es la de departamentalización geográfica, es decir la región de ventas tendrá regiones occidentales, sur, central y oriental.

La departamentalización a la estructura.-

A medida que las tareas se han vuelto más complejas y se requieran diversas habilidades para realizarlas, la administración ha introducido el uso de equipos y grupos de trabajo.

Estructura simple: se define más por lo que no es que por lo que es. Si encuentra una organización que parece casi no tener estructura, quizás se trate de la variedad simple.

Con esto queremos decir que la especialización de trabajo es baja, hay pocas reglas que rigen las operaciones y la autoridad se encuentra centralizada en un solo individuo: el propietario.

La estructura simple es una organización plana; por lo general tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo suelto de empleados con autoridad en quienes se centraliza la autoridad de la toma de decisiones.

A medida que aumenta el tamaño, la toma de decisiones es más lenta y al final se detiene, ya que el único ejecutivo trata de seguir tomando todas las decisiones.

Si la estructura no cambia y se adapta al tamaño, la empresa perderá impulso y con el tiempo fracasará. Otra debilidad de la estructura simple es el riesgo: todo depende de una persona. Si algo le sucede al propietario-gerente, se pierde el centro de información y de toma de decisiones de la organización.

Reclutamiento del personal correcto

Una vez que el esfuerzo de reclutamiento ha depurado a un grupo de candidatos, el paso siguiente en el proceso de contratación es identificar quien es el mejor calificado para el trabajo. Entonces, en esencia, el proceso de selección es un ejercicio de predicción.

Se necesita considerar que para cualquier decisión de selección se podría tener cuatro resultados según el cuadro 2.

Cuadro 2. Resultados de la decisión de selección.

	Se acepta	Se rechaza
Éxito	Decisión correcta	Error de rechazo
Fracaso	Error de aceptación	Decisión correcta

Fuente: Supervisión por Stephen P. Robbins

Es necesario que exista un nivel de confiabilidad puesto que esto es una herramienta que mide el mismo objeto de manera efectiva. Ninguna herramienta de selección fuera eficaz si tuviera poca confiabilidad. Un ejemplo de esto es la existencia de la balanza en las industria necesita estar en buenas condiciones para poder tener un nivel de seguridad y confiabilidad en los

trabajos que se realiza a través de ella así también mediríamos su validez, es decir debe haber una relación probada entre la herramienta de selección y cierta medida relevante.

El análisis de puestos define las obligaciones y requisitos de los puestos de la empresa. Decida cuales puntos cubrirá por medio de la planeación y el pronóstico de personal. Integre una reserva de candidatos para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos, Pida a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que pasen por una entrevista inicial de la selección.

Use herramientas de selección como pruebas, investigación de antecedentes y exámenes médicos para identificar a los candidatos viables.

Decida a quien hará un ofrecimiento pidiendo al supervisor y quizás a otras personas que entrevisten a los candidatos.

Suponiendo que la empresa lo autoriza a cubrir puestos el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos a través de un reclutamiento.

El reclutamiento no solo implica colocar anuncios o llamar a agencias de empleo. Existen varias cosas que lo hacen más complejo estas actividades deben ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la empresa también veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros.

El éxito de reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esa actividad

Una entrevista debe ser eficaz.

La entrevista, junto con la solicitud, es una herramienta de selección casi universal.

Las entrevistas pueden ser herramientas confiables y validas, pero con demasiada frecuencia no lo son. Cuando las entrevistas están estructuradas y bien organizadas, y si los entrevistadores hacen preguntas en común, son predictores eficaces.

Es decir si la estructura de la entrevista no se encuentra bien organizada estas serán interrumpidas por cualquier sesgo que se presente en el momento.

X ejemplo:

- El entrevistador tiende a un estereotipo de lo que es un buen candidato.
- Quien hace la entrevista tiende a favorecer a los solicitantes que comparten sus opiniones.
- El orden en que se entrevistan a los candidatos influirá en las evaluaciones.
- A la información negativa se le da un porcentaje alto.

Estas son un grupo de sesgos que pueden ocasionar que la entrevista no sea eficaz es decir las entrevistas estructuradas y bien organizadas son más confiables que las que no están.

El analista de puestos y el supervisor deben trabajar en conjunto para identificar a los trabajadores que conocen mejor el puesto pero de preferencia aquella serían los más objetivos para describir sus obligaciones y responsabilidades.

Establecer rápidamente una buena relación con el entrevistado utilice una guía o un cuestionario estructurado que incluyan preguntas y cuenten con un espacio para las respuestas Cuando las tareas no se realizan de forma regular por ejemplo cuando el trabajador no realiza las mismas actividades una vez y otra, muchas veces al día, pídale una lista de sus obligaciones en orden de importancia y según la frecuencia con las que la realiza, Cuando termine la entrevista revise que y verifique los datos.

Es probable que la entrevista sea el método más utilizado para identificar las obligaciones y responsabilidades de un puesto lo cual refleja sus ventajas se trata de un método rápido y sencillo para reunir información.

El principal problema es la distorsión de información ya sea debido a la falsificación franca o malos entendidos. A menudo el análisis de puesto es el prelude para un cambio de salario que paga por ese trabajo.

Preguntas típicas:

- Cuál es su puesto desempeñado
- Cuáles son las principales obligaciones de su puesto
- Que es lo que hace exactamente
- En cuales lugares trabaja
- Cuáles son los requisitos de estudio, experiencia, habilidades. Certificación y licencias
- En cuales actividades participa
- Cuáles son las responsabilidades y obligaciones del puesto

- Cuáles son las exigencias físicas
- Cuáles son las condiciones salud y seguridad
- Está expuesto a algún tipo de peligro y a condiciones laborales poco comunes

Inducción, capacitación y desarrollo.

Si los supervisores han realizado un reclutamiento y una selección adecuada, deben haber contratado individuos competentes que se desempeñen con éxito, el cual requiere algo más que la posesión de ciertas aptitudes.

Las personas recién reclutadas deben adaptarse al clima organizacional y capacitarse, para efectuar el trabajo de forma consistente con los objetivos de esta.

La inducción dentro de la organización en general puede ser de diferentes maneras por medio de un folleto o a través de una web, ver la manera más económica posible. Es fundamental que la información entregada se encuentre actualizada, el nuevo empleado debe conocer el puesto donde se encuentra físicamente ubicado, etc.

Introducción de nuevo personal en la organización.

Una vez seleccionado un candidato al puesto él o ella necesita de una inducción es decir necesitan ser introducidos al trabajo y a la organización. La inducción al puesto aumenta la información que obtuvo el empleado durante las etapas de reclutamiento y selección. Se le aclaran sus responsabilidades y deberes específicos, así como la forma en que se medirá su desempeño.

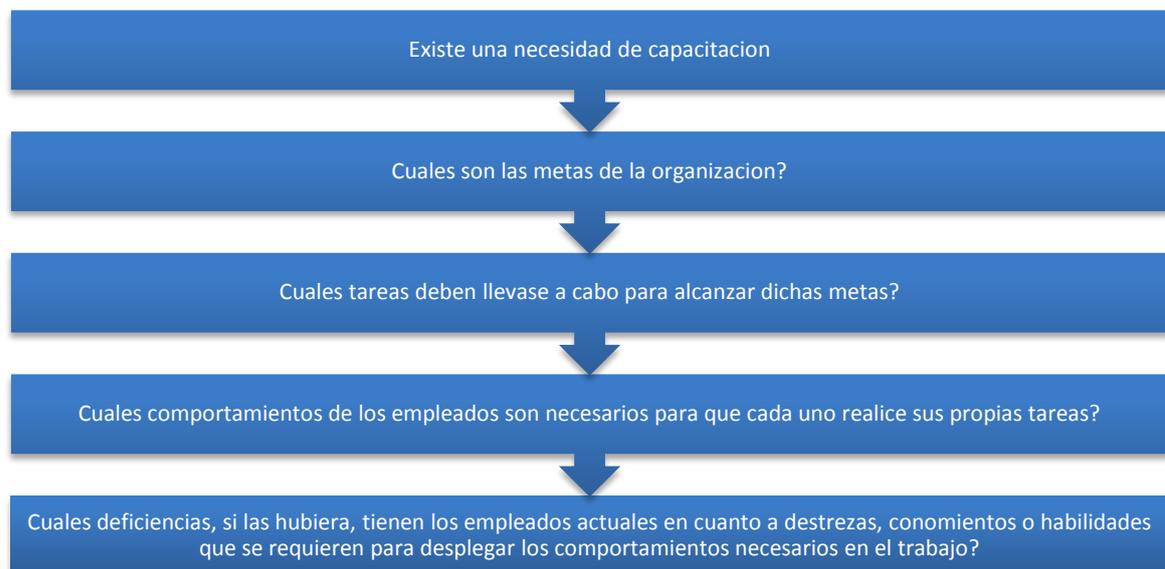
Capacitación en los empleados.

El aprendizaje de los empleados por medio de la capacitación es sin duda un tema muy relevante, esto busca una mejora continua y un cambio permanente en los empleados, de modo que mejoren sus habilidades, conocimientos, actitud y hasta su comportamiento. La determinación de las necesidades de capacitación las podemos observar en el cuadro 3 mostrado más abajo.

La mayoría de la capacitación de los empleados se la realiza dentro de la misma empresa, puesto que más sencillo y tal vez resulte mucho más económico. Sin embargo la capacitación en el trabajo interrumpe las labores y ocasiona un aumento de los errores mientras se aprende. Asimismo puede resultar difícil aprender ciertas destrezas dentro de la organización lo cual es necesario realizarlo en un lugar externo al trabajo con personas más especializadas.

Para medir el desempeño de los trabajadores es necesario saber si estos están consiguiendo los objetivos deseados por la empresa.

Cuadro 3. Determinación de las necesidades de capacitación.



Fuente: Supervisión por Stephen P. Robbins

Análisis de puestos por internet.-

La mayoría de los métodos de análisis de puestos tienen una o varias desventajas.las entrevistas cara a cara y las observaciones pueden ser lentas y largas el análisis de puestos de internet puede ser la solución el uso de metodología en línea para encuestas incluyendo encuestas de análisis de puesto se ha incrementado drásticamente en los últimos años en tanto la mayoría de las organizaciones eligen el uso de internet o de intranet para reunir ese tipo de datos

Pasos para el análisis de puestos.-

- Decida como utilizar la información pues esto determina cuales datos debe recabar y cómo hacerlo.
- Revise la información básica e importante como organigramas, graficas de proceso y descripciones de puestos.
- Selecciones puestos representativos no se requiere analizar los 200 puestos de trabajadores con una muestra de 10 es suficiente.
- Analice el puesto reuniendo datos sobre las actividades laborales las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo así como las características y habilidades humanas necesarias.
- Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato lo anterior le ayudara a verificar que lo anterior es lo correcto.
- Prepare la descripción y una especificación del puesto. Se trata de los productos tangibles del análisis del puesto.

Algunos lineamientos para el análisis del puesto.-

El análisis del puesto generalmente implica un esfuerzo conjunto por parte de un especialista en recurso humanos, el trabajador y el supervisor del empleado

El análisis del puesto casi siempre requiere que se recabe información de varias personas familiarizadas con la posición llamadas de expertos en la materia como los propios trabajadores y sus supervisores utilizando cuestionarios y entrevistas cuando por ejemplo la información de estas personas no es suficiente

Uno se debe asegurar de que las preguntas y las cuestas sean claras y comprensibles para los encuestados debe ser posible de observar y cuestionar a los entrevistados al inicio del proceso del análisis del puesto

Uso de múltiples fuentes para reunir datos.-

Ya vimos que hay muchas formas de obtener información para el análisis de puestos desde los propios trabajadores grupos o supervisores o a partir de observaciones del analista de puestos

Categoría de obtención de información

Categoría de interacción de información

Categoría de los procesos mentales

Categoría del producto de trabajo

Redacción de descripción de puestos.-

El patrón casi siempre utiliza el análisis de puestos para al menos producir la descripción de estos la cual consiste en un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto como lo hace y en qué condiciones desempeña su labor:

Identificación del puesto

Resumen del puesto

Responsabilidades y obligaciones

Autoridad del titulas

Estándares de desempeño

Condiciones laborales

Especificaciones del puesto

Análisis de puestos en un mundo desempleado.-

Por lo general un puesto se define como un conjunto de actividades estrechamente relacionado que se realizan a cambio de una remuneración pero con los años el concepto de un puesto ha cambiado de manera radical. Ahora lo pocos son mucho más variados y con una definición más amplia

Análisis de puestos basados en las competencias

No es mucha coincidencia que muchos patrones y expertos en el análisis de puestos afirmen que los procedimientos tradicionales de análisis ya no pueden tener un papel central en la administración de recursos humanos.

Las prestaciones son parte de la remuneración hacia los empleados.

Cuando las organizaciones estudian los sueldos además de considerar un salario por hora o por mes, deben considerar las prestaciones que se realiza a los empleados, se consideran compensaciones no financieras que tienen como objetivo mejor la calidad de vida de los mismos.

Diseño e implementación de controles.

El proceso de control consiste en tres pasos muy importantes e independientes:

- Medir el desempeño real.
- Comparar los resultados con los estándares.
- Tomar medidas correctivas.

Para proceder a medir el desempeño real existen fuentes de información, usadas por la mayoría de los supervisores, estos son la observación personal, los informes estadísticos, los reportes verbales y los reportes escritos.

Se debe medir lo que tenga más relevancia en los procesos de control puesto que un criterio equivocado dará como resultado consecuencias serias de mal funcionamiento.

Para poder comparar los resultados se necesita primero establecer los estándares y determinar el rango de variación aceptable. Es decir establecer políticas dentro de la organización que puedan manejar un rango de error tolerable, pero que busque siempre a la inexistencia de este.

El tercer y último paso en el proceso de control es la acción que corregirá la desviación. Existen dos tipos de medidas correctivas, una es inmediata y se enfoca en los síntomas, la otra es básica e investiga las causas.

Tipo de control.

Control preventivo.-

Una mejor forma de evitar la desviación o el margen de error que pueda existir en las organizaciones es que eso no ocurra, la mayoría de los supervisores entienden que es el tipo más deseable de control porque anticipa y previene los resultados indeseables.

Control concurrente.-

Como su nombre lo indica, el control concurrente tiene lugar mientras una actividad está en marcha. Cuando supervisan directamente las acciones de los empleados, monitorean su trabajo y corrigen los problemas en el momento que suceden, realizan un control concurrente. Aunque puedan existir ciertos retrasos evidentes entre la acción y la respuesta correctiva de un supervisor, el retraso es en esencia mínimo.

Control correctivo.-

Este tipo de control proporciona retroalimentación una vez que la actividad termina, con la finalidad de prevenir desviaciones futuras.

4

Características de los controles efectivos.-

- Oportunidad: significa que los controles deben alertar a tiempo sobre las variaciones para prevenir violaciones al desempeño de una unidad.
- Economía: un sistema de control debe tener un costo razonable para operar.
- Flexibilidad: los controles deben tener suficiente flexibilidad para ajustarse a los cambios adversos y aprovechar nuevas oportunidades.
- Comprensión sencilla: es necesario sustituir los dispositivos complejos por controles más sencillos.
- Criterios razonables: los controles deben ser razonables y alcanzables.
- Colocación crucial: no es posible controlar todo lo que pasa en su departamento. Los beneficios, incluso si lo lograra, no justificarían los costos.
- Énfasis en la excepción: este asegura que la información sobre las variaciones no sea abrumadora.

Selección y empleo.

Para tratar sobre los temas de la selección de personal, trataremos sobre lo interno y externo, describiendo sus procesos. Esta selección propia o hecha por un tercero, tomaremos en cuenta, los medios de contacto y los de selección. Para finalmente considerar la inducción, la entrevista y dar un ejemplo de política de empleo.

Si nos remontamos a través del tiempo, diremos que la selección es un proceso en busca de una persona o grupo de personas para realizar algún tipo de actividad, como la cacería y la recolección tenemos que hace muchos años atrás, el hombre necesitó de colaboración en las épocas de agricultura, necesitaba apoyo en la siembra y recolección y más tarde, estas

⁴ Stephen P. Robbins, David A. Decenzo –Supervisión- Quinta Edición – México, 2008

personas eran utilizadas para trabajos en campos más extensos a cambio de cierta paga o casa. Siendo considerados como esclavos.

Los procesos eran intuitivos y sin conciencia de que se estaba haciendo una selección, que podía considerarse como reclutamiento el mismo que no se aplica en las empresas y otro era de selección la que se desarrolla desde la decisión de cubrir un puesto hasta el ingreso e inducción de la persona.

Empleo interno.-

- Las personas se sienten consideradas por la empresa cuando se las toma en cuenta para ocupar otros puestos. Esto influye de una manera efectiva la comunicación entre las organizaciones y sus trabajadores.
- Se motiva a los empleados a que se esfuercen para ser tenido en cuenta en oportunidades futuras.
- Resultaría más económica puesto que eliminaríamos las consultorías.
- Se nos permite conocer mejor a las personas, lo cual nos facilita el éxito.

Empleo Externo.-

- Cubre con mejores recursos los puestos que los internos no terminan de satisfacer.
- Permite ingresar a nuevas personas que den una nueva tendencia a algún sector.
- Introduce ideas que puedan resultar interesantes.

La cobertura de una vacante debería ser aprobada por el superior inmediato del puesto a cubrir, que debe ser autorizada como parte de la organización.

Descripción de tareas.-

Hay que realizar una descripción de la tarea, porque sin esta no se puede evaluar. La descripción de tareas tiene que dar respuesta a los elementos necesarios para evaluar, por esto de diseño del formulario de descripción es posterior a la elección del sistemas a usar.

Proceso de descripción de tareas.-

Recursos humanos coordina el proceso de descripción, cuanto más grande sea la empresa, más cuidado debemos tener en los procesos, puesto que las correcciones son más complejas de acuerdo con la magnitud de la empresa.

En las muy grandes, junto con el diseño y la comunicación previa, hay que realizar reuniones con quienes deben coordinar el proceso en cada área. Las reuniones deberían constar con dos partes: en la primera se explicaría como se complementa el formulario, y la siguiente como deben llenar un primer borrador.

Así mismo cada supervisor se encontrara con sus departamentos, tal como lo habíamos indicado antes, con los niveles jerárquicos y todo el personal involucrado.

Este proceso hay que hacerlo de arriba abajo en la jerarquía. Recursos humanos no corrige las descripciones que los complete. Una vez que se cuenten por lo menos con el 50 por ciento de las descripciones, se podrá empezar a encontrarse el comité para dar como inicio el proceso de evaluación propiamente dicho.

Evaluación del desempeño.-

Esta compra la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño.

Para hacerlo es necesario conocer las obligaciones y los estándares del puesto para ello los gerentes utilizan el análisis de puestos.

Descubrimiento de obligaciones no asignadas.-

El análisis de puesto también sirve para identificar obligaciones no asignadas por ejemplo el gerente de producción afirma ser responsable de una docena o más actividades.

Administrador de operaciones.

El proceso de formular estrategias de mercado y el proceso de mantener a los clientes con Marketing ofrecen fiabilidad e integridad con control de calidad en la que se crearon responsables de los procesos pero también porque se creó un nuevo estilo de administración en colaboración más que como socios que como rivales. Los Gerentes se centran en controlar las prioridades, competitivas como calidad, flexibilidad, tiempo y costo.

Estas decisiones se analizan desde un punto de vista de los procesos de manufactura y de servicios para enfocar las operaciones, estas se ajustan unas a otras dependiendo de factores como las prioridades competitivas con los clientes y el volumen con dos estrategias básicas de

cambio para analizar y modificar los procesos; es una estrategia de procesos para administrar con eficacia las cadenas de valor para realizar sus prioridades competitivas al trabajo realizado.

Estrategia de procesos en la organización.-

Los procesos son la unidad básica de trabajo, se los encuentra en Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de información administrativa, Marketing y Operaciones deben entender que muchos procesos agreguen el mayor valor posible para el cliente, muchos procesos traspasan las líneas organizativas independientemente por líneas funcionales, de productos regionales o de procesos.

Estrategia de procesos.-

Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo nuevo, una cuestión recurrente en la administración de procesos es decidir cómo proporciona los servicios o fabricar los productos. Otra decisión se refiere a que procesos se llevarán a cabo internamente y cuales se sub contrataran, es decir cuales se realizan fuera de la empresa.

Las preocupaciones en las decisiones también ha aumentado en el sector manufacturero General Motors descubrió que generaba desechos y basura por cada automóvil que armaba poniendo énfasis especial la cantidad de desechos sólidos, las empresas pueden aplicar para eliminar la contaminación como establecimiento de un sistema formal y base de datos para monitorear el desempeño ecológico.

Decisiones principales sobre los procesos.-

Los procesos afectan directamente al propio proceso e indirectamente a los servicios y productos que produce, ya sea para oficinas, proveedores de servicios o fabricantes. La estructura de proceso se diseñaran en relación con los tipos de recursos necesarios, entre los primeros aspectos que deben tomarse en cuenta para tomar esta decisiones están la cantidad y tipo de contacto deseado con los clientes. Comprender estas conexiones ayuda al Gerente a detectar posibles desalineaciones en los procesos.

La participación del cliente forma parte del proceso y el grado de dicha participación.

La flexibilidad de los recursos con la que los empleados manejan una amplia variedad de productos.

La intensidad de capital y habilidades humanas intervienen en un proceso, cuanto mayor sea el costo relativo del equipo mayor será la intensidad del capital.

Estructura de los procesos en servicios.-

Las primeras decisiones que toma un Gerente para diseñar un proceso es elegir el tipo de proceso que realiza, pueden ser muy diferentes dependiendo de si se está proporcionando un servicio de la población económicamente activa que trabaja en este sector de países industrializados.

Naturaleza de los procesos de servicio; contacto con el cliente.-

Los procesos de servicios en una situación puede ser una mala elección que logran que los clientes entren y salgan pronto de un restaurante de comida rápida no sería correcta para un restaurante de cinco estrellas los clientes desean pasar un rato agradable y comer sin prisa.

Para tener una idea clara es preciso empezar y reconocer las variables contextuales más importantes con dicho proceso y ver cómo deben agruparse las decisiones.

Los servicios que involucran gente en el proceso, son aquellos que se proporcionan a la persona y no para la persona y por lo tanto requieren la presencia física. El servicio se consume después que concluye el proceso al mismo, tiempo que la creación del servicio.

El contacto pasivo significa que el cliente no interviene la adaptación del proceso para satisfacer necesidades especiales o en cómo se realiza el proceso. Los procesos de alto contacto son más íntimos y denotan confianza mutua en el proveedor del servicio y del cliente, cuando el contacto es más personal el cliente suele experimentar el servicio en vez de solo recibirlo, en un proceso menos íntimo, por ejemplo el cliente podría avanzar por un trabajo estandarizado o hacer fila en una taquilla, se usaría la comunicación cara a cara o el teléfono lo que garantiza más claridad en la identificación del cliente y entrega del servicio, los clientes pueden ir ahora a la tradicional sucursal bancaria o realizar operaciones por internet.

5

⁵ Jaime Maristany, Administración de Recursos Humanos , Segunda Edición – México, 2007

Matriz de contacto por el cliente.-

Sincroniza el servicio que se proporcionara con el proceso de entrega, la matriz es el punto de partida para evaluar y mejorar un proceso.

Contacto con el cliente y paquete de servicios. La matriz representa el servicio proporcionado al cliente en función del contacto con este, es probable que se encuentre presente y activo cuando las prioridades competitivas exigen más personalización. Es visible para el cliente que recibe más atención personal.

Complejidad, divergencia y flujo del proceso. Se relaciona con tres características del proceso mismo: complejidad; divergencia y flujo cada proceso se puede analizar con base en estas dimensiones.

Divergencia del proceso. Es el grado hasta el cual el proceso está muy personalizado con considerable flexibilidad en cuanto a cómo se realiza, los ejemplos de procesos de servicios altamente divergentes, se encuentran en consultoría, derecho y arquitectura en el caso de un arquitecto terminar el diseño de una casa puede asumir un carácter diferente para cada cliente son comunes para todos los diseños.

Estructura de los procesos de servicios.-

El Gerente puede elegir entre tres estructuras de procesos, que forman un continuo mostrador; oficina hibrida, trastienda no es probable que el proceso sea muy eficaz si se ubica demasiado lejos de unas de estas posiciones. Sin embargo deben evitarse las posiciones extremas.

Mostrador. Un proceso de mostrador es aquel que tiene alto contacto con el cliente y en que el proveedor del servicio interactúa directamente con el cliente interno o externo, el proceso es más complejo y muchos de los pasos que comprenden tienen divergencias considerables.

No solo el proceso incluye más pasos, si no que a los empleados le resulta más difíciles de comprender. Hay variedad de servicios y estos son más personalizados el cliente tiene más poder de decisión en cuanto a cómo se lleva a cabo cada proceso de servicios en el sitio donde ocurrirá el encuentro de servicio, es altamente personalizado para satisfacer las necesidades específicas, además el contacto con el cliente son bastantes altos, el flujo del proceso es flexible dependiendo de los requisitos.

Oficina Híbrida. Es aquel que tiene niveles moderados de contacto con el cliente y servicios estándar que ofrecen algunas opciones, entre las cuales puede elegir el cliente. El trabajo es razonablemente complejo y existe cierta personalización en cuanto a cómo se ejecuta el proceso. Es el proceso de evaluar el desempeño de los empleados cada trimestre por otra parte, esta parte del proceso agrega información proveniente de una variedad de fuentes tanto cuantitativas como cualitativas y por lo tanto es más complejo. Los análisis por escrito del gerente y las reuniones que sostiene con los empleados son altamente personalizados y se ajustan al individuo.

Trastienda. Tiene un bajo contacto con el cliente y poca personalización del servicio, el proceso es estandarizado y rutinario con flujos lineales de un proveedor de servicios al siguiente hasta que el servicio se completa. El contacto con el cliente es bastante limitado, como lo son la complejidad y la divergencia del proceso que tiene un flujo lineal.

Incorporación de la estrategia en los procesos de servicio.-

Después de analizar un proceso y determinar su posición en la matriz, tal vez se ponga de manifiesto que el proceso ocupa una posición equivocada, las oportunidades de mejoramiento se hacen patentes, tal vez el paquete de servicios necesita más personalización y contacto con el cliente de lo que ofrece actualmente el proceso, reducir la divergencia y complejidad puede reducir también los costos y mejorar la productividad. En general los procesos de mostrador ponen énfasis en la calidad superior y la personalización que es más probable que los de trastiendas destaquen la operación a bajo costo, la calidad consistente y la entrega a tiempo. En contraste, es probable que los clientes que no se bajan del automóvil les interesen menos recibir atención personal, porque lo que quieren es mucha mayor rapidez en la entrega de su pedido y una transacción eficiente.

Estructura de los procesos de manufactura.-

En una empresa manufacturera son en realidad, servicios para clientes internos o externos se centrara en cambio, en los procesos de servicios y manufactureros, se necesita un punto de vista diferente respecto a la estructura de los procesos.

Matriz de productos y de procesos.-

Sincroniza el producto que se fabricara con el propio proceso de manufactura depende sobre todo del volumen, para muchos procesos de manufactura un alto nivel de personalización del producto implica volúmenes inferiores en muchos de los pasos del proceso se relaciona con las mismas características de la matriz del contacto del cliente; complejidad, divergencia y flujo con base en estas tres dimensiones, como ocurre con un proceso de servicio.

Estructura del proceso de manufactura.-

La opción de proceso es la manera de estructurar el proceso mediante la organización de los recursos en torno al proceso o en torno a los productos. La organización en torno al proceso significa que todas las fresadoras se agrupan en lugar y procesan todos los productos o partes que necesitan ese tipo de transformación. Organización en torno del producto significa reunir todos los diferentes recursos humanos a producir exclusivamente ese producto entre las cuales puede elegir; proceso de trabajo, proceso por lotes, proceso en línea y proceso continuo.

Procesos de Trabajo. Un proceso de trabajo crea la flexibilidad necesaria para producir una amplia de productos en cantidades, significativas con complejidad y divergencia en los pasos ejecutados. Los trabajadores y el equipo son flexibles para manejar una divergencia considerable en las tareas. Un proceso organiza principalmente todos los recursos semejantes en torno al proceso. Estos recursos procesan todos los pedidos que requieren ese tipo de trabajo. A pesar que existe variabilidad considerable, en los flujos de un proceso de trabajo puede haber algunos flujos lineales dentro de este debido a los procesos anidados idénticos y los pedidos repetitivos de los clientes.

Procesos por lotes. Es la opción de proceso más común que se encuentra en la práctica lo que le da pie al uso de términos como lotes pequeños o lotes grandes para distinguir aún más una opción de proceso de otra. Un proceso de lotes se distingue de un proceso de trabajo por sus características de volumen, variedad y cantidad; la diferencia es que los volúmenes son más altos porque los mismos productos o partes que los forman u similares se producen repetidamente. Otra diferencia es que se provee una gana más estrecha de productos, un proceso por lotes tiene volúmenes o promedio moderados pero la divergencia del proceso es aún es demasiado grande como para justificar el hecho de dedicar un proceso distinto a cada producto. Sin embargo se perfilan rutas más dominantes que en un proceso de trabajo y algunos segmentos de los procesos tienen flujo en línea.

Proceso en línea. Se sitúa en el continuo entre el proceso por lotes y el proceso de flujo continuo; los volúmenes son altos y los productos están estandarizados, lo que permite organizar los recursos a productos particulares. Cada paso realiza el mismo proceso una y otra vez con escasa variabilidad en los productos manufacturados. Se producen productos estándar adelantándose a las necesidades y estos se mantienen en inventario para que estén listos en el momento en que el cliente haga el pedido gracias al cuidadoso control de la adición de opciones estándar al producto principal.

Proceso de flujo continuo. Representa el extremo de la producción estandarizada de altos volumen y flujos en línea rígidos en que la producción no se inicia ni se detiene durante periodos largos. Este se asemeja más a una entidad independiente los procesos en línea pueden por otro lado, pueden iniciarse y detenerse en cada turno o día, incluso si el lote no está terminado.

Estrategia de producción e inventario.-

Las estrategias para los procesos de manufactura difieren de las que se formulan para los servicios no solo por el poco contacto y participación del cliente sino también por la habilidad para usar inventarios.

Estrategia de fabricación por pedido. Estrategia utilizada por los fabricantes con la cual elaboran los productos en bajos volúmenes, de acuerdo con las especificaciones del cliente se trata de un proceso más complejo que ensamblar un producto final a partir de componentes estándar. Con una estrategia de fabricación por pedido el proceso se ve como un conjunto de subprocesos que pueden usarse de muchas maneras diferentes para satisfacer las necesidades peculiares de los clientes. Debido a que la mayoría, de los productos componentes y unidades ensambladas se fabrica a la medida de las necesidades peculiares de los clientes. Otra posibilidad es la estrategia de ensamble por pedido.

Estrategia de ensamble por pedido. Estrategia que se usa para producir una amplia variedad de productos a partir de relativamente de pocas unidades ensambladas y componentes, después de haber recibido el pedido de los clientes. Debido a que se dedican a fabricar componentes estandarizados y unidades ensambladas en altos volúmenes se centran en crear las cantidades adecuadas de inventarios para los procesos de ensamblaje. Tener un inventario de productos

terminados serán prohibitivo en el sentido económico, porque las numerosas opciones posibles hacen que los pronósticos sean relativamente inexactos se aplica el principio de posposición.

Estrategia de fabricación para mantener en inventario. Estrategia que implica mantener artículos en inventario para entrega inmediata, minimizando así el tiempo de entrega al cliente. Esta estrategia es factible para productos estandarizados con altos volúmenes y productos razonablemente precisos. Los volúmenes son suficientes para justificar una estrategia de fabricación para mantener en inventario, esta estrategia también es aplicable en situaciones en la que la empresa fabrica un producto único para el cliente específico siempre que los volúmenes sean suficientemente altos.

Flexibilidad de los recursos.-

Así como los gerentes deben tener en cuenta el contacto con el cliente cuando toman decisiones sobre las participaciones de estos igualmente deben tomar en consideración la divergencia de los procesos y deferentes flujos.

Ajuste estratégico.-

El estrategia de procesos debe comprender como se conectan las cuatros principales decisiones sobre los procesos, a fin de descubrir la manera de mejorar los procesos mal diseñados.

2.1.4 Fundamentación Empresarial.-

La actitud Emprendedora y el espíritu emprendedor.-

Emprender significa iniciar algo, de pasar de una idea a una acción, es transformar un sueño en realidad, es hacer que las cosas sucedan, es comprometerse a cumplir un objetivo, es identificarse con un propósito, es lograr metas.

Pero esto no se logra con personas conformistas, cómodos o mediocres, esto se lo consiguen con personas que desean cambiar la realidad, que cada día quieran ser mejores, que anhelan aportar al desarrollo de otras personas.

Formas legales para establecerse.-

El código de comercio ⁶ norma en el Ecuador las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciales. Este código expresa que son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

La constitución política de la República del Ecuador ⁷ señala que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre la sociedad, estado y mercado en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El profesor José María Martínez ⁸ señala los siguientes elementos constituidos heterogéneos de la empresa:

- El empresario, como persona física o jurídica, que la identifica en sus relaciones de todo orden y clases, que concibe su objeto y materializa y da forma a la idea de organización y de su actividad.
- Los medios o bienes, que pueden ser materiales o corporales (inmuebles, mercancías) e inmateriales (derechos varios).
- El personal, al que se atribuye el uso específico de los medios y el mantenimiento de la actividad empresarial.
- El objeto concreto o finalidad económica (producción, distribución, servicios) a la que debe tener, según su programa, toda la organización empresarial.
- Relaciones de hecho, que si bien en principio carecen de sustantividad jurídica (no son cosas ni derechos) tienen una evidente importancia, como son los clientes y las expectativas del mercado.

Esta pluralidad de elementos heterogéneos viene a estar unida por un vínculo ideal, que es la idea organizadora, principio fundamental de una empresa.⁹

⁶ Corporación de Estudios y Publicaciones. Código de comercio, Quito-Ecuador, Septiembre 2010

⁷ Asamblea Nacional del Ecuador, Constitución Política de la República, Manabí-Ecuador, 2008

⁸ Martínez, José María. Derecho Mercantil, Barcelona –España, 1979

⁹ García, Gary Flor. Guía para crear y desarrollar su propia empresa, Tercera Edición, Quito - Ecuador, 2011

2.1.5 Fundamentación Socioeconómico.-

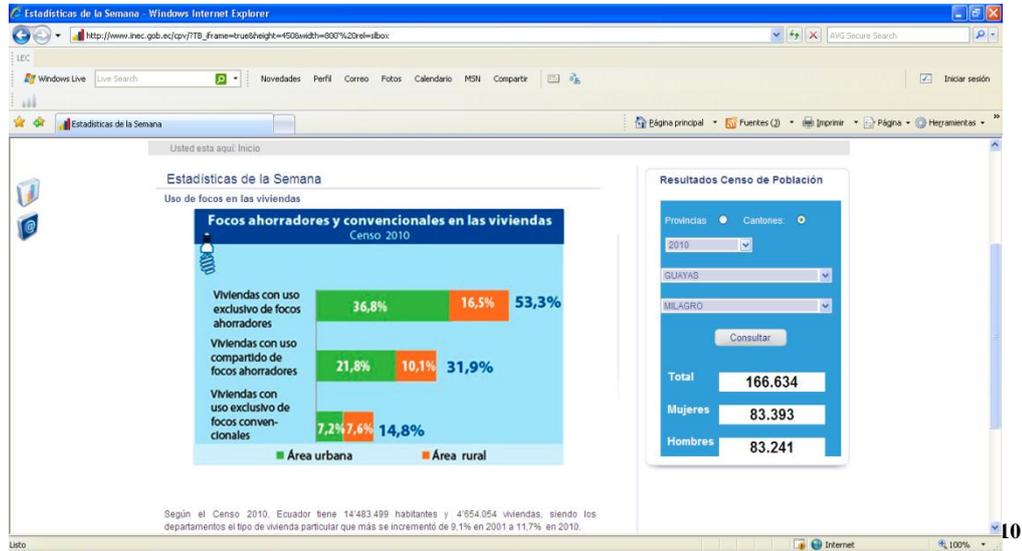
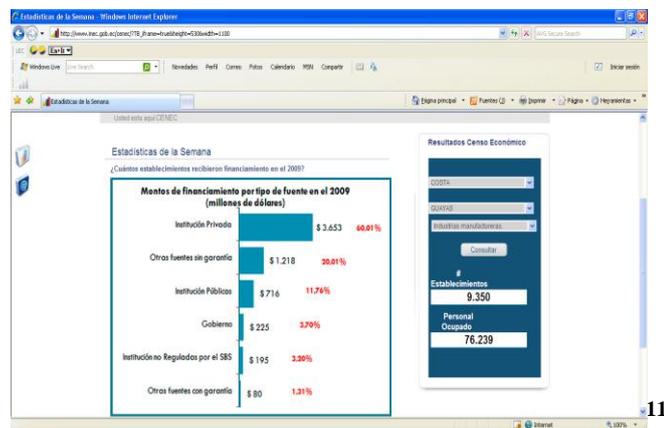


Figura 1. Cuadro estadístico de la población activa en la ciudad de Milagro

De acuerdo a la información consultada en el Instituto nacional de estadísticas y censos del Ecuador obtenemos que en el Cantón Milagro de la provincia del Guayas existen un total de 166634 habitantes de los cuales las mujeres representan el 50 % con un total de 83393 y los hombre igual con un total de 83241.



¹⁰ www.inec.gov.ec

¹¹ www.inec.gov.ec

Figura 2. Presenta el número de Industrias Manufacturas de la Provincia del Guayas

INFORMACIÓN GENERAL “MILAGRO”

Conocida como “La Tierra de las Piñas”, se encuentra a 45 km. de Guayaquil. Está asentada entre 8 y 15 m.s.n.m... Su temperatura promedio anual es del orden de 25° C y su precipitación es de 1361 mm.

TRANSPORTE Y ACCESO

El acceso a Milagro desde la ciudad de Guayaquil se puede hacer por dos vías: la primera saliendo de Durán cogiendo la vía Durán-Ya guachi llegando hasta el empalme de esta vía con la vía a Milagro; la otra alternativa es saliendo de Durán cogiendo la autopista Durán-Bolicho hasta tomar la vía Km.26-Milagro. Estas vías son amplias y en buen estado, ya que están asfaltadas y pavimentadas. Las Cooperativas de buses que tienen como destino este cantón son: Rutas Milagreñas, Expreso Milagro y Ejecutivo 17 de Septiembre, cuentan con amplias y modernas unidades, en excelentes condiciones. El viaje dura cuarenta y cinco minutos aproximadamente desde Guayaquil.

PRODUCCIÓN

Milagro es una de las ciudades de mayor progreso en la provincia, debido a su intensidad comercial y el desarrollo de su industria agro-productiva, entre las cuales destacan la Industria Azucarera Valdez, gozando de una muy buena posición en el mercado nacional e internacional en la producción de azúcar y sus derivados, Ecoelectric que es una compañía dedicada a la producción de energía eléctrica a partir del bagazo (residuos) de la caña de azúcar. Existe en Milagro, dada las bondades de su clima, una gran cantidad de Viveros en donde se cultivan una amplia y exquisita variedad de plantas ornamentales. En vista de la variedad, belleza y bajos costos de las plantas, estos viveros tienen una alta demanda y aceptación tanto a nivel nacional como internacional. La mayoría de los Viveros se encuentran en la carretera Milagro- Naranjito. Además posee plantaciones de piña, cacao, banano, entre otras.¹²

¹² <http://www.guayas.gob.ec/cantones/milagro>



Figura 3. Imagen de la iglesia Central de San Francisco de Milagro

2.2 MARCO LEGAL

Este proyecto se encuentra bajo la normativa del código de trabajo, en sus siguientes artículos:

CODIGO DE TRABAJO

De la capacidad para contratar

Artículo 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la ley reconoce con capacidad civil para obligarse.

Artículo 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Artículo 43.- Derechos de los trabajadores llamados al servicio militar obligatorio.- Cuando los trabajadores ecuatorianos fueren llamados al servicio en filas, por las causales determinadas en la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales, las personas jurídicas de derecho público, las de derecho privado con finalidad social o pública y los empleadores en general, están obligados:

1. A conservar los cargos orgánicos y puestos de trabajo en favor de sus trabajadores que fueren llamados al servicio;
2. A recibir al trabajador en el mismo cargo u ocupación que tenía al momento de ser llamado al servicio, siempre que se presentare dentro de los treinta días siguientes al de su licenciamiento;
3. A pagarle el sueldo o salario, en la siguiente proporción:
 - Durante el primer mes de ausencia al trabajo, el ciento por ciento.
 - Durante el segundo mes de ausencia al trabajo, el cincuenta por ciento.
 - Durante el tercer mes de ausencia al trabajo, el veinticinco por ciento.

Quienes les reemplazaren interinamente no tendrán derecho a reclamar indemnizaciones por despido intempestivo.

Iguales derechos tendrán los ciudadanos que, en situación de "licencia temporal", fueren llamados al servicio en filas por causas determinadas en las letras a) y b) del artículo 57 de la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales.

Los empleadores que no dieran cumplimiento a lo prescrito en este artículo, serán sancionados con prisión de treinta a noventa días o multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, sin perjuicio de los derechos de los perjudicados a reclamar las indemnizaciones que por la ley les corresponda.

Artículo 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;

- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores; i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

Artículo 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Artículo 46.-Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 41.- Responsabilidad solidaria de empleadores.- Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador. Igual solidaridad, acumulativa y electiva, se imputará a los intermediarios que contraten personal

para que presten servicios en labores habituales, dentro de las instalaciones, bodegas anexas y otros servicios del empleador.¹³

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Especialización del trabajo: Proceso de dividir un trabajo en varios pasos, donde cada paso es realizado por un individuo diferente.

Alcance de control: Numero de empleados que un supervisor es capaz de dirigir de forma eficiente y efectiva.

Cadena de mando: Línea continua de autoridad en una organización.

Unidad de mando: Principio por el cual se establece que un empleado debe tener uno y solo un supervisor ante quien es directamente responsable.

Autoridad: Derechos inherentes al puesto de supervisor a dar órdenes y esperar que se obedezcan.

Autoridad de primera línea: La autoridad que da derecho a un supervisor para guiar el trabajo de sus empleados y tomar ciertas decisiones sin consultar a otros.

Autoridad del personal: Autoridad limitada que apoya a la autoridad de primera línea aconsejando, sirviendo y ayudando.

Autoridad funcional: Control sobre personas que se encuentran fuera de las áreas directas de responsabilidad de un individuo.

Responsabilidad: Obligaciones de supervisión tales como lograr las metas de la unidad, mantener los costos dentro del presupuesto, seguir las políticas organizaciones y motivar a los empleados.

Centralización: La responsabilidad de la toma de decisiones está en manos de la alta administración.

Descentralización: Llevar la toma de decisiones hacia quienes están más cerca de los problemas.

Departamentalización: Agrupamiento en departamentos basados en las funciones laborales, productos o servicios, consumidores o clientes objeto área geográfica o el proceso usado para convertir los insumos en productos.

¹³ Codificación del Código de trabajo, Codificación 17, Registro oficial suplemento 167 de 16 de diciembre del 2005

Departamentalización funcional: Agrupamiento de actividades en unidades independientes con base en las funciones desempeñadas.

Departamentalización por producto: Agrupamiento de actividades en unidades independientes con base en problemas o aspectos relacionados con un producto.

Departamentalización por cliente: Agrupamiento de actividades por categorías de clientes comunes.

Departamentalización geográfica: Agrupamiento de actividades en unidades independientes basadas en la geografía o el territorio.

Estructura simple: Estructura no elaborada, baja en complejidad, con poca formalización y con autoridad centralizada en una sola persona; una organización plana con dos o tres niveles.

Descripción del trabajo: Informe escrito de las obligaciones laborales, las condiciones de trabajo y las responsabilidades operativas.

Delegación de autoridad: Incremento en la toma de decisiones a juicio de los trabajadores.

Delegar: Distribución de obligaciones, asignación de autoridad, asignación de responsabilidad y creación de la responsabilidad por los resultados.

Administración de recursos humanos: El proceso de encontrar, reclutar, capacitar y mantener a los empleados en las organización.

Acción afirmativa: Esfuerzo activo para reclutar, seleccionar, capacitar y promover a los miembros de grupos protegidos.

Planeación de contratación: Evaluación de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos; desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras de recursos humanos.

Inventario de recursos humanos: Base de datos que contiene el nombre, la instrucción, la capacitación, el empleo anterior, los idiomas que hablan y otra clase de información, de todos los empleados de la organización.

Reclutamiento: Proceso de localización, identificación y atracción de solicitantes capaces.

Proceso de selección: Proceso de contratación diseñado para ampliar el conocimiento que tiene la organización acerca de los antecedentes, la capacidad y la motivación del solicitante.

Confiabilidad: Indicador de si una prueba o dispositivo es consistente en la medición de la misma característica.

Validez: Relación probada entre una herramienta de selección y cierto criterio relevante.

Inducción: Una ampliación de la información que un empleado nuevo obtiene durante las etapas de reclutamiento y selección; intento de familiarizar a los trabajadores nuevos con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo.

Capacitación de los empleados: Cambio de las destrezas, los conocimientos, la actitud o el comportamiento de los trabajadores. La determinación de las necesidades de capacitación la realizan los supervisores.

Administración de la remuneración: Proceso para determinar una estructura de pagos rentable, que atraiga y retenga a empleados competentes, les ofrezca un incentivo para trabajar duro y garantice que se perciban como justos los niveles de pago.

Prestaciones: compensaciones no financieras diseñadas para mejorar la vida de los trabajadores.

Proceso de control: Proceso de tres pasos que consiste medir el desempeño, comparar los resultados con los estándares y tomar medidas correctivas.

Rango de variación: Diferencia en el desempeño que es de esperarse en cualquier actividad.

Acción correctiva inmediata: Ajusta algo ahora mismo y pone las cosas de nuevo bajo control.

Acción correctiva básica: Llega al origen de la desviación y busca ajustar las diferencias de manera permanente.

Control preventivo: Anticipa y previene los resultados indeseables.

Control concurrente: Se lleva a cabo mientras una actividad está en marcha.

Control correctivo: Proporciona retroalimentación después de que termina una actividad, para prevenir desviaciones futuras.

Control de calidad: Identificación de errores de posible ocurrencia; monitoreo de la calidad para asegurar que se cumple un estándar preestablecido.

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General.-

La falta de análisis y descripción de los puestos de trabajo dentro de la empresa ocasiona deficiencia en los procesos productivos.

2.4.2 Hipótesis Particulares.-

- El desconocimiento de los procesos productivos por parte de los trabajadores, ocasiona la pérdida de eficiencia y tiempo en la producción.
- El sobrecargo de funciones dentro de la empresa ocasiona un mal rendimiento laboral.
- La falta de aplicación de un reglamento industrial dentro de la empresa ocasiona un inadecuado clima organizacional.
- El desconocimiento de las responsabilidades de los cargos en los trabajadores afecta el cumplimiento de las diferentes funciones.
- Con la aplicación de una reestructuración operativa se incrementaran los niveles de eficiencia y productividad en la Industria Arrocera Portilla.

2.4.3 Declaración de variables.-

Cuadro 4. Declaración de Variables de Industria Arrocera Portilla

H.G	V.I	Falta de descripción y análisis de puestos de trabajo.
	V.D	Eficiencia en los procesos productivos.
H.P	V.I	Desconocimiento por parte de los trabajadores.
	V.D	Perdida de eficiencia y de tiempo en los procesos de producción.
H.P	V.I	Sobrecargo de funciones.
	V.D	Bajo rendimiento laboral.
H.P	V.I	Elaboración de un reglamento industrial.
	V.D	Clima organizacional Inadecuado.
H.P	V.I	Desconocimiento de responsabilidades en los trabajadores.
	V.D	Cumplimiento de las diferentes funciones

Elaborado por: Portilla y Orozco

2.4.4 Operacionalización de las variables.-

Cuadro 5. Operacionalización de variables de Industria Arrocera Portilla

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES
VI: Falta de descripción y análisis de puestos de trabajo	No existe una debida segregación en la funciones de cada trabajador	Calidad y cantidad de horas trabajadas que midan el desempeño
VD: Eficiencia en los procesos productivos	Resultado del desenvolvimiento en el trabajo y resulta ser la evidencia en la producción de la Industria	Porcentaje en las utilidades en la terminación de los ejercicios fiscales
VI: Desconocimiento de los trabajadores	Falta de conocimiento de las labores correspondientes de cada empleado	Horas trabajo excedida
VD: Perdida de eficiencia y de tiempo en los procesos de producción	Desinterés por parte de los empleados en el momento de laborar por causa de la mala organización de sus obligaciones	Horas de trabajo derrochadas y baja producción
VI: Sobrecargo de funciones	Falta de organización al momento de distribuir los puestos de trabajo para cada empleado	Sobrantes y faltantes de puesto por la mala organización
VD: Bajo rendimiento laboral	Mala distribución de los cargos hace que uno trabajadores trabajen más que otros	Horas de trabajo excedidas y derrochadas por falta de distribución
VI: Elaboración de un reglamento industrial	Mejora de la calidad de trabajo por medio de este recurso	Calidad y vida de trabajo aceptable para los trabajadores
VD: Clima organizacional inadecuado	Descontento laboral	Calidad y vida de trabajo aceptable para los trabajadores
VI: Desconocimiento de responsabilidades en los trabajadores	Los trabajadores no conocen las funciones que deben cumplir.	Producción deficiente
VD: cumplimiento de la diferentes funciones	Las metas propuestas se cumplan con eficiencia	Producción eficiente, clima organizacional adecuado.

Elaborado por: Portilla y Orozco.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

Este proyecto de investigación es de tipo descriptivo puesto que se dedica a recolectar información mediante datos numéricos, además los procesa, analiza y los muestra a través de cuadros estadísticos para su mejor entendimiento. Cabe recalcar que este tipo de investigación relaciona las variables entre sí y sus datos son organizados. Además sus resultados son de gran relevancia si se toma una muestra representativa, llega a un resultado con seguridad y precisión definida.

Este proyecto es de tipo no experimental también conocido como Ex post facto, puesto estudia las problemáticas que ya ocurrieron, es decir estudiaremos los sucesos que ya existen además tenemos que limitarnos a solo observarlos, y no poder cambiar la existencia de los mismos, al contrario mediante esta investigación podemos darle una posible solución a las distintas problemáticas. Cabe mencionar que también puede tomar datos estadísticos pero los resultados arrojados por estos no se mostraran con seguridad.

Este proyecto también es de tipo descriptivo, así como su nombre lo indica describe las diferentes situaciones, costumbres, actitudes que se manifiestan con más fortaleza que otras en los diferentes individuos. Nos ayuda a definir nuestras hipótesis, a plantear las técnicas para la futura recolección de datos y a analizar, describir e interpretar los resultados obtenidos en situaciones clara y precisas.

3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población.-

La población a la que vamos a investigar guarda relación con la institución y se centra en las siguientes características:

- Procedencia: lugares cercanos a las instalaciones de la empresa.
- Grado de Experiencia: mínimo 1 año en puestos similares
- Área de trabajo: Productiva y comercial.
- Tipo de actividades: piladores, romaneros, procesadores, estibadores, secadores, asistentes, jefes.

3.2.2 Delimitación de la población.-

La población está delimitada solo al talento humano de la empresa donde se hará la propuesta de este proyecto, consta con un número de treinta y seis trabajadores, representados en las diferentes áreas, desde la parte operativa hasta la gerencia de acuerdo al orden jerárquico en la organización.

3.2.3 Tipo de muestreo.-

De acuerdo a lo investigado existe tres tipos de muestreo, aleatorio simple, sistemático y estratificado, cabe recalcar que en este proyecto no aplica ninguno de los tres diferentes tipos puesto que tenemos acceso a toda la información y a toda la población dentro de la empresa que además es muy reducida.

3.2.4 Tamaño de la muestra.-

La población de este proyecto es de tipo finita puesto que ya tenemos con certeza el número de trabajadores y además acceso a ellos en la empresa donde se planteara la propuesta de este proyecto.

3.2.5 Proceso de selección.-

Se acercara mediante una encuesta a los trabajadores de la empresa donde se efectuara este proyecto que cumplan con las características antes mencionadas y se planteara cierto tipo de preguntas que ayudaran a comprobar las hipótesis planteadas y encontrar las soluciones de la problemática ya existente.

3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS

3.3.1 Métodos teóricos.-

Analítico Sintético

En esta parte se examina minuciosamente los datos recolectados por parte de los empleados complementando con la parte sintética donde se procederá hacer desde lo entendible a lo más complicado y luego serán integradas. Entendiéndose todo como datos.

Hipotético Deductivo

Mediante este método se obtendrá la información científica derivada de los datos expuestos donde se observa los datos a estudiar, se creara una hipótesis para dichos datos.

Inductivo Deductivo

Por medio de este método se podrá razonar, porque nos lleva de lo particular a lo general es más allá de lo que se podrá ver haciéndolo generalizado que sirve como base para una estructura de ciencias experimentales, mientras que la deducción nos lleva de lo general a lo particular de lo más simple a lo más complejo por lo tanto estos dos métodos son parte de la inferencia.

3.3.2 Métodos Empíricos

Se la realizara mediante observación directa porque esta técnica ayuda a ver detenidamente todos los sucesos, casos que estén ocurriendo con los involucrados o que formen parte del objeto de estudio.

Mediante esta técnica se podrá obtener datos que formen parte fundamental del proceso investigativo.

3.3.3 Técnicas Instrumentales

Encuesta

Las encuestas pueden ser cara a cara, telefónicas, por correo, por internet. Estas sirven para saber características o hechos específicos.

En este caso se utilizara las encuestas, por medio de esta se hará el estudio para obtener datos importantes, luego de realizar un sin número de preguntas hechas por una muestra representativa que se la hará específicamente al personal que labora dentro de la industria para conocer su opinión o Hechos específicos de la misma.

3.4 PROPUESTA DE PROCESOS ESTADISTICOS DE LA INFORMACION

Se lo realizara mediante encuestas, mediante un grupo de preguntas que permitan resolver las diferentes problemáticas existentes hasta la actualidad, luego se la tabulara y se dará la información respectiva de los datos recolectados realizadas a los empleados de la industria en todos sus rangos jerárquicos.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE LA SITUACION

Resultados de las encuestas dirigidas al personal de Industria Arrocera Portilla S.A “Área Producción”

Muestra: 25 Empleados

PREGUNTA No. 1

¿Está usted conforme en las Áreas / Departamento o puestos de trabajo asignados por la persona encargada de la distribución de los mismos?

DISTRIBUCION DE PUESTOS AREA OPERATIVA

Cuadro 6. Conformidad en la distribución de los puestos asignados para los empleados de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	22	88%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	3	12%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción



Figura 4. Conformidad en la distribución de los puestos asignados para los empleados de la Industria

Análisis:

De esta muestra realizada en el área operativa se podría analizar que casi un 88% se encuentra conforme con el cargo o puesto asignado en las distintas áreas de la Industria la cual nos ayudaría como influencia una respuesta satisfactoria al momento de realizar los trabajos encomendados por los jefes respectivos.

PREGUNTA No. 2

¿Cree usted que la existencia de un Manual de Distribución de Puestos mejoraría el funcionamiento de la Industria?

EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

Cuadro 7.Existencia de un Manual de Funciones en mejoría de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	24	96%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	1	4%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa -Producción



Figura 5. Existencia de un Manual de Funciones en mejoría de la Industria

Análisis:

De la muestra realizada nos encontramos que tenemos un 96% que estaría de acuerdo con la existencia de un Manual de Distribución de Puestos para un mejor desenvolvimiento de los empleados dentro de su área de trabajo siendo esta la herramienta apropiada para una buena distribución de las diferentes áreas de trabajo.

PREGUNTA No. 3

¿Considera usted que el desconocimiento de sus labores cotidianas por parte de los empleados crea malestar en la parte de producción?

DESCONOCIMIENTOS DE SUS LABORES

Cuadro 8. El desconocimiento de las tareas encomendadas crea malestar para la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	23	92%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	2	8%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción



Figura 6. El desconocimiento de las tareas encomendadas crea malestar para la Industria

Análisis:

De una muestra realizada al área específica de operación nos encontramos que el desconocimiento de las labores encomendadas crea un mal ambiente de trabajo y esto afecta directamente a la producción teniendo como resultados empleados descontentos y una empresa en malas condiciones en su área operativa dando como resultado bajo rendimiento en la producción como empresa.

PREGUNTA No. 4

¿Piensa usted que la pérdida de tiempo en la producción se debe básicamente a?

PERDIDA DE TIEMPO EN LA INDUSTRIA

Cuadro 9. La pérdida nos conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
FALTA DE COORDINACION	22	88%
FALTA DE CONOCIMIENTO	0	0%
FALTA DE INTERES EN LOS TRABAJADORES	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción



Figura 7. La pérdida nos conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores de la Industria

Análisis:

De una muestra recolectada entre los trabajadores de la parte operativa consideran que la falta de coordinación por parte de los jefes inmediatos es uno de los factores la cual hace que exista una pérdida de tiempo en las labores encomendadas causando malestar entre jefes y empleados

PREGUNTA No. 5

¿Se encuentra usted conforme con el puesto asignado actualmente?

CONTROVERSIA EN LA ASIGNACION DE LOS PUESTOS

Cuadro 10. Conformidad con los puestos asignados actualmente

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	21	84%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	4	16%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción



Figura 8. Conformidad con los puestos asignados actualmente

Análisis:

De una muestra realizada en las diferentes áreas operativas nos encontramos que 84% se encuentra conforme con el puesto asignado por los jefes correspondientes clasificando sus habilidades para poder administrarlos al momento de iniciar sus labores diarias

PREGUNTA No. 6

¿Piensa usted que realiza trabajos que no le corresponden en sus labores cotidianas?

EXCESO DE LABORES

Cuadro 11. Empleados realizan labores no correspondientes a sus tareas diarias

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	8	32%
CASI SIEMPRE	5	20%
MUCHAS VECES	10	40%
POCAS VECES	2	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción

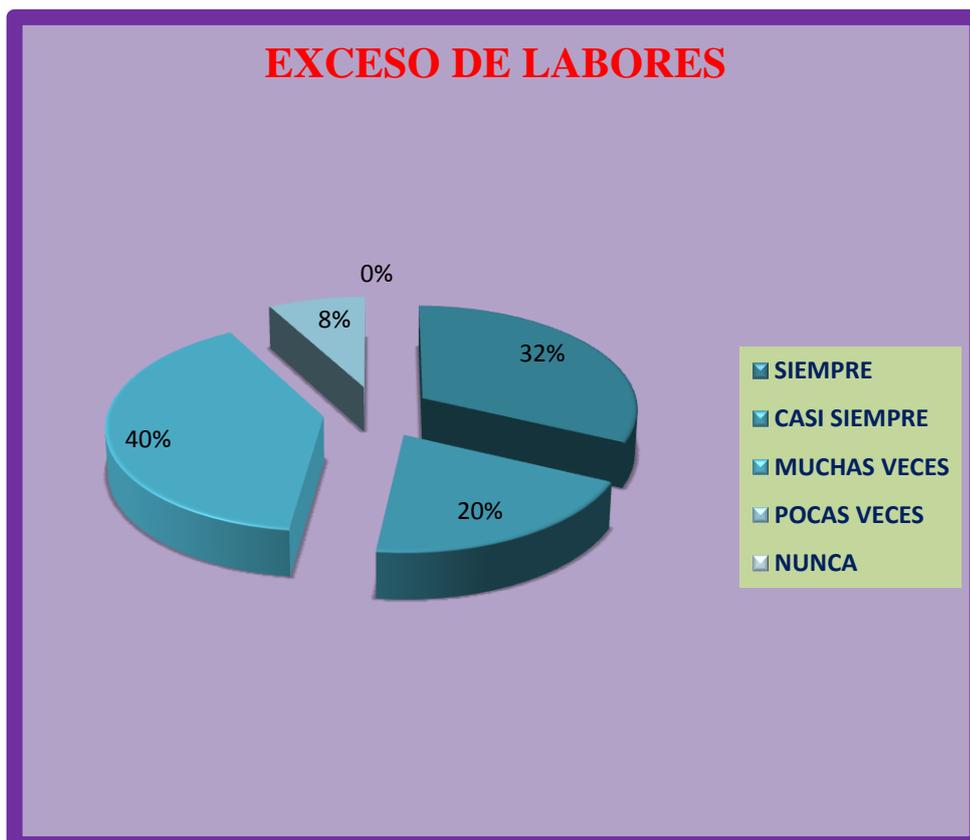


Figura9. Empleados realizan labores no correspondientes a sus tareas diarias

Análisis:

De una muestra realizada al área operativa podemos verificar que muchas veces realizan trabajos que no les corresponden a ciertos empleados y a su vez trabajadores con disminución de tareas, esto ocasiona un descontento por parte de los trabajadores en el momento de sus remuneraciones causando anomalías en sus áreas de trabajo y la empresa

PREGUNTA No. 7

¿Cree usted que la empresa consta con los debidos implementos para cumplir las labores diarias en su trabajo?

IMPLEMENTOS DE TRABAJO

Cuadro 12. Necesidad de implementos de trabajo para cumplir expectativas de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	2	8%
CASI SIEMPRE	1	4%
MUCHAS VECES	11	44%
POCAS VECES	11	44%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción

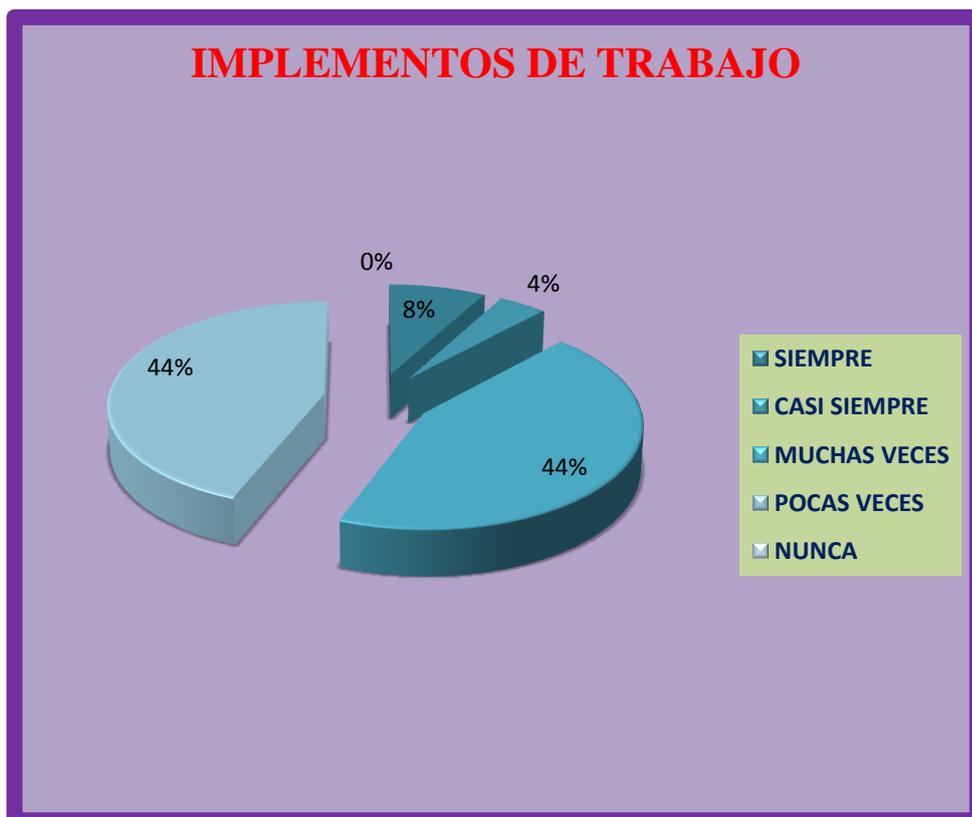


Figura 10. Necesidad de implementos de trabajo para cumplir expectativas de la Industria

Análisis:

De una muestra realizada en el área operativa nos encontramos que la mitad de los trabajadores consta con los implementos necesario para cumplir las tareas encomendadas a diarios mientras que la otra mitad carece de implementos causa por la cual no cumple debidamente con sus tareas causando retraso en el área de producción.

PREGUNTA No. 8

¿Considera usted que puede existir algún tipo de riesgo en su área o lugar de trabajo?

RIESGOS EN EL TRABAJO

Cuadro 13. Existencias de riesgos en su área de trabajo dentro de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	4%
MUCHAS VECES	12	48%
POCAS VECES	12	48%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción



Figura 11. Existencias de riesgos en su área de trabajo dentro de la Industria

Análisis:

De una muestra realizada nos encontramos que la mitad de los trabajadores consideran que existen riesgos en su área de trabajo ocasionando un malestar por parte de los trabajadores al momento de realizar sus labores diarias mientras que la otra mitad considera que no existe ningún riesgo en su área laboral.

PREGUNTA No. 9

¿Cree usted que el desconocimiento de las labores en su área de trabajo afecta el nivel de producción de la Industria?

NIVEL DE PRODUCCION AFECTADO

Cuadro 14. Rendimiento de producción bajo por desconocimiento por parte de los empleados

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	17	68%
CASI SIEMPRE	4	16%
MUCHAS VECES	1	4%
POCAS VECES	3	12%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción

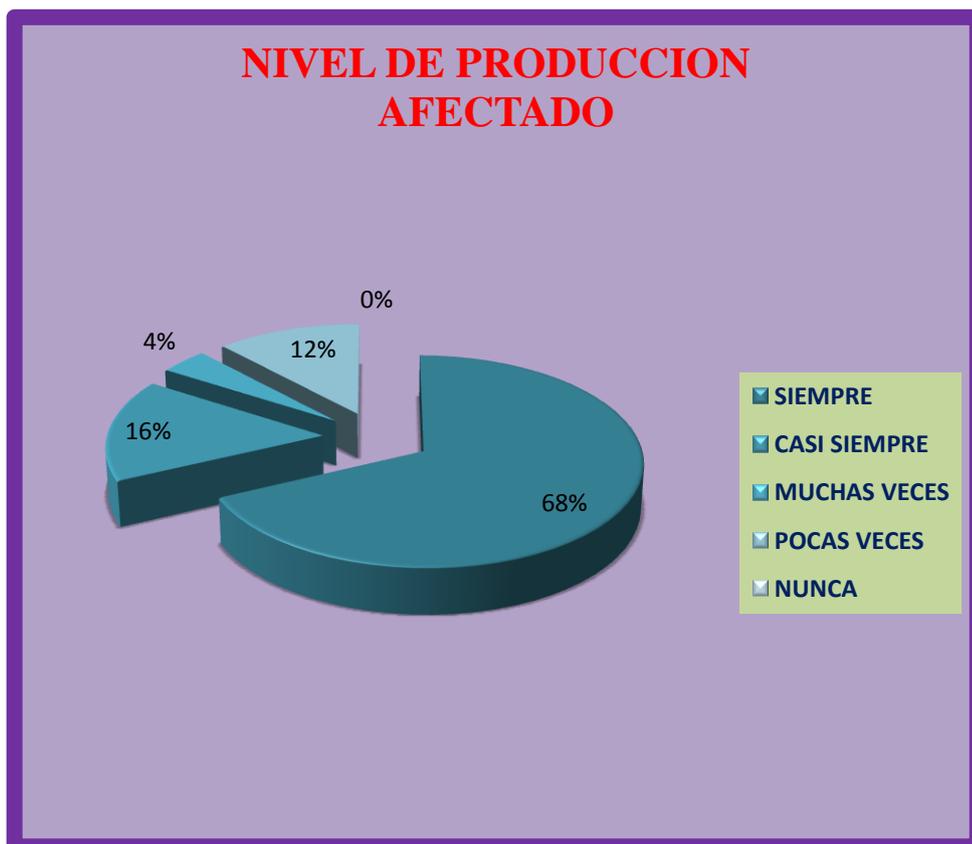


Figura 12. Rendimiento de producción bajo por desconocimiento por parte de los empleados

Análisis:

De una muestra realizada a los trabajadores del área operativa un 70% considera que el desconocimiento de los labores encomendadas por parte de los jefes causa un bajo rendimiento en el área de producción afectando de forma directa a la empresa

PREGUNTA No. 10

¿Considera usted que existen desacuerdos entre empleados y jefes inmediatos al impartir las labores encomendadas?

CONTRARIEDAD ENTRE JEFES INMEDIATOS Y EMPLEADOS

Cuadro 15. Contrariedad entre jefes y empleados al momento de impartir labores respectivas

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	21	84%
CASI SIEMPRE	2	8%
MUCHAS VECES	2	8%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción

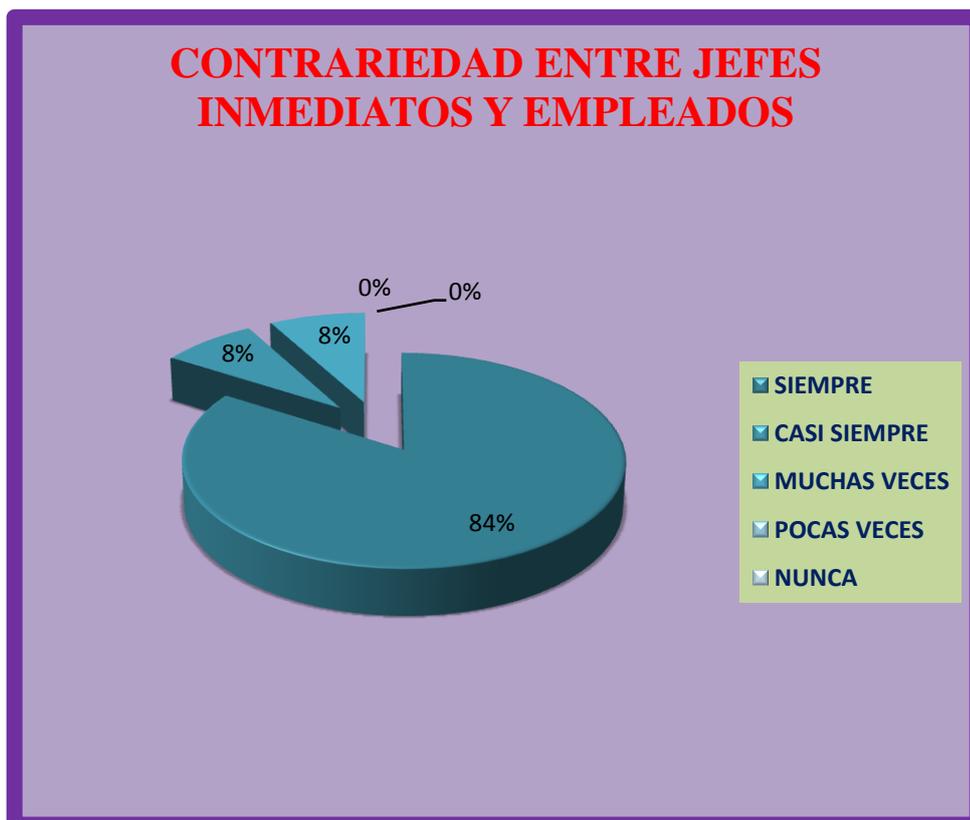


Figura 13. Contrariedad entre jefes y empleados al momento de impartir labores respectivas

Análisis:

De una muestra realizada a los trabajadores del área operativa se considera que el 84% tiene desacuerdos y discrepancias con los jefes inmediatos al momento de impartir las labores correspondientes a cada trabajador esto causa un malestar por de trabajadores y jefes al momentos de tomar decisiones para mejorías de la empresa

PREGUNTA No. 11

¿Se encuentra usted conforme con la metodología que maneja la Industria para trabajar?

METODOLOGIA DE LA INDUSTRIA

Cuadro 16. Oposición o conformidad con metodología de utiliza la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	15	60%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	10	40%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción

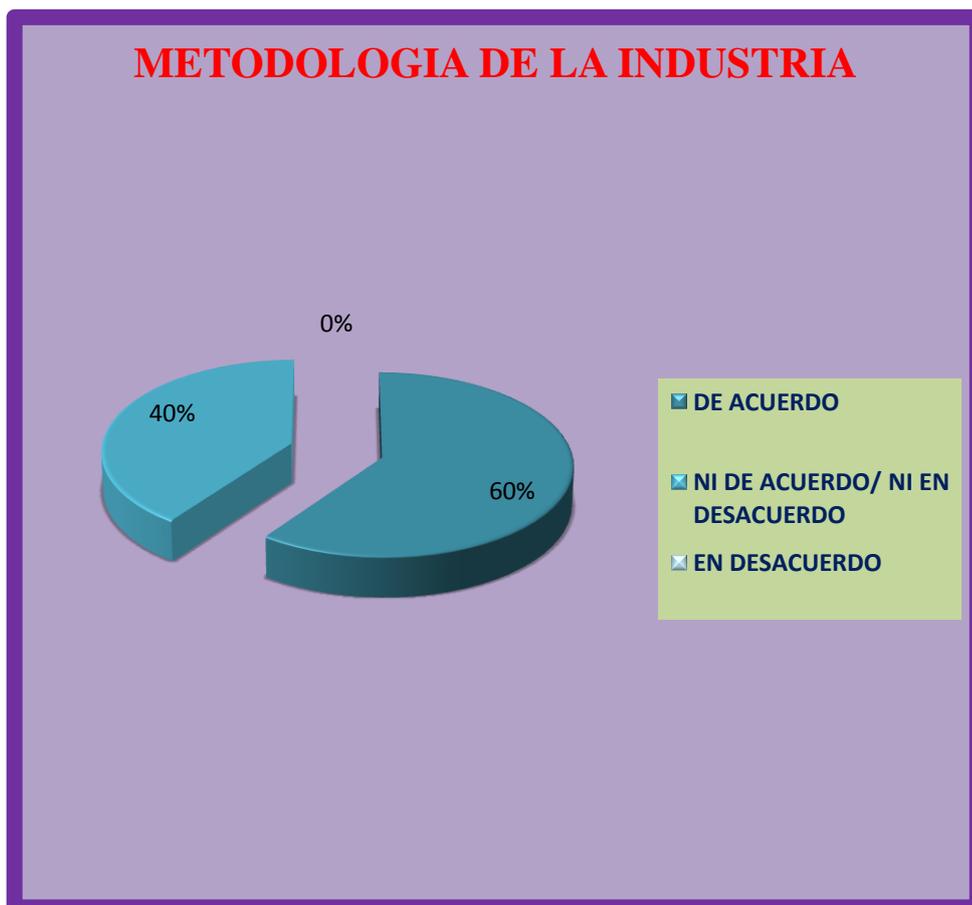


Figura 14. Oposición o conformidad con metodología de utiliza la Industria

Análisis:

De una muestra realizada a los trabajadores del área operativa se considera que solo un 60% está de acuerdo con la metodología que maneja la empresa esto nos refleja que deberían haber cambios en el momento de implantar nuevas mediadas en el área correspondiente

PREGUNTA 12

¿Cómo calificaría usted como empleado la creación un Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para la Industria?

MANUAL DE DISTRIBUCION DE PUESTOS PARA LA INDUSTRIA

Cuadro 17. Creación de un Manual de Análisis y Distribución de Puestos de Trabajo para la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
EXCELENTE	19	76%
MUY BUENO	4	16%
BUENO	2	8%
REGULAR	0	0%
DEFICIENTE	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Área Operativa-Producción

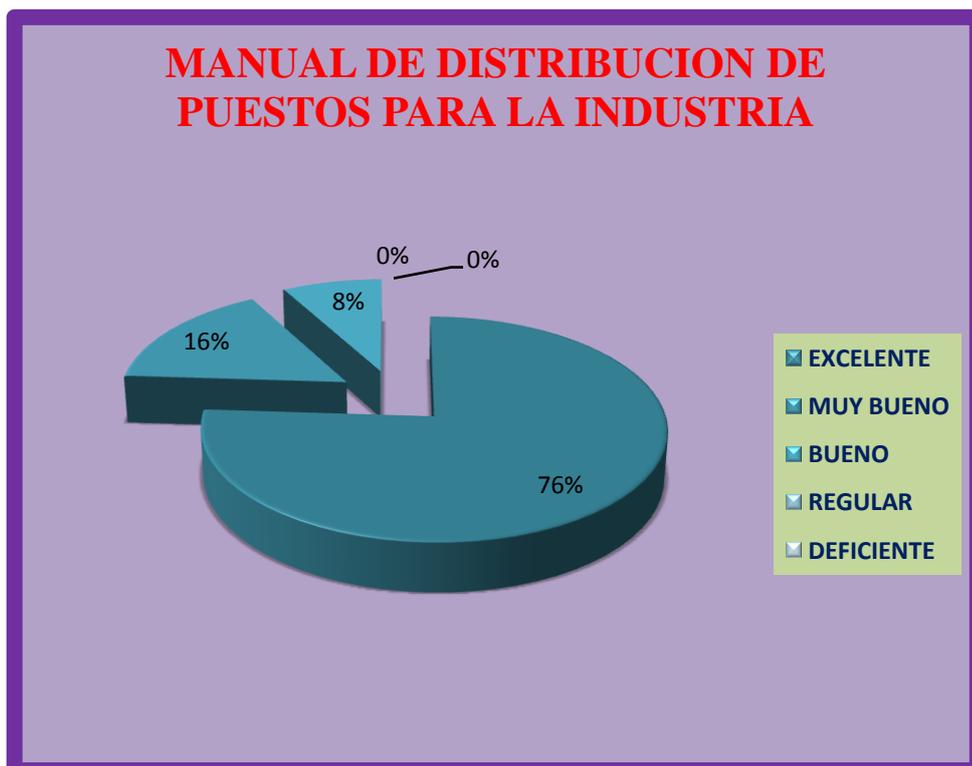


Figura15. Creación de un Manual de Análisis y Distribución de Puestos de Trabajo para la Industria

Análisis:

De una muestra realizada a los trabajadores del área operativa estos considera que sería una excelente opción la aplicación de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para la Industria ya que de esta forma se contribuiría a aumentar la producción y tener un ambiente ameno para todos los trabajadores de la empresa.

Resultados de las encuestas dirigidas al personal de Industria Arrocera Portilla S.A “Área Administrativa”

Muestra: 10 Empleados

PREGUNTA No. 1

¿Está usted conforme en las Áreas / Departamento o puestos de trabajo asignados por la persona encargada de la distribución de los mismos?

DISTRIBUCION DE PUESTOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA

Cuadro 18. Conformidad en la distribución de los puestos asignados para los empleados de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	7	70%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	3	30%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa- En General



Figura 16. Conformidad en la distribución de los puestos asignados para los empleados de la Industria

Análisis:

De una encuesta dirigida al área de administración nos encontramos que la gran parte de esta área se encuentra conforme con el área y puesto asignado esto nos conlleva a un ambiente de trabajo sano y responsable de sus labores diarias para poder de esta forma cumplir con las expectativas de la empresa.

PREGUNTA No. 2

¿Cree usted que la existencia de un Manual de Distribución de Puestos mejoraría el Funcionamiento de la Industria?

EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

Cuadro 19. Existencia de un Manual de Funciones en mejoría de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	10	100%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General



Figura 17.Existencia de un Manual de Funciones en mejoría de la Industria

Análisis:

En esta encuesta dirigida al área administrativa nos demuestra que todo el personal se encuentra totalmente de acuerdo en la existencia de un Manual de Distribución de Puestos esto nos conlleva a un desenvolvimiento excelente por parte de los empleados subiría nuestra producción y por ende la empresa cumpliría con las metas deseadas.

PREGUNTA No. 3

¿Considera usted que el desconocimiento por parte de los empleados crea malestar en la parte de producción?

DESCONOCIMIENTO DE SUS LABORES

Cuadro 20. El desconocimiento de las tareas encomendadas crea malestar para la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	10	100%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General



Figura 18.El desconocimiento de las tareas encomendadas crea malestar para la Industria

Análisis:

En esta encuesta realizada en el área administrativa estos consideran al 100% que el desconocimiento de sus labores diarias es la causa principal por el bajo rendimiento en la producción esto nos indica que existe un mal manejo por parte de jefes inmediatos al momento de impartir obligaciones con los trabajadores y nos lleva a pérdidas de tiempo y trabajo mal elaborado.

PREGUNTA No. 4

¿Piensa usted que la pérdida de tiempo en la producción se debe básicamente a?

PERDIDA DE TIEMPO EN LA INDUSTRIA

Cuadro 21. La pérdida nos conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
FALTA DE COORDINACION	8	80%
FALTA DE CONOCIMIENTO	1	10%
FALTA DE INTERES EN LOS TRABAJADORES	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General



Figura 19. La pérdida nos conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores de la Industria

Análisis:

La encuesta realizada en el área administrativa muestra básicamente que la pérdida de tiempo en la producción se debe a la falta de coordinación por falta de los jefes inmediatos. Esto nos hace notar un bajo rendimiento en el área de producción ya que no tienes una idea fija de las labores encomendadas. Esto afectaría directamente a la producción de la industria. Se debería poner más énfasis en las tareas impuestas por los jefes.

PREGUNTA No. 5

¿Se encuentra usted conforme con el puesto asignado actualmente?

CONTROVERSIA EN LA ASIGNACION DE LOS PUESTOS

Cuadro 22. Conformidad con los puestos asignados actualmente

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	9	90%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	1	10%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General

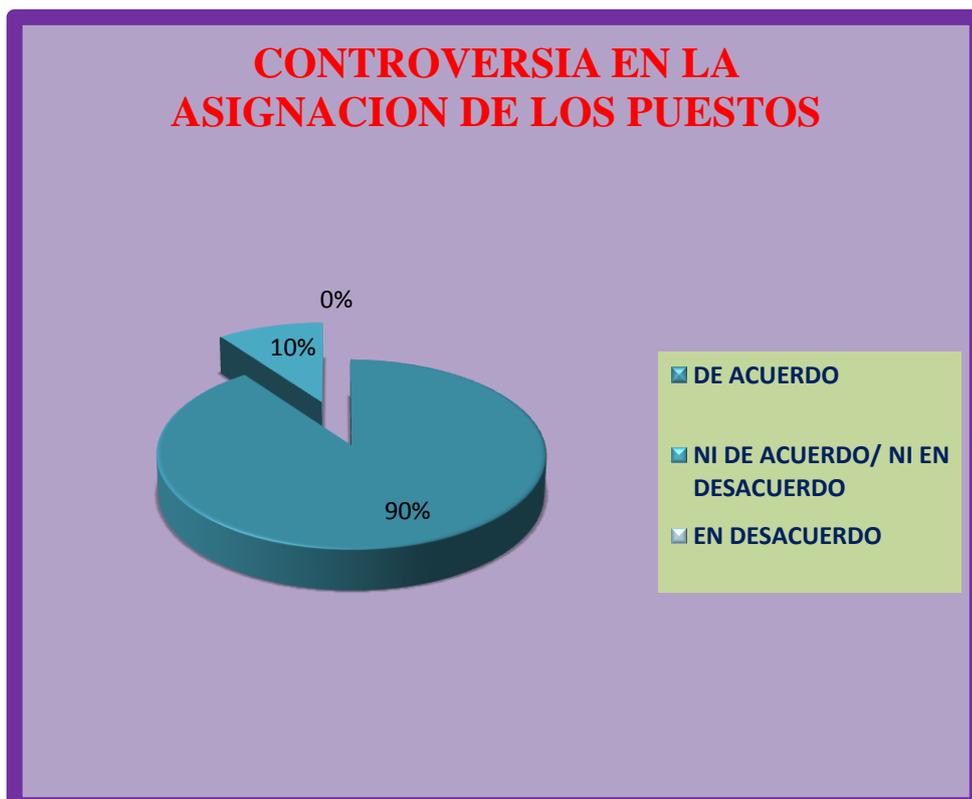


Figura 20. Conformidad con los puestos asignados actualmente

Análisis:

De acuerdo con la encuesta realizada en el área administrativa nos demuestra que tenemos a la mayor de los empleados conforme con el puesto asignado en cada área con la capacidad y responsabilidad necesario para ejercer las labores que le corresponden en cada área esto crea un ambiente de trabajo ameno y satisfactorio para la industria.

PREGUNTA No. 6

¿Piensa usted que realiza trabajos que no le corresponden en sus labores cotidianas?

EXCESO DE LABORES

Cuadro 23. Empleados realizan labores no correspondientes a sus tareas diarias

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	30%
CASI SIEMPRE	5	50%
MUCHAS VECES	0	0%
POCAS VECES	1	10%
NUNCA	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General



Figura 21. Empleados realizan labores no correspondientes a sus tareas diarias

Análisis:

Es muy importante analizar como el exceso de trabajo en el área administrativa se encuentra presente, el 80% de los colaboradores confirman la importancia de un análisis y segregación de puestos de trabajo, el exceso de funciones tiene como objetivo una desmotivación y un estrés laboral, sus colaboradores no pueden dar un 100% en su trabajo, manifiestan que no pueden terminar de hacer una cosa y ya deben empezar otra.

PREGUNTA No. 7

¿Cree usted que la empresa consta con los debidos implementos para cumplir las labores diarias en su trabajo?

IMPLEMENTOS DE TRABAJO

Cuadro 24. Necesidad de implementos de trabajo para cumplir expectativas de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	4	40%
CASI SIEMPRE	3	30%
MUCHAS VECES	0	0%
POCAS VECES	3	30%
NUNCA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General

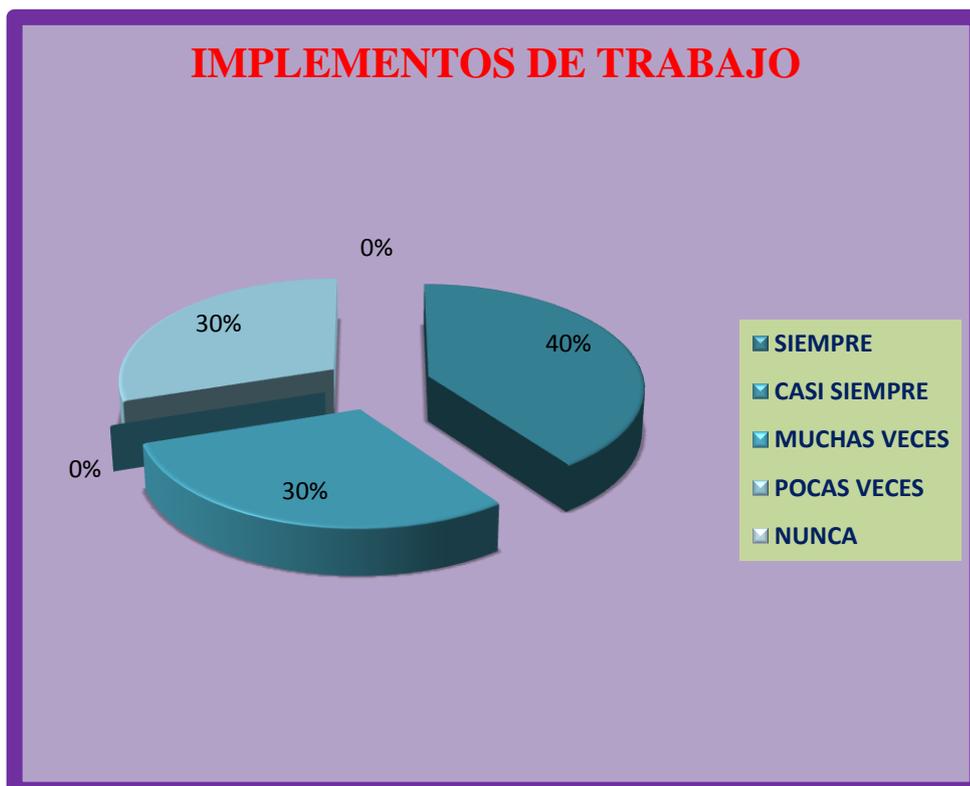


Figura 22. Necesidad de implementos de trabajo para cumplir expectativas de la Industria

Análisis:

Con una muestra de 10 empleados en el área administrativa, manifiestan que el 70% de los colaboradores conocen los implementos que la Industria posee, el 30% restante consideran que la empresa no posee los mismos, es importante que el 100 % de sus colaboradores conozcan que es lo que la empresa necesita para cumplir sus funciones, y en caso de no existirlos a quien deben de recurrir y pedir. La empresa debe entregar mediante documento todos los implementos a cada uno de los colaboradores indicando cual es la responsabilidad de cada uno envase a ellos.

PREGUNTA No. 8

¿Considera usted que puede existir algún tipo de riesgo en su área o lugar de trabajo?

RIESGOS EN EL TRABAJO

Cuadro 25. Existencias de riesgos en su área de trabajo dentro de la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	2	20%
CASI SIEMPRE	0	0%
MUCHAS VECES	2	20%
POCAS VECES	5	50%
NUNCA	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General



Figura 23. Existencias de riesgos en su área de trabajo dentro de la Industria

Análisis:

Los riesgos laborales según la encuesta realizada al personal administrativo de la empresa indica que son pocos, cabe mencionar que dentro de toda empresa los riesgos laborales siempre se encuentran presentes, es importante que la empresa tenga capacitación sobre los mismos, el plan de contingencia de la organización tiene que ser puesto en práctica, para disminuir y prevenir cualquier tipo de riesgo que a futuro se pueda manifestar.

PREGUNTA No. 9

¿Cree usted que el desconocimiento de las labores en su área de trabajo afecta el nivel de producción de la Industria?

NIVEL DE PRODUCCION AFECTADO

Cuadro 26. Rendimiento de producción bajo por desconocimiento por parte de los empleados

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	30%
CASI SIEMPRE	2	20%
MUCHAS VECES	1	10%
POCAS VECES	1	10%
NUNCA	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General

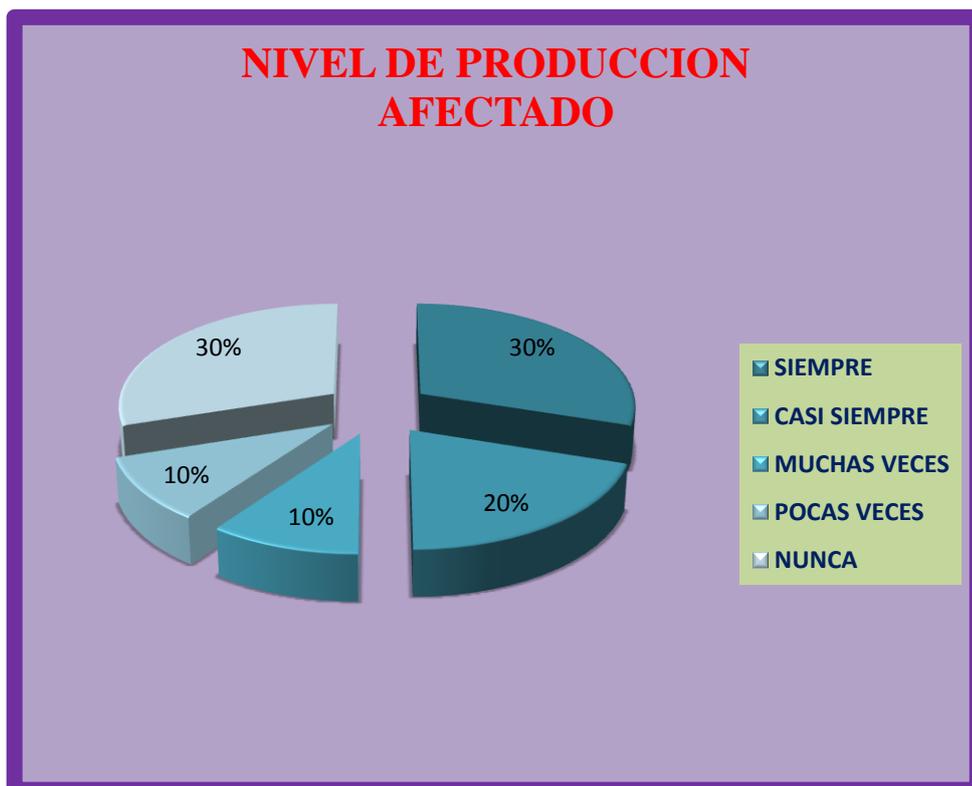


Figura 24. Rendimiento de producción bajo por desconocimiento por parte de los empleados

Análisis:

Según la información levantada se manifiesta que el 60% de los trabajadores indican que la producción se ve afectada por el desconocimiento de los mismos, desconocimientos en procesos, niveles de jerarquía, quebrados, etc. Esto es una muestra clara de que la empresa necesita una reestructuración organizacional, que hasta la actualidad no ha presentado malestares importantes pero que es relevante prevenirlos.

PREGUNTA No. 10

¿Considera usted que existen desacuerdos entre empleados y jefes inmediatos al impartir las labores encomendadas?

CONTRARIEDAD ENTRE JEFES INMEDIATOS Y EMPLEADOS

Cuadro 27. Contrariedad entre jefes y empleados al momento de impartir labores respectivas

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	30%
CASI SIEMPRE	3	30%
MUCHAS VECES	3	30%
POCAS VECES	1	10%
NUNCA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General

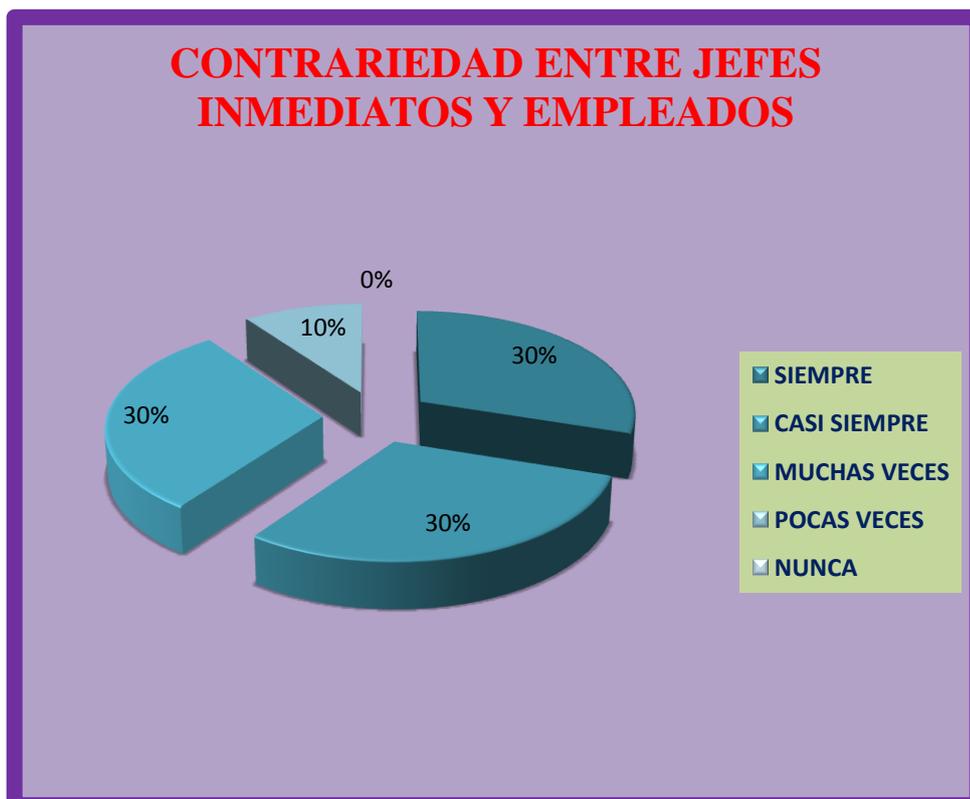


Figura 25. Contrariedad entre jefes y empleados al momento de impartir labores respectivas

Análisis:

El 90% de los resultados de la encuesta manifiestan que los malestares entre jefes inmediatos están presentes y son relevantes, la organización debe solucionar estos inconvenientes de manera inmediata, esto puede afectar de manera directa la producción, el ambiente laboral se encuentra afectado por lo tanto la organización necesita analizar y solucionar estas anomalías.

PREGUNTA No. 11

¿Se encuentra usted conforme con la metodología que maneja la Industria para trabajar?

METODOLOGIA DE LA INDUSTRIA

Cuadro 28. Oposición o conformidad con metodología de utiliza la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	7	70%
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	3	30%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General



Figura 26. Oposición o conformidad con metodología de utiliza la Industria

Análisis:

Según la encuesta encontramos que la gran mayoría de la empresa se encuentra conforme con la metodología de la misma para laboral, pero sin embargo consideran que el análisis y segregación de trabajo es muy importante que se realice, ayudara a mejorar muchos procesos y obtendrá la satisfacción del 100% de sus colaboradores.

PREGUNTA 12

¿Cómo calificaría usted como empleado la creación un Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para la Industria?

MANUAL DE DISTRIBUCION DE PUESTOS PARA LA INDUSTRIA

Cuadro 29. Creación de un Manual de Análisis y Distribución de Puestos de Trabajo para la Industria

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
EXCELENTE	9	90%
MUY BUENO	1	10%
BUENO	0	0%
REGULAR	0	0%
DEFICIENTE	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Área Administrativa-En General

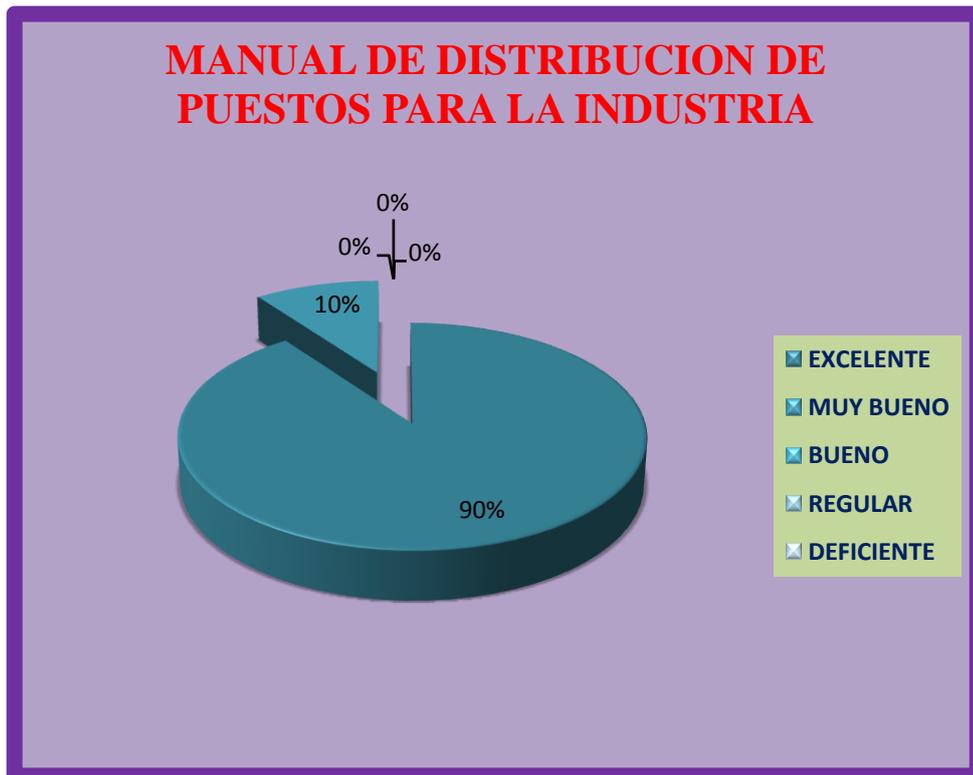


Figura 27. Creación de un Manual de Análisis y Distribución de Puestos de Trabajo para la Industria

Análisis:

Según la información levantada encontramos que el 90% de los colaboradores en el área administrativa, califican de excelente la creación de un manual de funciones, esto es relevante puesto que están dispuestos a una reestructuración organizacional, en caso de aplicar una, todos se hará en un ambiente laborable adecuado.

4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Industria Arrocería Portilla ha venido evolucionando con el pasar de los años, se empezó secando la materia prima en tendales, pilando en una piladora antigua, la báscula era manual, se trabajaba en horarios extensos hasta horas de la noche, poco a poco se fue implementando nueva tecnología, invirtiendo en máquinas seleccionadoras que permitan una mejor calidad de producto, se hicieron grandes inversiones como la implementación de hornos procesadores que ayudan al envejecimiento del arroz, evitando así el reposo del mismo por largos periodos de tiempo.

Se fue modernizando, cambiando las viejas maquinarias por nueva tecnología que ayude a la producción a obtener los altos niveles de calidad que en la actualidad demanda el mercado. Sus romanas ahora son digitales, automáticas permiten la facilidad al personal, ahorran tiempo y satisfacen las necesidades.

Las ventas fueron aumentando con el paso del tiempo, se empezó en ciertos sectores de la sierra, en la actualidad el producto se encuentra posesionado en mercados como Riobamba, Cuenca, Puyo, Ambato. Así mismo en la costa, sectores de Naranjal, Piñas, Balao, etc.

Industria Arrocería Portilla empezó con registros hechos a mano, con el pasar del tiempo invirtió en sistemas contables que permiten ver la realidad de la empresa, y la manera en la que esta ha venido avanzando.

Las perspectivas de la Industria es abarcar todos los mercados posibles dentro del país, y luego incursionar en la exportación del mismo. Invertir en nueva tecnología que le permita ahorrar tiempo, mejorar la calidad, demande menos esfuerzos físicos y satisfaga las metas u objetivos de los administradores.

Con la implementación de una reestructuración organizacional la empresa ira evolucionando cada vez más, los problemas encontrados hasta la actualidad se solucionaran

Se ha comprobado que la empresa se está preparando con infraestructura y talento humano para poder alivianar las exigencias que se puedan encontrar a futuro. Así mismo a través de la

reestructuración de los puestos de trabajo ayudara de una manera significativa a la evolución positiva de la Industria.

4.3 RESULTADOS

De acuerdo a las encuestas practicadas al personal de Industria Arrocera Portilla, tanto en su parte operativa como administrativa se puede expresar que existe un desacuerdo en las funciones designadas por el departamento encargado de las mismas, los trabajadores manifestaron que están de acuerdo en que exista una reestructuración de puestos de trabajo, resaltando que esto ayudara a solucionar ciertas falencias que existen en la actualidad.

Se encontró que la falta de conocimientos en los trabajadores en la parte operativa de la empresa está creando malestares en la producción como es la pérdida de tiempo, puesto que existe una falta de interés en los trabajadores, falta de coordinación, etc.

Existe un nivel de disconformidad en ciertos puestos de trabajos, personal operativo y administrativo no se encuentran acorde con sus funciones, piensan que realizan funciones que no les competen a su puesto de trabajo.

Se encontró que la empresa no siempre posee los debidos implementos de trabajo para cumplir con las labores diarias, y según los datos obtenidos existen operaciones de riesgo dentro de ciertas áreas de la organización, en especial la parte operativa.

Existe un desacuerdo entre empleados y jefes inmediatos de manera consecutiva, se encontró que se debe a que no existe un conocimiento de las diferentes funciones, el que no exista un manual paso a paso de los procesos operativos, está incrementando y afectando el clima organizacional de la industria.

El personal de Industria Arrocera Portilla en su totalidad está de acuerdo en que exista la creación de un manual de funciones que se lograra a través de un análisis y descripción de puestos de trabajo, manifiestan que esto ayudara a evitar ciertos desacuerdos entre operarios y jefes inmediatos, y la producción no se verá afectada en ninguna de sus áreas.

4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Cuadro 30. Verificación de Hipótesis

<u>Hipótesis</u>	<u>Verificación de hipótesis</u>
H. General	La H. general se afirma en las preguntas 1 y 2 nos muestra de acuerdo al criterio del personal de trabajo que efectivamente la falta de descripción de los puestos de trabajo está ocasionando una deficiencia en los procesos productivos.
H. Especifica 1	La H. específica 1 se afirma en las preguntas 3 y 4, manifiesta que existe un desconocimiento en los trabajadores sobre los procesos productivos ocasionando de esta manera la pérdida de eficiencia en los procesos productivos.
H. Especifica 2	La H. específica 2 se afirma en las preguntas 5 y 6, muestra que existe un sobrecargo de funciones en ciertas áreas, afectando el clima organizacional, viendo reflejado en el rendimiento de laboral.
H. Especifica 3	La H. específica 3 se afirma en las preguntas 7 y 8, manifiesta la necesidad de implementar un reglamento industrial dentro de la organización, de esta manera mejorar el clima organizacional existente en la actualidad.
H. Especifica 4	La H. específica 4 se afirma en las preguntas 9 y 10, muestra que el desconocimiento de las funciones en los trabajadores, está ocasionando un incumplimiento en las mismas.
H. Especifica 5	La H. específica 5 se afirma en las preguntas 11 y 12, nos indica que es necesaria una reestructuración operativa que permita elevar los niveles de eficiencia y productividad, en comparación a los existentes en la actualidad.

Fuente: por Orozco y Portilla

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Análisis de puestos y distribución del trabajo para mejorar la calidad en los procesos de producción de la Industria Arrocera Portilla, año 2013.

5.2 FUNDAMENTACION

Especialización del trabajo: Proceso de dividir un trabajo en varios pasos, donde cada paso es realizado por un individuo diferente.

Alcance de control: Numero de empleados que un supervisor es capaz de dirigir de forma eficiente y efectiva.

Cadena de mando: Línea continúa de autoridad en una organización.

Unidad de mando: Principio por el cual se establece que un empleado debe tener uno y solo un supervisor ante quien es directamente responsable.

Autoridad: Derechos inherentes al puesto de supervisor a dar órdenes y esperar que se obedezcan.

Autoridad de primera línea: La autoridad que da derecho a un supervisor para guiar el trabajo de sus empleados y tomar ciertas decisiones sin consultar a otros.

Autoridad del personal: Autoridad limitada que apoya a la autoridad de primera línea aconsejando, sirviendo y ayudando.

Autoridad funcional: Control sobre personas que se encuentran fuera de las áreas directas de responsabilidad de un individuo.

Responsabilidad: Obligaciones de supervisión tales como lograr las metas de la unidad, mantener los costos dentro del presupuesto, seguir las políticas organizaciones y motivas a los empleados.

Reclutamiento: Proceso de localización, identificación y atracción de solicitantes capaces.

Proceso de selección: Proceso de contratación diseñado para ampliar el conocimiento que tiene la organización acerca de los antecedentes, la capacidad y la motivación del solicitante.

Confiabilidad: Indicador de si una prueba o dispositivo es consistente en la medición de la misma característica.

Validez: Relación probada entre una herramienta de selección y cierto criterio relevante.

Control de calidad: Identificación de errores de posible ocurrencia; monitoreo de la calidad para asegurar que se cumple un estándar preestablecido.

Misión: La misión de una empresa consiste en definir el propósito de la misma y especifica el negocio al que se dedica, las necesidades que son satisfechas con sus productos y servicios, el mercado en el cual sedesarrolla y la imagen pública de la organización (QUÉ, CÓMO Y PARA QUÉ).

Visión: La visión indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.Describe la situación futura que sea desea tener (HACIA DÓNDE Y CÓMO).

Objetivos empresariales: Los objetivos (o metas) empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener.

Políticas empresariales: La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

5.3 JUSTIFICACION

Este proyecto es de mucha relevancia en el ámbito laboral de la empresa porque se podrá plantear la solución de acuerdo a las falencias encontradas, tales como la falta de conocimientos de las labores encomendadas producto de la descoordinación de los superiores, poco interés por parte de los empleados al momento de realizar sus labores cotidianas, la industria no consta con los debidos implementos al momento de realizar los trabajos, todo esto conlleva al descontento por parte de sus colaboradores y administradores, además existe una completa descoordinación al momento de distribuir cargos, ocasionando un sobrecargo de funciones para ciertos empleados y produciendo un malestar en las remuneraciones de los mismos.

Cabe recalcar que el clima organizacional de la misma se está viendo afectado debido a la falta de coordinación entre trabajadores y jefes inmediatos, todas estas anomalías conllevan aun mal funcionamiento como empresa, afectando directamente al manejo del sistema operativo, ocasionando una deficiencia en la producción.

Ademas se ha encontrado que la parte operativa de la empresa (produccion) muestra algunas deficiencias en sus diferentes etapas productiva como la perdida de tiempo en sus procesos lo cual esto esta teniendo resultados desfavorables que esta afectando de manera directa a la produccion de la industria.

Como se encontro en los resultados de la encuesta, la empresa tiene como problema principal el mal manejo y descoordinación en los procesos productivos por falta de interes de la parte administrativa, por la cual se propone implantar una Reestructuración Organizacional con la cual se dará solución a las falencias encontradas y arriba mencionadas.

La propuesta incluye crear la identificacion de la empresa, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la misma, disenar un manual de funciones que permita distribuir

obligaciones a cada uno de los cargos asignados, para evitar desacuerdos entre jefes y operarios, crear políticas internas adaptadas a la organización que ayuden a cumplir con las expectativas de los administradores, y de sus colaboradores.

Mediante esta reestructuración se podrá dar solución a los diferentes problemas encontrados y de esta forma contribuir en un mejor desenvolvimiento haciendo de este un trabajo equitativo con una producción eficiente.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Plantear una reestructuración organizacional en la Industria Arrocera Portilla S.A., utilizando herramientas administrativas y operativas, con la finalidad de elevar el nivel de desempeño empresarial existente en la actualidad.

5.4.2 Objetivo Especifico de la propuesta

- Diseñar un manual de funciones con la finalidad de definir cada uno de los puestos de trabajo.
- Plantear una estructura organizacional que permita mejorar el ambiente dentro de la empresa.
- Crear la identidad de la empresa con la finalidad de mejorar la imagen de la compañía.
- Cambiar el clima organizacional por medio de la reestructuración organizacional.
- Designar las obligaciones correspondientes para cada trabajador, para evitar la deficiencia en el ciclo productivo de la empresa
- Crear políticas internas que permitan un mejor desenvolvimiento en los trabajadores.

5.5 UBICACIÓN

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Ciudad: Milagro

Dirección: km 3.5 vía a Milagro km 26

Razón social: Industria Arrocera Portilla S.A Portiarroz

Actividad principal: actividades de producción de arroz

Actividades secundarias:

- Venta al por mayor y menor de alimentos en general
- Venta al por mayor y menor de café
- Venta al por mayor y menor de granos.

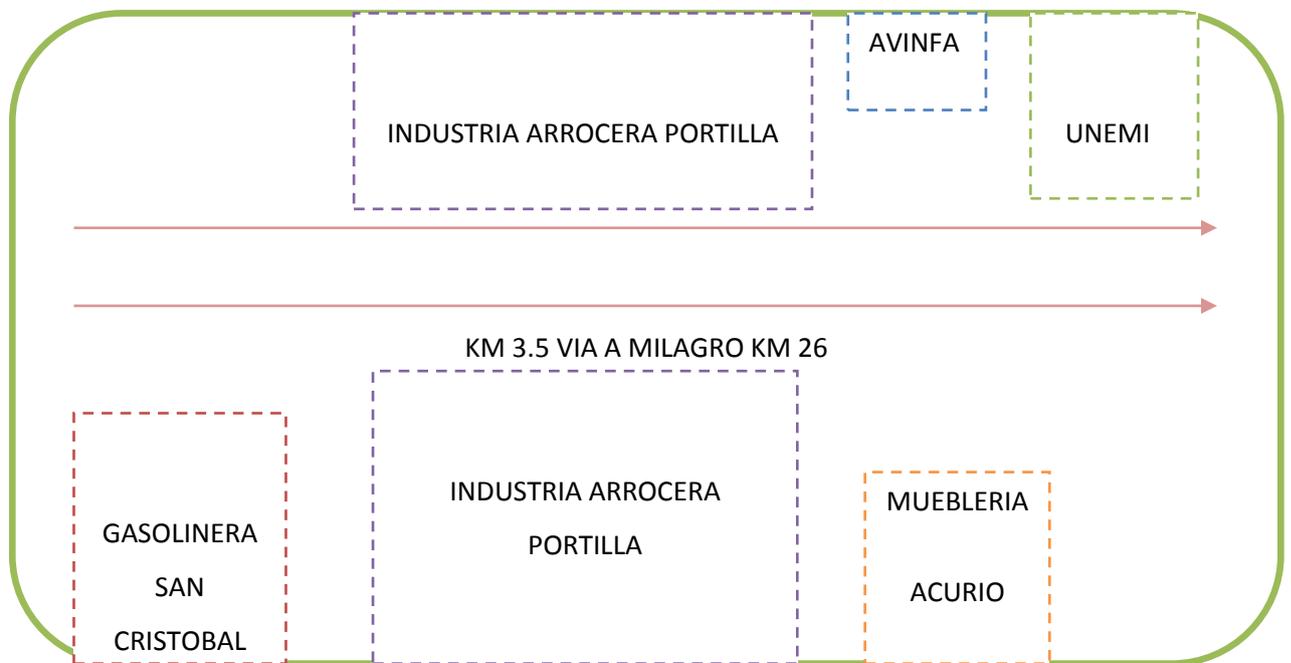


Figura 28. Croquis de Industria Arrocera Portilla S.A

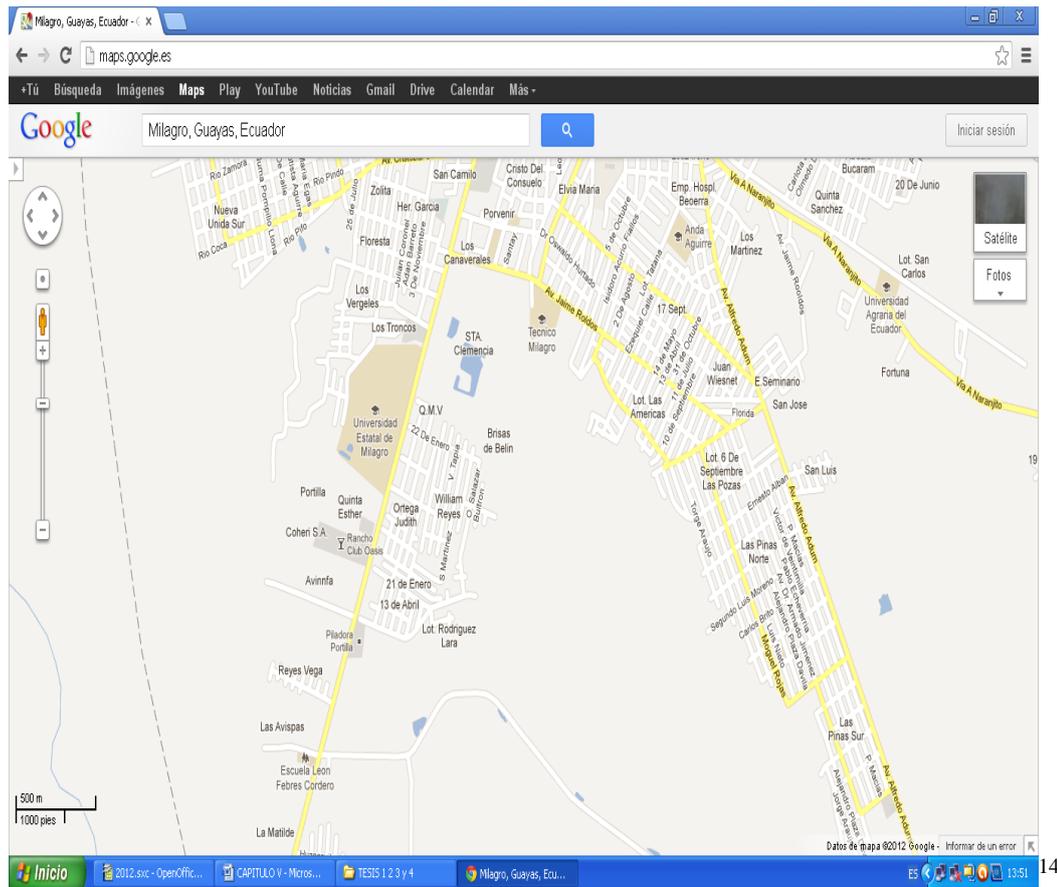


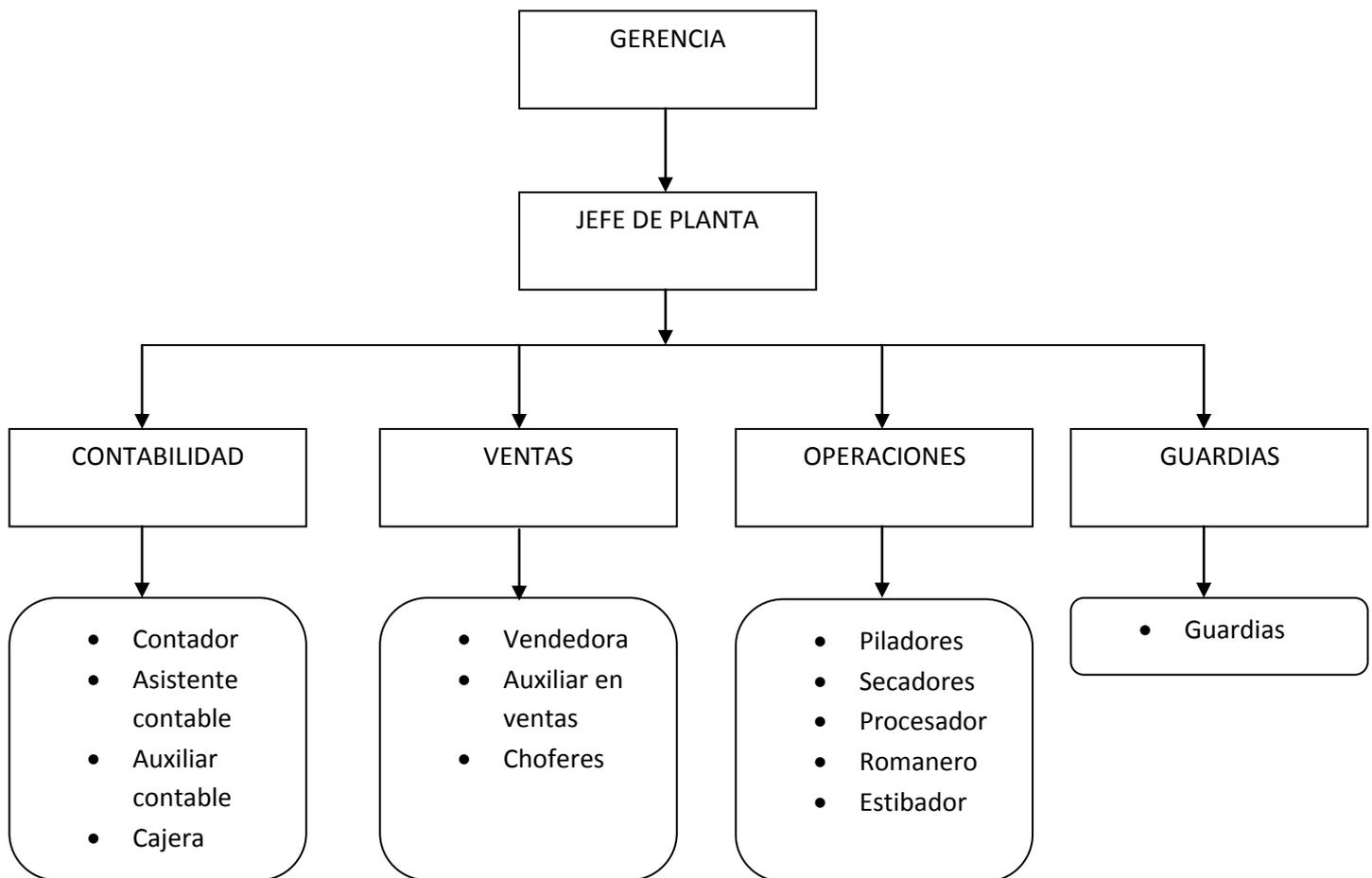
Figura 29. Croquis de Industria Arrocera Portilla S.A obtenido de googlemap.

5.6 FACTIBILIDAD

5.6.1 Factibilidad Administrativa.-

Industria Arrocera Portilla consta con el siguiente organigrama:

Cuadro 31. Organigrama Actual de Portiarroz S.A



Fuente: Industria Arrocera Portilla S.A

En la actualidad el personal de Industria Arrocera Portilla cumple los cargos y funciones descritos a continuación:

Gerencia/Jefe financiero:

- Revisa los reportes de caja a diario, reporte de ventas, de compras.
- Firma pagos menores y grandes.
- Dirige a los choferes
- Maneja las cuentas por cobrar de la empresa
- Atiende a los proveedores nuevos
- Toma decisiones en inversiones nuevas
- Realiza contrataciones de proveedores nuevos

- Realiza acuerdos de forma verbal
- En ocasiones entrega dinero a ciertos contratistas sin ningún comprobante.

Pilador/Romanero/Estibador/Secador/Procesador:

- Maneja montacargas, volquetas y mini cargadoras.
- Embarca el arroz a los camiones
- Bajan el arroz pilado
- Vacean arroz en conductos para limpiar
- Limpian las diferentes áreas de trabajo
- Manejan seleccionadoras, piladoras, secadoras, polichadores y todo tipo de maquinaria que se encuentran en las diferentes áreas de la empresa.
- Romanean el arroz para la venta
- Recogen la basura
- Miden el quebrado de las diferentes calidades
- Zarandean el arroz
- Ensacan el polvillo y subproductos provenientes del arroz
- Revisan la humedad del arroz
- Procesan el arroz crudo.
- En caso de los días franco de los guardias, cualquiera ocupa su lugar.
- Emiten reportes de romaneadas diarias.
- Cambian el gas industrial en los montacargas.

Cajera/Asistente contable/auxiliar contable.

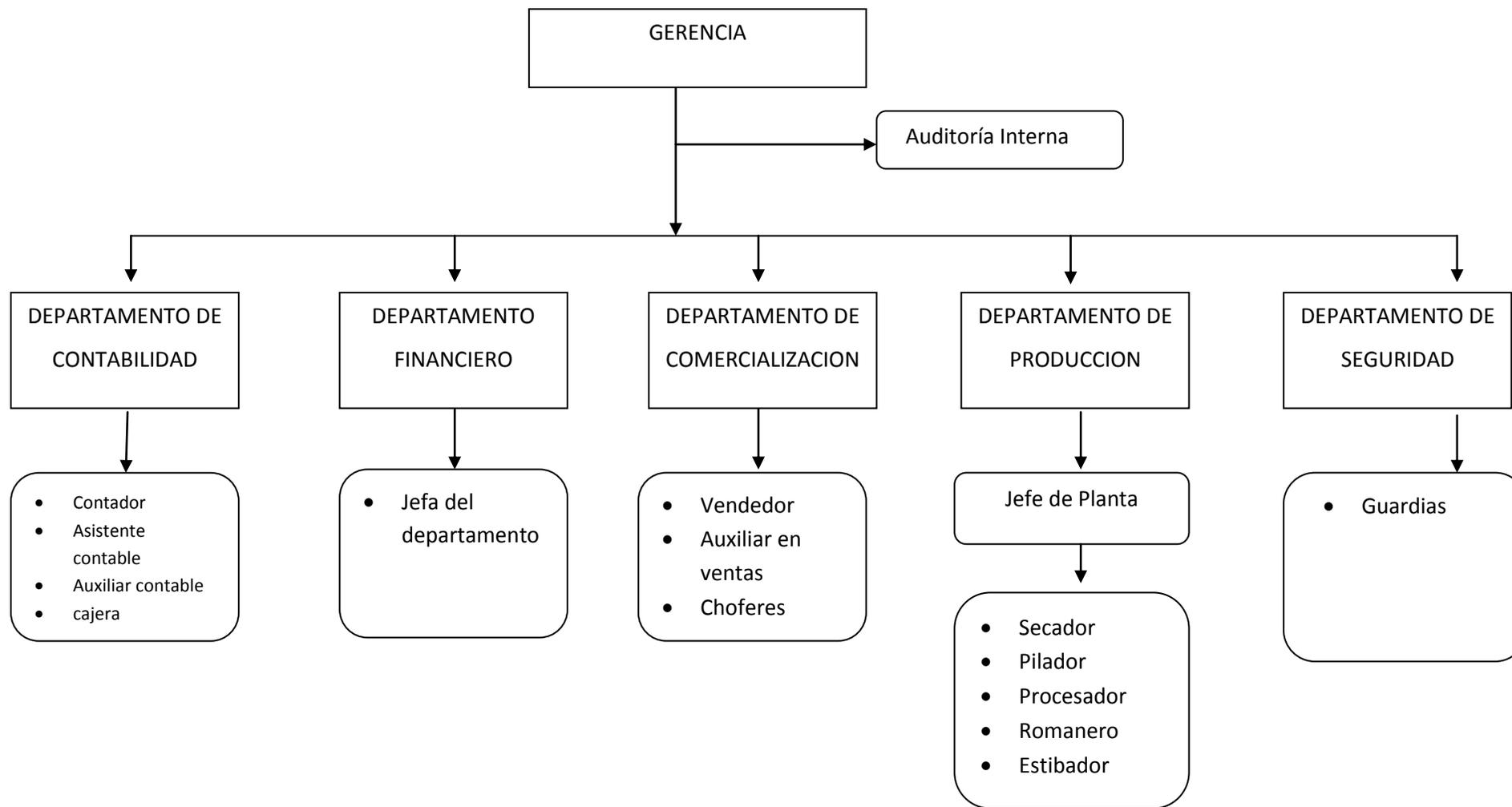
- Realizan conciliaciones bancarias
- Cobran las ventas diarias
- Cuadran la caja a diario
- Maneja el inventario de la empresa
- Manejo de cartera de la empresa
- Planillas del IESS
- Liquidaciones laborales
- Roles de pago
- Pago menores y mayores

- Declaraciones de retenciones al IVA, impuesto a la renta
- Anexos ATS, RDEP, GP
- Limpiar el área de trabajo
- Atender a proveedores, clientes y contratistas.
- Realizan contratos de trabajo.
- Tramites ambientales, laborales, industriales.
- Consumos de producción mensuales
- Cuadros de depreciaciones
- Atención a los bancos.

Vendedora/Secretaria de producción:

- Atención a clientes
- Capta pedidos
- Entrega muestra
- Control de embarque de arroz
- Manejo de báscula general
- Maneja al personal operativo y choferes

A continuación Organigrama y Manual de funciones propuesto:



	MANUAL DE FUNCIONES
	GERENTE GENERAL

Gerente General

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Gerencia

Departamento: Gerencia

Nombre del cargo: Gerente General

Nivel: Jefatura

Reporta A: Accionistas

Supervisa A: Departamento de ventas, contabilidad, comercialización, producción.

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Tareas específicas:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

- Coordinar con el Ejecutivo de venta y la secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.

Tareas periódicas:

Asistir puntualmente a todas las reuniones que la empresa convoque mensualmente

Tareas eventuales:

Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios al personal de producción.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Gestión Empresarial, o carreras afines
- Sexo: indistinto
- Edad: límite 45 años
- Disponibilidad: Tiempo completo

Conocimientos en:

- Metodologías de formulación y evaluación de proyectos
- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- Idioma intermedio de: Inglés y portugués.
- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo.
- Poseer liderazgo.
- Cumplir objetivos.
- Excelentes relaciones personales.

	MANUAL DE FUNCIONES
	AUDITORIA INTERNA

Auditor Interno

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Auditoria

Departamento: Auditoria

Nombre del cargo: Auditor interno

Nivel: Jefatura

Reporta A: Gerente General

Supervisa A: Departamento de contabilidad.

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Responsable de la creación e implementación de manuales de procedimientos y Normas administrativas para las distintas unidades de la compañía y su cumplimiento, Evaluar el Sistema de Control Interno y Ejecutar el Programa Anual de Auditoria.

Asimismo, asesorar respecto al cumplimiento de la normativa interna y externa vigente; y de las situaciones fuera de la normativa que pudieran presentarse.

Tareas específicas:

- Implementar los controles que aseguren el cumplimiento normativo interno y externo
- Evaluar el sistema de prevención de delitos.
- Verificar el cumplimiento del código de ética corporativo
- Supervisar la aplicación de la normativa nacional vigente.

- Promover la adopción de mecanismos de autocontrol en las unidades operativas de la organización.
- Elaboración, mantención, actualización y administración de la normativa interna y externa.
- Evaluar permanente el sistema de control interno.

Tareas periódicas:

- Elaborar informes de auditoría en base al programa de trabajo predefinido.
- Seguimiento a las recomendaciones y observación emitidas producto de los informes de auditoría emitidos.
- Auditar los registros contables y financieros con el fin de emitir, proponer o modificar algún criterio contable.
- Apoyo en proceso de inventarios.

Tareas eventuales:

Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Contaduría Pública Autorizada y Auditoría o carreras afines
- Sexo: indistinto
- Edad: limite 45 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Metodologías de formulación y evaluación de proyectos.
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- COSO

- Normas Internaciones de Información Financiera. NIIF
- Idioma intermedio de Ingles y portugués
- Áreas relacionadas a la producción de arroz, o gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo
- Poseer liderazgo
- Cumplir objetivos.
- Excelente relaciones personales.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Contador

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Contabilidad

Departamento: Contabilidad

Nombre del cargo: Contador

Nivel: Jefatura

Reporta A: Gerente General, Auditor Interno

Supervisa A: Asistente de contabilidad y Auxiliares

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Responsable de validar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el proceso administrativo financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los Estados Financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.

Tareas específicas:

- Validar las partidas con afectación presupuestaria del devengado y percibido de ingresos así como devengado y pagado de egresos, generadas durante el Proceso Administrativo Financiero con sus respectivos documentos de respaldo, así como generar los comprobantes contables respectivos.

- Efectuar y validar los registros contables directos y generar los comprobantes contables respectivos.
- Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en la Aplicación Informática a la fecha de cierre.
- Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos.
- Generar, verificar y firmar conjuntamente con la Gerencia Financiera y Administrativa, los informes financieros básicos y de ejecuciones presupuestarias institucionales, mensuales y anuales que son requeridos por autoridades superiores y organismos de control.

Tareas periódicas:

- Seguimiento a las recomendaciones y observación emitidas producto de los informes de auditoría emitidos.
- Verificar los registros contables y financieros con el fin de emitir, proponer o modificar algún criterio contable.
- Apoyo en proceso de inventarios.

Tareas eventuales:

Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Contaduría Pública Autorizada y Auditoría o carreras afines
- Sexo: indistinto
- Edad: límite 45 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Metodologías de formulación y evaluación de proyectos.

- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- COSO
- Normas Internaciones de Información Financiera. NIIF
- Idioma intermedio de Ingles y portugués
- Áreas relacionadas a la producción de arroz, o gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo
- Poseer liderazgo
- Cumplir objetivos.
- Excelente relaciones personales.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Asistente Contable

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Contabilidad

Departamento: Contabilidad

Nombre del cargo: Asistente Contable

Nivel: Asistentes

Reporta A: Contador

Supervisa A: Auxiliares de Contabilidad

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

Tareas específicas:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en un microcomputador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.

- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe y acceso información operando un microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Tareas periódicas:

- Verificar los registros contables y financieros con el fin de emitir, proponer o modificar algún criterio contable.
- Apoyo en proceso de inventarios.
- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

Tareas eventuales:

Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Contaduría Pública Autorizada y Auditoría o carreras afines
- Sexo: indistinto
- Edad: entre 19 y 25 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Aritmética simple.

- Principios de contabilidad.
- Procedimientos de oficina.
- Procesamiento electrónico de datos.
- Teneduría de libros.
- Sistemas operativos, hojas de cálculo.
- Transcripción de datos.
- Idioma intermedio de Ingles.
- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puesto similar y sector industrial.

Habilidades:

- Incluya capacidad de controlar personal.
- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión
- El manejo de máquina calculadora.
- En el manejo de microcomputador.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Auxiliar Contable

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Contabilidad

Departamento: Contabilidad

Nombre del cargo: Auxiliar Contable

Nivel: Asistentes

Reporta A: Contador, Asistente Contable

Supervisa A: N/A

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Recopilar, clasificar y registrar sistemáticamente, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales y tributarias las operaciones contables de la empresa, con el propósito de tener una información financiera real, razonable y oportuna con el fin de facilitar los controles, análisis y toma de decisiones.

Tareas específicas:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Elaboración y registro de comprobantes de ingresos con la ayuda del software contable.
- Elaboración y registro de facturas de compra-venta.

- Liquidar y contabilizar nominas de trabajadores cumpliendo con todas las disposiciones laborales vigentes con sus respectivas provisiones de ley que permita visualizar razonablemente la carga prestaciones de la empresa.
- Realizar y contabilizar las conciliaciones bancarias mensuales de todas y cada una de las cuentas para tener racionalizados los saldos de las cuentas de bancos.
- Realizar las diferentes causaciones y registro a que dé lugar en las diferentes transacciones financieras de la empresa con el fin de tener un informe detallado de las obligaciones y deberes como de bienes y derechos de la organización aplicando las leyes y normas contables vigentes.
- Elaborar cheques para pagar declaraciones e impuestos de retención en la fuente, IVA e ICA con la ayuda de informes sistematizados, para estar a paz y salvo con las obligaciones tributarias.
- Elaborar los documentos para el pago de nomina.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.

Tareas periódicas:

- Verificar los registros contables y financieros con el fin de emitir, proponer o modificar algún criterio contable.
- Apoyo en proceso de inventarios.
- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

Tareas eventuales:

Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Contaduría Pública Autorizada y Auditoria o carreras afines

- Sexo: indistinto
- Edad: entre 19 y 25 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Aritmética simple.
- Principios de contabilidad.
- Procedimientos de oficina.
- Procesamiento electrónico de datos.
- Teneduría de libros.
- Sistemas operativos, hojas de cálculo.
- Transcripción de datos.
- Idioma intermedio de Inglés.
- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puesto similar y sector industrial.

Habilidades:

- Incluya capacidad de controlar personal.
- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión
- El manejo de máquina calculadora.
- En el manejo de microcomputador.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO FINANCIERO

Jefe Financiero

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Financiero

Departamento: Financiero

Nombre del cargo: Jefe Financiero

Nivel: Jefatura

Reporta A: Gerente General

Supervisa A: Cajera

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.

Tareas específicas:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta

área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.

- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- El gerente financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.

Tareas periódicas:

- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)
- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
- El Gerente Administrativo Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

Tareas eventuales:

Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Finanzas, Administración de Empresas, Gestión empresarial o carreras afines
- Sexo: indistinto
- Edad: entre 19 y 35 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Administración empresarial.

- Metodologías de formulación y evaluación de proyectos
- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- Idioma intermedio de Ingles
- Áreas relacionadas a la producción de arroz, o de gramíneas en general

Experiencias:

Mínimo dos años en puesto similar y sector industrial.

Habilidades:

- Ser proactivo
- Poseer liderazgo
- Cumplir objetivos
- Excelentes relaciones personales.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

Secretaria en Ventas

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Ventas

Departamento: Comercialización

Nombre del cargo: Secretaria en Ventas “Vendedor”

Nivel: jefatura

Reporta A: Jefe General de Producción y Compras/ Gerente General

Supervisa A: Asistente de Ventas.

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Cumplir con la satisfacción de la necesidades de los consumidores, complementado con otros objetivos tales como penetración de mercados, metas de ventas, canales de distribución, etc. Para lo cual se recurre a la utilización de una serie de herramientas tales como investigación de mercados, promoción y publicidad, sistema de distribución, etc.

Tareas específicas:

- Atender clientes
- Corresponder las llamadas de clientes
- Mantención de buenas relaciones con los proveedores
- Mantención de agenda de proveedores y clientes requeridos por el departamento.
- Cotización de productos tales como etiquetas, envases y otros similares
- Aumentar la imagen de la empresa en el mercado
- Aumentar en determinado % el volumen de ventas.

- Incrementar o mejorar el servicio post-venta
- Preparar propuestas para nuevos productos o desarrollo de los productos ya existentes.

Tareas periódicas:

- Presentar el informe de ventas mensualmente en unidades
- Presentar el informe de ventas comparativas mensualmente en relación a años anteriores.
- Visitar a clientes y cobros.
- Implementar lanzamientos de nuevos productos.
- Asignación de precios por líneas de productos con su superior.

Tareas eventuales:

- Ayudar al manejo de la cartera vencida
- Organizar y controlar la bodega de producto terminado.
- Exigir al jefe de bodega existencias reales de producto terminado
- Agilizar el trámite de factura de cobro para poder recuperar su valor en el plazo estipulado
- Investigación del mercado y su competencia.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Ingeniería en Marketing, Administración de Empresas, Gestión empresarial o carreras afines
- Sexo: indistinto
- Edad: entre 19 y 25 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.
- Además se requiere conocimientos en el área de mercado.
- Técnicas de ventas.
- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad
- Sistemas informáticos

Experiencias:

- 2 años de experiencia en un puesto similar.

Habilidades:

- Requiere de expresión verbal al tratar a los clientes para realizar contrato de ventas.
- Ser proactivo
- Poseer liderazgo
- Cumplir objetivos
- Excelente relaciones personales.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

Auxiliar de Ventas

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Ventas

Departamento: Comercialización

Nombre del cargo: Auxiliar de Ventas

Nivel: Asistente

Reporta A: Secretaria de Ventas

Supervisa A: N/A

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Responsable del asesoramiento al cliente utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que el mismo adquiera el producto y servicio ofrecido.

Tareas específicas:

- Atender clientes
- Entregar reporte por numero de ventas y compras
- Asistir con puntualidad
- Atender pedidos de clientes en ausencia de su superior.
- Ayudar en el control de almacenamiento de producto terminado.
- Revisión de partido y humedad en la compra de arroz pilado o cáscara.
- Responsable de la embarcación correcta cumpliendo con el contenido en la factura.
- Informar a su superior las inexistencias de productos.

Tareas periódicas:

- Responsable del correcto manejo del pesaje.
- Llamar al técnico en caso de alguna anomalía en el programa de pesaje

Tareas eventuales:

- Controlar las bodegas
- Atender las incidencias que se produzcan con respecto al producto.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Ingeniería en Marketing, Administración de Empresas, Gestión empresarial o carreras afines
- Sexo: indistinto
- Edad: entre 19 y 25 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.
- Además se requiere conocimientos en el área de mercado.
- Técnicas de ventas.
- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad
- Sistemas informáticos

Experiencias:

- 2 años de experiencia en un puesto similar.

Habilidades:

- Requiere de expresión verbal al tratar a los clientes para realizar contrato de ventas.
- Ser proactivo
- Poseer liderazgo
- Cumplir objetivos
- Excelente relaciones personales.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Cajera

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Ventas

Departamento: Comercialización

Nombre del cargo: Cajera

Nivel: Asistente

Reporta A: Jefe financiero

Supervisa A: Vendedores

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

Tareas específicas:

- Atender clientes
- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Vende planillas, guías, diskettes, etc., al público.
- Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.

- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Troquela recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.
- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
- Retira pestañas de planillas vendidas y retiene una copia de recibo de ingreso por caja.
- Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de pestañas, etc.
- Atiende a las personas que solicitan información.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Compara monto de la cinta troquelada con monto total de pestañas de las planillas vendidas, dinero en efectivo y depósito bancario.
- Transcribe y acceso información operando un microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

Tareas periódicas:

- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Tareas eventuales:

- Atender las incidencias que se produzcan con respecto al dinero.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en, Administración de Empresas, Gestión empresarial o carreras afines
- Sexo: indistinto
- Edad: entre 19 y 25 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Contabilidad general.
- Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora, calculadora y troqueladora.
- Procedimientos de caja.
- Programas de computación aplicables en caja.
- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad
- Sistemas informáticos

Experiencias:

- 2 años de experiencia en un puesto similar.

Habilidades:

- Ser proactivo
- Poseer liderazgo
- Cumplir objetivos
- Excelente relaciones personales.
- Personalidad atrayente, muy buena presencia, fluidez verbal.
- Alta capacidad para relaciones Inter.-personales.
- El conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.
- El manejo de microcomputador, registradora, calculadora y troqueladora.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

Chofer

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Comercialización

Departamento: comercialización

Nombre del cargo: Chofer

Nivel: N/A

Reporta A: Vendedor, Auxiliar en Ventas

Supervisa A: N/A

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Asistir a la administración mediante la prestación correcta y oportuna del servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.

Tareas específicas:

- Estar al servicio del Gerente General.
- Llevar a mantenimiento su carro.
- Transportar a los técnicos a las fincas cuando el gerente General no se encuentre en la oficina.
- Brindar apoyo en mensajería.
- Dar mantenimiento a los carros de la empresa.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Tareas periódicas:

Asistir puntualmente a todas las reuniones que la empresa convoque mensualmente

Tareas eventuales:

Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios al personal de Comercialización.

Perfil del cargo:

- Poseer licencia tipo E
- Sexo: Masculino
- Edad: entre 19 y 45 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Conocimiento de la ciudad
- Conocimiento de mecánica

Experiencias:

Mínimo dos años en puesto similar y sector industrial.

Habilidades:

- Ser proactivo
- Poseer liderazgo
- Cumplir objetivos
- Excelente relaciones personales.
- Personalidad atrayente, muy buena presencia, fluidez verbal.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Jefe General de Producción / Planta

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Producción

Departamento: Producción

Nombre del cargo: Jefe General de Producción y Compras

Nivel: Jefatura

Reporta A: Gerente General

Supervisa A: Departamento de ventas, Pilador, Secador, Romanero, Estibador.

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Llevar a cabo un control a todo el personal sobre la producción que genera la empresa con el fin de lograr y cumplir las exigencias planteadas por los superiores. Obteniendo resultados eficientes.

Tareas específicas:

- Mantenerse en contacto con los operarios para garantizar que las estrategias se lleven a cabo exitosamente
- Analizar constantemente el % de partido de las diferentes clases de arroz
- Estar pendiente del funcionamiento correcto de cada una de las instalaciones en el área productiva
- Es el responsable de la calificación de la materia prima (arroz cáscara) que significa la deducción respectiva en el proceso productivo.

Tareas periódicas:

Asistir puntualmente a todas las reuniones que la empresa convoque mensualmente.

Tareas eventuales:

Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios al personal de producción.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Ingeniería industrial, Administración de Empresas, Gestión empresarial o carreras afines
- Sexo: indistinto
- Edad: entre 19 y 35 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- Tener conocimiento sobre los correctos y diferentes grados de humedad.
- Metodologías de formulación y evaluación de proyectos
- Idioma intermedio de: Ingles y portugués.
- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo.
- Poseer liderazgo.
- Cumplir objetivos.
- Excelentes relaciones personales.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Secador

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Producción

Departamento: Producción

Nombre del cargo: Supervisor de secado

Nivel: Supervisor

Reporta A: Jefe de producción y compras

Supervisa A: N/A

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Obtener un perfecto secado para facilitar los procesos consecuentes con el fin de lograr calidad en el producto terminado.

Tareas específicas:

- Medir la humedad del arroz
- Sacar el porcentaje de partido del arroz
- Controlar el perfecto estado de maquinarias.
- Responsables de sacar la ceniza y tamo para evitar cualquier anomalía a futuro.
- Responsable de los silos del arroz.

Tareas periódicas:

- Asistir a las reuniones que se den dentro del departamento.
- Controlar los materiales utilizados en el secado

- Llamar al supervisor indicado para el respectivo mantenimiento en caso de alguna anomalía.
- Informar a su superior sobre el correcto desempeño de sus subordinados.

Tareas eventuales:

- Ayudar en cualquier otra área si el momento lo amerita.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Ingeniería industrial, o carreras afines
- Sexo: Masculino
- Edad: entre 19 y 35 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- Tener conocimiento sobre los correctos y diferentes grados de humedad.
- Metodologías de formulación y evaluación de proyectos
- Idioma intermedio de: Ingles y portugués.
- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo.
- Poseer liderazgo.
- Cumplir objetivos.
- Excelentes relaciones personales.
- Destrezas sobre mecánica.
- Ser ágil y servicial
- Esfuerzo físico.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Supervisor de control de calidad (Pilador)

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Producción

Departamento: Producción

Nombre del cargo: Supervisor del control de calidad

Nivel: Supervisor

Reporta A: Jefe de producción y compras

Supervisa A: Auxiliar operario.

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Supervisar el proceso de pilado, polichado, seleccionado con el objetivo de eliminar todas las impurezas existente en la materia prima y al momento de finalizar obtener el producto exigido.

Tareas específicas:

- Mantenerse en contacto con el auxiliar operario para garantizar que los procesos estén marchando como corresponden.
- Es el responsable del correcto orden en los diferentes procesos
- Es el responsable que las maquinas existentes en su área de trabajo “piladoras, polichadoras, seleccionadoras” estén reguladas correctamente.
- Revisar la humedad del arroz antes del primer proceso.
- Responsables del resultado del producto finalizado.
- Revisión de yesos, arrocillos correctos en el producto terminado.

Tareas periódicas:

- Asistir a las reuniones que se den dentro del departamento.
- Supervisar los materiales utilizados en el proceso
- Llamar a los técnicos indicados para el respectivo mantenimiento mensual.
- Informar a su superior sobre el correcto desempeño de sus subordinados.

Tareas eventuales:

- Ayudar en el manejo de las maquinas en el área de trabajo en caso de la ausencia de algún subordinado para agilizar las exigencias.
- Ayudar en la colocación del producto seleccionado en las bodegas.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Ingeniería industrial, o carreras afines.
- Sexo: Masculino
- Edad: entre 19 y 35 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo.
- Poseer liderazgo.
- Cumplir objetivos.
- Excelentes relaciones personales.
- Destrezas sobre mecánica.
- Ser ágil y servicial
- Esfuerzo físico.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Procesador

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Producción

Departamento: Producción

Nombre del cargo: Procesador

Nivel: Asistente

Reporta A: Supervisor de control de proceso

Supervisa A: N/A

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Llevar un control en la etapa del procesado del arroz con el fin de lograr un buen rendimiento en sus labores día a día haciendo su trabajo con responsabilidad.

Tareas específicas:

- Mantenerse en contacto con el supervisor para garantizar que los procesos estén marchando como corresponden.
- Es el responsable de ayudar a controlar que las maquinas procesadoras “hornos” estén reguladas correctamente.
- Revisar la humedad del arroz antes del procesado.
- Responsable de ayudar que el número de horas de envejecimiento y ventilación o enfriamiento sea el correcto.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Encargado de colocar el arroz en las maquinas respectivas para llegar a los hornos.

Tareas periódicas:

- Asistir a las reuniones que se den dentro del departamento.
- Ayudar a controlar los materiales utilizados en el proceso
- Llamar a los técnicos indicados para el respectivo mantenimiento mensual.
- Informar a su superior sobre el correcto desempeño de sus subordinados.
- Mantener su área de trabajo limpia y fumigada.

Tareas eventuales:

- Ayudar en el manejo del montacargas para agilizar la embarcación.
- Ayudar en la limpieza de la empresa en general.
- Ayudar en cualquier otra área si el momento lo amerita.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Ingeniería industrial, o carreras afines
- Sexo: Masculino
- Edad: entre 19 y 35 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- Tener conocimiento sobre los correctos y diferentes grados de humedad.
- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo.
- Poseer liderazgo.
- Cumplir objetivos.
- Excelentes relaciones personales.
- Destrezas sobre mecánica.

- Ser ágil y servicial
- Esfuerzo físico.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Romanero

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Producción

Departamento: Producción

Nombre del cargo: Romanero

Nivel: Operario

Reporta A: Jefe de producción y compras

Supervisa A: N/A

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Cumplir las exigencias expuestas, logrando metas propuestas por jefes inmediatos con el fin de demostrar un buen rendimiento en sus labores.

Tareas específicas:

- Responsable de la paletización correcta al momento de colocar el arroz
- Romanear arroz ya pilado
- Ayudar en el control de calidad de arroz
- Agilitar el proceso de romaneado de arroz.
- Mantener limpia su área de trabajo.

Tareas periódicas:

- Informar a su superior sobre el correcto desempeño de sus compañeros.
- Ayudar en la empresa en general.

Tareas eventuales:

- Ayudar en cualquier otra área que lo amerite.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Ingeniería industrial, o carreras afines
- Sexo: Masculino
- Edad: entre 19 y 35 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo.
- Poseer liderazgo.
- Cumplir objetivos.
- Excelentes relaciones personales.
- Destrezas sobre mecánica.
- Ser ágil y servicial
- Esfuerzo físico.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Estibador

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Producción

Departamento: Producción

Nombre del cargo: Estibador

Nivel: Operario

Reporta A: Jefe de producción y compras

Supervisa A: N/A

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Cumplir las exigencias expuestas, logrando metas propuestas por jefes inmediatos con el fin de demostrar un buen rendimiento en sus labores.

Tareas específicas:

- Responsable de la paletización correcta al momento de bajar el arroz
- Embarcar arroz cáscara y pilado
- Bajar arroz cáscara y pilado.
- Ayudar en el control de calidad de arroz
- Agilizar el proceso de embarque y bajado de arroz.
- Mantener limpia su área de trabajo.

Tareas periódicas:

- Informar a su superior sobre el correcto desempeño de sus compañeros.

- Ayudar en la empresa en general.

Tareas eventuales:

- Ayudar en la romaneada del arroz cuando existe exceso de producción y demanda.

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Ingeniería industrial, o carreras afines
- Sexo: Masculino
- Edad: entre 19 y 35 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- Áreas relacionadas a la producción del arroz, o de gramíneas en general.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo.
- Poseer liderazgo.
- Cumplir objetivos.
- Excelentes relaciones personales.
- Destrezas sobre mecánica.
- Ser ágil y servicial
- Esfuerzo físico.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

Guardia

Identificación del cargo:

Compañía: Industria Arrocera Portilla S.A.

Área: Seguridad

Departamento: Seguridad

Nombre del cargo: Guardia

Nivel: n/a

Reporta A: Gerente general

Supervisa A: N/A

Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Salvaguardar los activos y las personas en las instalaciones de la Industria.

Tareas específicas:

- Velar por la seguridad física de las instalaciones, material y personal de la Industria
- Diseñar estrategias de seguridad para las zonas de mayor riesgo.
- Coordinar con la Empresa de Vigilancia privada sobre la instrucción y entrenamiento de los agentes de Vigilancia
- Verificar el empleo del sistema de seguridad de la oficina.
- Registrar todo incidente en el libro de novedades.
- Revisar vehículos y mercaderías que salen del plantel.

Tareas periódicas:

- Relevar a su compañero en la forma y lugar asignados.
- Encender y apagar iluminación exterior de bodegas.
- Limpieza y mantenimiento de caseta de vigilancia.
- Atender el teléfono y radio comunicador de vigilancia.
- Revisar instalaciones y portones de bodegas al inicio y final de jornada.

Tareas eventuales:

- Inspeccionar instalaciones y equipo según programa de seguridad industrial.
- Atender la recepción de embarque en tiempo extraordinario.
- Asesorar al personal sobre seguridad integral.
- Establecer mecanismos para custodiar el transporte de valores, según la magnitud y lugar.
- Planear y conducir programas de instrucción al personal, coordinando con el Gerente General y Encargado de Personal y Logística.

Perfil del cargo:

- Entrenamiento mínimo de dos años.
- Sexo: Masculino
- Edad: entre 19 y 35 años
- Disponibilidad: tiempo completo.

Conocimiento en:

- Desarrollo y relaciones humanas
- Gestión de calidad.
- Sistemas informáticos.
- Poseer permiso para obtener Arma.

Experiencias:

Mínimo dos años en puestos similares.

Habilidades:

- Ser proactivo.
- Poseer liderazgo.
- Cumplir objetivos.
- Excelentes relaciones personales.
- Destrezas sobre mecánica.
- Ser ágil y servicial
- Esfuerzo físico.

5.6.2 Factibilidad legal

Industria Arrocería Portilla S.A en el ámbito legal consta con los siguientes permisos:

De acuerdo a las autoridades del cantón donde se encuentra localizada la empresa cumple:

- Permiso de funcionamiento o patente otorgada por el Ilustre Municipio de Milagro
- Predios rústicos designados por el Ilustre Municipio de Milagro
- Permiso otorgado por la empresa pública Cuerpo de Bomberos de Milagro.

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas, la empresa consta con:

- Registro Único de Contribuyentes.

De acuerdo con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social la empresa presenta:

- El 100% de sus colaboradores se encuentran afiliados a esta institución de acuerdo a la ley de seguridad social en sus Art. 2 y 4.

De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Laborales la empresa presenta:

- El 100% de sus colaboradores se encuentran contratados legalmente con todos los beneficios sociales, según lo dispuesto en el código de trabajo en los artículos 8 y 11.
- La empresa consta con un reglamento interno aprobado por el ministerio según lo establece el código de trabajo en su capítulo IV, Art 42, literal 12.

De acuerdo con la superintendencia de compañías:

- Industria Arrocería Portilla se encuentra constituida de acuerdo al art. 148 y 149 de la ley de compañías.
- Cumple con el número de accionistas dispuesto en el art. 147 de la ley de compañías.

Industria Arrocería Portilla consta también con:

- Nombramiento del representante legal
- Registro único de proveedores.

- Registro sanitario de las diferentes marcas de arroz otorgado por el instituto nacional de higiene y salud
- Patente de cada una de las marcas otorgadas por el instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI.
- Plan de contingencia.

Además Industria Arroceras Portilla se encuentra en la actualidad tramitando su:

- Licencia Ambiental según lo exige el art. 125 del libro VI del Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria del Ministerio de Ambiente, art. 19 y 20 de la ley de Gestión Ambiental, art. 15 del libro VI de TULSMA, y el art. 8 de la ordenanza que pone en vigencia y aplicación el subsistema de evaluación de impacto ambiental del gobierno provincial del Guayas.
- Reglamento Interno de Higiene y Seguridad exigido por el Ministerio de trabajo y empleo por medio de la dirección regional de trabajo, con su respectivo comité de Seguridad.

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Misión:

Industria Arroceras Portilla S.A tiene como misión producir, envejecer y comercializar arroz y todos sus procedentes, utilizando tecnología moderna para ofrecer a sus clientes productos de calidad y eficientes servicios, además brindar un clima laboral adecuado a sus colaboradores, sin olvidar cumplir con la responsabilidad Ambiental y social.

Visión:

Queremos ser percibidos en el mercado ecuatoriano para el año 2020 como el proveedor elegido por nuestros clientes, aplicando nuevas normas de calidad exigidas por el mercado, que permitan satisfacer a nuestros consumidores con variedades de productos garantizados, con un mejor servicio e innovando continuamente en tecnología moderna.

Valores:

- **Puntualidad:** obtener control y mantener el orden

- **Honestidad:** obtener plena confianza
- **Respeto:** trabajar en un ambiente armonioso
- **Responsabilidad:** lograr nuestros objetivos
- **Colaboración:** trabajo en equipo

FODA



Figura 30. Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas de Industria Arrocera Portilla

<p style="text-align: center;"><u>MATRIZ FOFADODA</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p>
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica • Maquinaria con tecnología de punta • Experiencia en el proceso de comercialización y producción del arroz • Compañía legalmente constituida • Dirigentes comprometidos con la organización • Liquidez • Calidad de producción • Excelente comunicación con los proveedores • Amplia cartera de clientes • Posición de marca en el mercado • Pago puntual de proveedores. • Responsabilidad ambiental y social • Altamente competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fomentar la expansión de mercado con una marca más económica utilizando los recursos que posee la organización brindando un producto de bajo costos a los posibles clientes.</i> • <i>Aprovechar la aceptación del producto en el mercado para ampliar más la cartera de clientes, y poder incursionar en mercados nuevos tanto nacionales como internacionales.</i> • <i>Aprovechar la liquidez de la empresa para fomentar a nuevos agricultores en sus siembras y de esta manera asegurar la materia prima.</i> • <i>Analizar las peticiones de los clientes para poder cumplir y satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Motivar el interés por los proveedores directos, con la liquidez que existe en la organización.</i> • <i>Crear un plan de contingencia que permita disminuir los riesgos ambientales ocasionados por los inviernos fuertes y sequías.</i> • <i>Aprovechar la liquidez de la empresa abasteciéndose de materia prima cuando los precios del arroz se encuentran bajos, evitando un impacto fuerte en los cambios desfavorables de precios.</i> • <i>Incrementar el número de fumigaciones en las gramíneas, respetando los regímenes ambientales.</i>
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de dirección estratégica por parte del jefe de planta • Falta de compromiso por parte del talento humano • Falta de manual de funciones • Estructura de costos altos • Altos costos de mantenimientos • Clima laboral afectado • Débil estructura organizacional • Excasa preparación académica en el personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diseñar un plan estratégico dentro de la empresa que ayude a brindar un mejor ambiente laboral en la organización.</i> • <i>Implementar sistemas de comercialización aprovechando las ofertas del mercado que ayude a generar una estructura de costos moderados.</i> • <i>Aprovechar las ofertas del gobierno a través del BNF para reducir en cierto porcentaje los altos costos de producción.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diseñar una agenda de capacitaciones que permita direccionar de forma eficiente el talento humano en la organización, contribuyendo con medidas que ayuden a disminuir el alto porcentaje de clonación de sacos.</i> • <i>Diseñar un sistema de compra directa con el proveedor, evitando los intermediarios y a la vez reduciendo costos elevados.</i>

FUERZAS DE PORTER

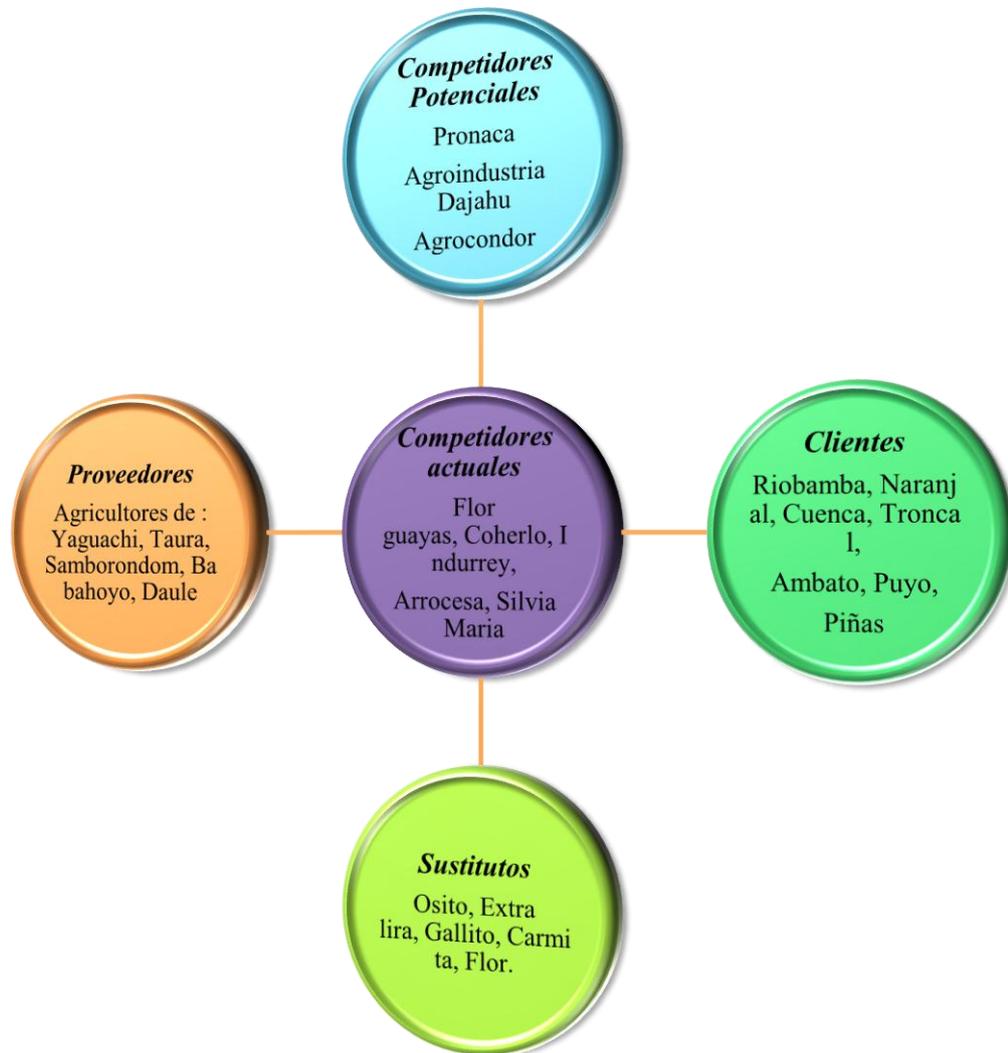


Figura 31. Modelo de las cinco fuerzas de Porter de Industria Arrocera Portilla S.A

F1.-Competidores Potenciales.-

Según M. Porter los competidores potenciales se refieren a empresas con condiciones de costos favorables, rentables, procesos del negocio como producción, compras, comercialización, cadena de abastecimiento, etc.

Además indica que su producto se encuentra identificado y la lealtad de sus clientes es relevante, suma una barrera para todos aquellos nuevos competidores del mercado.

Para Industria Arrocera Portilla son competidores potenciales: Pronaca, Agroindustria Dajahu y Agrocondor, porque a pesar que su ubicación es alejada de las instalaciones, poseen una marca establecida, costos rentables y competitivos.

Estas industrias poseen una amplia cartera de clientes, con un alto nivel de lealtad debido a los bajos costos y calidad que ofrecen las mismas. Además son considerables con un alto nivel económico, tienen el poder de compra, puesto que al igual que Industria Arrocera Portilla aprovechan las oportunidades gubernamentales.

F2.- Competidores Actuales.-

Según M. Porter la rivalidad con los competidores actuales, se intensifica con la aparición de nuevos competidores, se convierten en una barrera al momento de captar nuevos clientes, pueden convertirse en competidores potenciales que lleguen a dominar el mercado.

Para Industria Arrocera Portilla S.A con competidores actuales empresas como Flor Guayas, Coherlo, Indurrey, Arrocesa, Silvia María porque son empresas nuevas que no poseen mucho tiempo en el mercado y que a pesar de esto se encuentran entrando al mercado, posesionando sus productos convirtiéndose en competidores para la organización.

Además son empresas que se encuentran cercanas a la organización, sus productos son de costos menores, debido a la poca inversión en tecnología que poseen, al incrementar la tecnología, los costos fijos se elevan, difícilmente le resulta a la empresa competir con costos.

F3.- Sustitutos.-

Según M. Porter, los sustitutos son bienes o servicios que van a sustituir a otros.

Para Industria Arrocera Portilla S.A son sustitutos los productos como: Osito, Extra Lira, Carmita, Gallito, Flor porque han demostrado a lo largo de la historia que en ocasiones han reemplazado a la marca líder de la organización, estas marcas son competitivas únicamente en costos, debido a poca inversión en tecnología, costos fijos bajos de empresas aledañas.

La organización debido a su alto nivel de calidad y competitividad ha hecho posible que estos sustitutos no se encuentren siendo en la actualidad una amenaza relevante, pero a su vez se

encuentran estudiando al mercado para competir con posibles marcas nuevas que estén por salir al mercado.

F4.- Poder de los proveedores.-

Según M. Porter, el poder de negociación que ejercen los proveedores, pueden ser débiles o fuertes, dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y del producto que ofrezca.

Cabe recalcar que el poder de los proveedores disminuye cuando los bienes o servicios ofertados son comunes y más si existen sustitutos.

Para Industria Arrocería Portilla son proveedores todos aquellos agricultores que se encuentran sembrando o cultivando la materia prima en sectores como Taura, Samborombón, Daule, Yaguachi, Babahoyo, puesto que son sectores aledaños a la organización.

Cabe recalcar que cuando existen inviernos fuertes o sequías la materia prima se la encuentra con costos elevados y escasos.

La mayoría de los proveedores son agricultores, personas con poca cultura en la formalidad de papeles, lo cual hace que se dificulte la adquisición de la materia prima, para esto cumple funciones los intermediarios o comisionista que de una u otra manera hacen que los costos al adquirir la materia prima se eleven.

F5.- Poder de los clientes.-

Según M. Porter el poder de negociación con los clientes o compradores indica que estos siempre están exigiendo calidad, servicio superior y precios bajos, lo cual conlleva a un alto nivel de competitividad con los demás proveedores.

La marca de Industria Arrocería Portilla se encuentra posesionada en sectores como Riobamba, Cuenca, Ambato, Naranjal, Piñas, Troncal, porque según el estudio del departamento de ventas indica que el 60% de ingresos de la organización provienen de estos sectores.

Cabe mencionar que los clientes demuestran un alto nivel de lealtad hacia la organización, a pesar de enfrentar costos bajos en productos ofrecidos por la competencia, debido a bajo nivel de calidad de los mismos.

MARKETING MIX

Las exigencias del mercado están obligando a todo tipo de organización tanto en la comercialización de producto como en la de servicios a obtener ciertas estrategias que le permitan ser competitivos de aquí parte la necesidad de utilizar este tipo de herramientas como lo es el Marketing Mix.

Marketing Mix se define como un conjunto de herramientas que tienen como objetivo principal incrementar el nivel de ventas dentro de la organización y está conformado por precio, producto, plazas, promociones y publicidad.

Industria Arrocera Portilla describe a continuación sus herramientas:

Precios.-

Los precios de la materia prima lo establecen la corporación de industriales del Ecuador a través de análisis del mercado e investigaciones a esto Industria Arrocera Portilla le suma un margen de utilidad razonable que le permita competir en el mercado nacional.

Cuadro 33. Precios de Mercado de comercialización de materia prima “arroz”

CORPCOM

CORPORACION DE INDUSTRIALES ARROCEROS DEL ECUADOR

SEMANA DEL:04 AL 10 DE FEBRERO DEL 2013

DE: LCDO. JAVIER CHON LAMA – ING. TULIO REYES

No. 003

PRECIOS DE MERCADO

PRODUCTO SECTOR	ARROZ CASCARA (1)		ARROZ BLANCO PILADO (2)			SUB-PRODUCTOS		
	GRANO EXTRA LARGO US\$ 200 LBS.	GRANO LARGO CTE. US\$ 200 LBS.	GRANO EXTRA LARGO(3) FLOR G- 1 US\$ 100 LBS.	GRADO 1 (4) FLOR US\$ 100 LBS.	GRADO 2 (5) US\$ 100 LBS.	POLVILLO FINO US\$ 100 LBS.	ARROCILLO G. US\$ 100 LBS.	ARROCILLO FINO US\$ 100 LBS.
BABAHoyo	39.00	38.00	x	35.50	34.00	14.00	17.00	16.00
DAULE	39.00	38.00	x	36.00	34.00	13.00	17.00	15.50
NOBOL	x	x	x	x	x	x	x	x
LOMAS DE SARGENTILLO	39.00	38.00	38.00	36.00	34.00	12.00	18.00	15.50
SAMBORONDON	38.00	37.50	38.00	36.00	34.00	13.00	19.00	16.50
VENTANAS	x	x	X	x	x	x	x	x
DURAN YAGUACHI	38.50	37.50	X	36.00	35.00	13.50	x	16.00
MILAGRO	x	x	X	x	x	x	x	x
EL TRIUNFO	x	38.00	X	x	34.00	13.00	x	15.00
QUEVEDO	39.00	37.00	39.50	36.00	34.00	13.00	22.00	15.00

Los datos han sido proporcionados por los socios de CORPCOM

Fuente: Corporación de industriales arroceros del Ecuador

Los precios en Industria Arrocera Portilla varían de acuerdo a la calidad y porcentaje de partido, a continuación se detallan los principales:

- Arroz Conejo Viejo \$ 47.00
- Arroz Tigre envejecido \$ 45.50
- Arroz Molino envejecido \$ 42.50
- Arroz Súper económico \$ 36.00
- Arroz Rey León \$ 48.00
- Arroz Elefante \$ 44.00

- Arroz Super Conejo \$ 49.00
- Arroz Loro \$ 41.00

Los precios cambian de acuerdo a la presentación, en arrobas el valor es de \$ 0.50 ctvs. Adicional y en funda de 1kl, 2kl y 5kl en valor aumenta con \$ 1.50.

Producto.-

Industria Arrocería Portilla consta con diferentes calidades de producto, que compiten en precio, calidad, porcentaje de quebrado y grado de humedad.

Las presentaciones son en quintal, arrobas y el enfundado de 1kl, 2kl y de 5kl.

Los productos son considerados también de acuerdo al sector, puesto que el clima influye en un alto porcentaje, por ejemplo en los sectores como la sierra, oriente el producto debe ser envejecido ya sea de una forma natural, proceso que dura de 1.5 a 2 años o través de maquinas envejecedoras en un proceso de 15 horas de acuerdo al grado de humedad del arroz.

En sectores como la costa, es mas comercializado arroses nuevos, es decir que no haya sufrido un proceso de envejecimiento.

A continuación se muestran las principales marcas líderes en el mercado elaboradas y comercializadas por la organización:

M1.-Las marca más comercializada dentro de la empresa es el *arroz conejo viejo, arroz súper conejo viejo* los cuales son arroses grano largo entero envejecido a través de hornos procesadores, con el cero % de quebrado o partido.



Figura 32. Muestra del Saco Portiarroz Conejo Viejo de Industria Arrocería Portilla



Figura 33. Muestra del Saco Portiarroz Súper Conejo Viejo de Industria Arrocera Portilla

M2. También se encuentran arroces envejecidos grano corto, que al igual que el grano largo son envejecidos a través de hornos procesadores en un proceso de 15 horas, la calidad varía en el grano, el mismo es un poco más corto y la variedad presenta cierto porcentaje de quebrado.



Figura 34. Muestra del Saco Portiarroz Tigre de Industria Arrocera Portilla



Figura 35. Muestra del Saco Portiarroz Molino de Industria Arrocera Portilla

M3. La organización también constan con marcas de arroces nuevos grano largo o corto, con porcentajes de quebrado que varían entre el 15 y 25% así mismo como en el precio. Por

ejemplo Portiarroz portilla conocido en el mercado como arroz leon es un grano largo entero y cristalino con 0 % de partido, portiarroz elefante es un grano largo entero pero el mismo no es tan cristalino como el anterior, asi mismo contiene el 0% de quebrado, portiarroz loro y portiarroz super economico son granos cortos nuevos con niveles de quebrados significativos, mucho mas economicos que los anteriores.



Figura 36. Muestra del Saco Portiarroz Portilla “Rey León” de Industria Arrocera Portilla.



Figura 37. Muestra del Saco Portiarroz Elefante de Industria Arrocera Portilla.



Figura 38. Muestra del Saco Portiarroz Loro de Industria Arrocera Portilla.



Figura 39. Muestra del Saco Portiarroz Súper Económico de Industria Arrocera Portilla.

Plaza y Distribución.-

Industria Arrocera Portilla destina sus productos para todo el mercado nacional, se encuentra ubicada a la salida de la ciudad de Milagro, en el Km 3.5 vía a Milagro Km 26, diagonal a Avinfa centro de atención educativa para niños especiales.

Cerca de la ubicación de la industria se encuentra la mueblería Acurio hacia la derecha y hacia la izquierda la gasolinera San Cristóbal.



Figura 40. Muestra la parte externa de Industria Arrocera Portilla S.A.

Promociones y Publicidad.-

Industria Arrocera Portilla utiliza cierto tipo de herramientas para darse a conocer ante el mercado ecuatoriano, a continuación se detalla las mismas:

Radio: La organización consta con publicidad a través de este medio en radio locales ubicadas en la sierra, específicamente en ciudades como Riobamba, Cuenca, Piñas.

Prensa Escrita: La organización emite publicidad en el periódico Extra cada cierto ciclo de tiempo.

Televisión: Se emite propagandas televisivas en las ciudades de la serranía a través de la empresa TV Sultana que es la proveedora del servicio, en ciudades como Riobamba y Ambato.

Volantes publicitarias



Figura 41. Volantes publicitarias



Figura 42. Tarjeta de presentación de Industria Arrocera Portilla

Letreros: La organización también invierte en carteles para cierto tipo de clientes que le permite beneficiar a los mismos, y a la vez la empresa se da a conocer un poco más.



Figura 43. Letrero para el comercial Nachito



Figura 44. Letrero para el comercial Zarate ubicado en la ciudad de Riobamba

5.7.1 Actividades

1. Reunión de apertura o presentación
2. Revisión de la propuesta por los administradores
3. Confirmación de la propuesta por los administradores

4. Reunión con jefes departamentales
5. Orientación de los jefes departamentales
6. Formación de equipos de implantación de la propuesta
7. Orientación del personal de la organización
8. Ejecución de la propuesta
9. Análisis de la ejecución de la propuesta
10. Informe final de reestructuración y recomendaciones.

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

La inversión de la propuesta involucrara directamente a costos y gastos reflejados en el Estado de Pérdidas y Ganancias, Portiarroz S.A, es una industria en la cual contiene costos y gastos, la parte operativa de la empresa forman parte del costo, mientras que la parte administrativa son un gastos.

Al momento que los administradores decidan implementar este proyecto, la inversión no resultara significativa en el sentido económico, pero si será relevante en el sentido organizacional.

Al momento de expresar que no resultara significativo en el sentido económico, cabe recalcar que Portiarroz S.A, se encuentra afiliada a diferentes cámaras, como, Cámara de Comercio de Milagro, Cámara de Comercio de Guayaquil y la Cámara de Industrias de Guayaquil, por tal motivo las capacitaciones serán a un costo menor o a su vez gratuitas, mediante comunicación con las mismas se procederían a pedir temas como organización laboral, clima organizacional, designación de funciones, jerarquías, etc.

Los recursos económicos podrían afectar a cuentas como capacitaciones, gastos de sueldos, etc.

A continuación se muestra en Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2012 de Industria Arroceras Portilla.

PORTIARROZ S.A.		ESTADO DE RESULTADOS		MENU	
DIC -2012					
Rubros	qq	Total Valores	UTILIDAD x qq	%	
VENTAS					
VENTAS LOCALES					
ACTIVO FIJOS	631.90	6,559.02			0.04
ARROZ PILADO	26,928.75	847,388.23	31.47		5.71
ARROZ ENFUNDADO	4,166.00	167,230.00	40.14		1.13
ARROZ VIEJO	352,608.75	13,299,063.49	37.72		89.59
ARROCILLO	21,415.75	343,968.75	16.06		2.32
POLVILLO	13,013.72	160,620.06	12.34		1.08
SEMILLA	328.00	20,252.00	-		0.14
	419,092.87	14,845,081.55	38.69		100.00
VENTAS TOTALES QQ PIL.	383,703.50				
ACTIVO FIJOS	631.90	6,559.02			0.04
ARROZ PILADO	26,928.75	847,388.23	31.47		5.71
ARROZ ENFUNDADO	4,166.00	167,230.00	40.14		1.13
ARROZ VIEJO	352,608.75	13,299,063.49	37.72		89.59
ARROCILLO	21,415.75	343,968.75	16.06		2.32
POLVILLO	13,013.72	160,620.06	12.34		1.08
SEMILLA	328.00	20,252.00	-		0.14
	419,092.87	14,845,081.55	38.69		100.00
(-)COSTO DE VENTAS		14,173,686.63	36.94		95.48
INV.INICIAL ARROZ CASCARA		299.00	0.00		0.00
(+) COMPRAS ARROZ CASCARA		1,091,427.67	2.84		7.35
COMPRAS SUMINISTROS		40,944.78	0.11		0.28
II PRODUCTOS AGRICOLAS		10,238.66	0.03		0.07
(-) IF PRODUCTOS AGRICOLAS		(7.60)	-0.00		-0.00
(-) IFARROZ CASCARA		(299.00)	-0.00		-0.00
II ARROZ PILADO		607,990.20	1.58		4.10
(+) COMPRAS ARROZ PILADO		10,895,077.51	28.39		73.39
(+) COMPRAS CLASE 3		428,353.77	1.12		2.89
OTROS PROCESOS		50,643.65	0.13		0.34
(-) IF ARROZ PILADO		(251,840.19)	-0.66		-1.70
MANO DE OBRA		255,787.03	0.67		1.72
GASTOS GENERALES DE FABRICACION		1,045,071.15	2.72		7.04
UTILIDAD BRUTA		671,394.92	1.75		4.52
(-) GASTOS		454,423.96	1.18		3.06
GASTOS ADM.		390,538.94	1.02		2.63
GASTOS DE VENTAS		63,649.33	0.17		0.43
GASTOS FINANC.		235.69	0.00		0.00
UTILIDAD OPERATIVA		216,970.96	0.57		1.46
(+) OTROS INGRESOS		-	-		-
INTERESES GANADOS		-	-		-
OTROS INGRESOS		-	-		-
GANANCIA EN VENTA ACTIVOS		-	-		-
ARRENDAMIENTO TERRENOS		-	-		-
(-) OTROS EGRESOS		-	-		-
OTROS EGRESOS		-	-		-
PERDIDA EN VENTA ACTIVO		-	-		-
UTILIDAD NETA		216,970.83	0.57		1.46
UTILIDAD OPERATIVA X qq		0.57			
UTILIDAD X qq		0.57			

Figura 45. Estado de Pérdidas y Ganancias de Portiarroz S.A

Los gastos administrativos ascienden a \$ 390,538.94 y los gastos de ventas a \$ 63,649.33, la inversión en una reestructuración involucrarán directamente a la cultura organizacional de la empresa, cambiara el modo de ver las situaciones dentro de la misma.

Las capacitaciones de los empleados, para direccionar a los mismos, varían en un costo de \$30 a \$50 dólares, cabe recalcar que en ocasiones serian gratis, puesto que no existe mayor inversión, ni costos y gastos significativos.

A continuación se presenta el cronograma de diferentes actividades presentados mensualmente por la cámara de Industrial de Guayaquil y cronograma de Cámara de Comercio de Guayaquil revisar Anexo 11.

Seminarios febrero		CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL	
Fecha	Tema	Hora	Costo
6	Charla del MIPRO sobre Ingreso de Certificados de Origen en los Esquemas CAN – ALADI – MERCOSUR por la VUE Dirigida especialmente a exportadores. Grupos 1 y 2	09h00 a 11h00 16h00 a 18h00	SIN COSTO
7	Últimas Reformas Tributarias y sugerencias para el Cierre del Balance en NIIF, al SRI y Superintendencia de Compañías	14h00 a 18h00	\$ 50=
13	Curso introductorio sobre Implementación de NIIF y su aplicación en la presentación de Estados Financieros.	17h30 a 20h30	SIN COSTO
18 al 21	Escuela de formación de Asistentes Administrativos y Secretarías Ejecutivas Módulo 1: Reglas gramaticales y Ortografía	17h30 a 20h30	\$ 50=
18 al 21	Informática: Administración de Windows Server 2008 y Active Directory Módulo 2	17h30 a 20h30	\$ 50=
18-19 25 y 27	Nuevo Rol del Supervisor en los Procesos Productivos	17h00 a 20h30	\$ 50=
23-2 y 9 de Marzo	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional con aval del CISHT Manejo Seguro de Montacargas	09h00 a 15h00	\$ 120=
23-2 y 9 de Marzo	Escuela de Gestión del Talento Humano 9 de Marzo Módulo 1: Liderazgo en la administración de los cambios en la gestión de Recursos Humanos	09h30 a 13h00	\$ 50=
25 al 27	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional con aval del CISHT Organización Interna de la Empresa	18h00 a 20h30	\$ 50=
25 al 28	Escuela de Atención y Servicio al Cliente Módulo 1: Desarrollo de habilidades para brindar un buen servicio	18h30 a 21h00	\$ 50=

ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL

CAPACITACIÓN PARA DESEMPLEADOS
Se invita a participar SIN COSTO en cualquiera de los seminarios programados por nuestra institución a los familiares de los colaboradores de las empresas afiliadas que actualmente se encuentren desempleados: cónyuges, padres, hermanos ó hijos mayores de 18 años.

Inscripciones: informese@infoindustrias.ec
Oficinas temporales: World Trade Center Piso 9. Ofic. 904 Base Celular 096773632

Figura 46. Agenda de capacitaciones mes de febrero 2013

Cuadro 34. Cronograma de capacitación para el personal de Portiarroz S.A.

<i>FECHA</i>	<i>CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES AL PERSONAL DE INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
18-19-25 y 27	Nuevo rol de supervisor en los proceso productivos	C.I.G	\$50.00	150.00
23-29 marzo	Liderazgo en la administración de los cambios en la gestión de recursos humanos	C.I.G	\$50.00	150.00
25 y 27	Organización interna de la empresa	C.I.G	\$50.00	150.00
25 al 28	Desarrollo para brindar un buen servicio	C.I.G	\$50.00	150.00
16 y 23 marzo	Sistemas de gestión de calidad en centros de formación		\$200.00	\$200.00
		C.C.G		
20 abril	Buenas prácticas de gestión para mejorar el clima laboral.	C.C.G	\$75.00	\$150.00
17 junio	Técnicas de selección del talento humano para no especialista.	C.C.G	\$150.00	\$300.00
22 junio	Empowerment empresarial	C.C.G	\$75.00	\$150.00
28 y 29 junio	Identificación de peligros y evaluación de riesgos de trabajo.	C.C.G	\$150.00	\$300.00
	<i>TOTAL DE INVERSION</i>		<i>\$850.00</i>	<i>\$1700.00</i>

Fuente: Cámara de Industrias de Guayaquil y Cámara de Comercio de Guayaquil

La inversión total en capacitación es de \$1700.00 dólaresamericanos, de acuerdo al cronograma arriba ilustrado los primeros seminarios tienen un costo de \$ 50.00 cada uno, por cual se recomienda enviar mínimo 3colaboradores a cada uno de ellos.

Los seminarios presentados por la cámara de comercio de Guayaquil tienen un costo más elevado, por lo cual se recomienda enviar a uno o dos colaboradores, con la finalidad de que ellos a su vez impartan lo aprendido a sus compañeros.

Los gastos de capacitación en el año 2012 según anexo. 12 fueron de \$ 13,945.00 además según consulta al departamento financiero de la empresa no existe un límite en gastos debido a capacitaciones, tampoco existe un presupuesto destinado a este rubro.

Cuadro 35. Costo de Implementación

<i>COSTO DE IMPLEMENTACION</i>				
COSTOS HORAS EXTRAS	<i>V.H. X HORA</i>	<i>No. COLABORADORES</i>	<i>HOTAS TOTAL</i>	<i>TOTAL</i>
	1,33	30	4	159,60
<hr/>				
VIATICOS	<i>VALOR DIARIO</i>	<i>No. COLABORADORES</i>	<i>TOTAL DE DIAS</i>	<i>TOTAL</i>
	1	30	2	60,00
<hr/>				
<i>MATERIAL DIDACTICO</i>	<i>No.</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Total</i>	<i>T. INVERSION</i>
Resmas de Papel	2	6,00	12,00	
Caja de lápices	3	4,00	12,00	
Caja Plumas	3	6,00	18,00	
Cartuchos negros	2	21,00	42,00	
Carpeta	30	0,40	12,00	
				96,00
<hr/>				
REFRIGERIOS	<i>No.</i>	<i>Costo Refrigorios</i>	<i>Días</i>	<i>Total</i>
	40	1,50	2	120,00

Fuente: Las autoras

Se ha detallado cada uno de los valores que se involucraran de manera directa en la implementación de esta propuesta, los días seleccionados serán dispuestos por la administración, las horas propuestas son de dos horas diarias, durante dos días.

El valor asciende a \$ **435.60** que serán representados junto con la capacitación en cuentas de resultados, en gastos administrativos.

La inversión asciende a \$**2135.60**.

Cuadro 36. Estado de Resultados comparativo incrementando la inversión propuesta.

	<i>Dic-12</i>	<i>Dic-13</i>	<i>Variación</i>
Ventas totales	14.845.081,55	14.845.081,55	-
Costos totales	12.872.828,45	12.872.828,45	-
Mano de obra	255.787,03	255.787,03	-
Gastos generales de fabricación	1.045.071,15	1.045.071,15	-
Utilidad Bruta	671.394,92	671.394,92	-
<i>Gastos</i>			-
G. Administrativos	390.538,94	392.674,54	(2.135,60)
G. Ventas	63.649,33	63.649,33	-
G. Financieros	235,69	235,69	-
Utilidad Operativa	216.970,96	219.106,56	2.135,60
Otros Ingresos	-	-	-
Otros Egresos	-	-	-
Utilidad Neta	216.970,96	219.106,56	2.135,60

Fuente: Las autoras

5.7.3 Impacto

- Lograr el correcto funcionamiento interno, se evitara el sobrecargo de funciones y permitirá conocer a cada uno de los colaboradores sobre sus funciones a través de los manuales de funciones.
- Mejorar el clima laboral entre colaboradores, y jefes inmediatos, se evitara malos entendidos y falta de coordinación en las diferentes funciones dentro de la organización.
- Direccionar a los jefes inmediatos a delegar funciones a cada uno de los colaboradores, permitirá revisar, analizar y controlar que todos los procesos y responsabilidades se cumplan con la eficiencia necesaria.
- Eliminar la pérdida de tiempo en cada uno de los procesos dentro de la organización, se evitara que los colaboradores no tengan a quien dirigirse en caso de alguna emergencia, puesto que los mismos conocerán a sus jefes inmediatos.
- Seleccionar al personal de acuerdo a las funciones establecidas en el manual de desempeño aprobado por la empresa para su ejecución.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 37. Cronograma anual de trabajo

Cronograma anual de trabajo							
Actividades	Tiempo de ejecución de actividades						Responsables
	mayo	junio	julio	agost	sept.	octub	
Reunión de apertura y presentación.							Stephania Portilla /Rosa Orozco
Revisión de propuesta administradores							Stephania Portilla /Rosa Orozco
Confirmación de la propuesta							Stephania Portilla /Rosa Orozco
Reunión con jefes departamentales							Stephania Portilla /Rosa Orozco
Orientación de jefes departamentales							Stephania Portilla /Rosa Orozco
Formación de equipos							Stephania Portilla /Rosa Orozco
Orientación del personal							Stephania Portilla /Rosa Orozco
Ejecución de la propuesta							Stephania Portilla /Rosa Orozco
Análisis de la ejecución							Stephania Portilla /Rosa Orozco
Informe final y recomendaciones							Stephania Portilla /Rosa Orozco

Fuente: Portilla y Orozco

CONCLUSIONES

- La falta de existencia de un análisis y descripción de los puestos de trabajo en el área de producción de Industria Arrocera Portilla es sin duda una de sus debilidades muy importantes, debilidades que tienen que ser solucionadas en la brevedad posible, es así que con este estudio se puede contribuir al mejoramiento en el desempeño de los trabajadores, conseguir un trabajo competitivo y equitativo en sus remuneraciones, con personal satisfecho y responsable de sus deberes, que se sientan contribuidos por la empresa mejorando de esta manera la calidad de vida de los colaboradores.
- De acuerdo a la investigación realizada se ha podido identificar y resaltar puntos que necesitan ser atendidos, motivo por el cual se sugiere la implementación de una reestructuración dentro de la organización para lograr con éxito las metas u objetivos planteados por la administración.
- Como se ha venido mencionando a lo largo de este proyecto cada uno de los problemas con más frecuencia y relevancia, el desconocimiento laboral en los colaboradores es uno de ellos, evita que conozcan que es lo que la empresa espera de ellos, que se apeguen a la realidad, que sepan que de ellos depende en un gran porcentaje la rentabilidad y eficiencia de la organización.
- Cabe mencionar que con la implementación de este proyecto mejorara la cultura organizacional, el clima laboral, que hasta la actualidad se encuentra afectado por todos los factores ya nombrados.
- Durante las encuestas se observo que los trabajadores no conocen a quien reportar alguna situación de emergencia y que se encuentran en el aire al momento de tomar una decisión, además confirmaron estar totalmente de acuerdo en que la segregación de puestos de trabajo es el proceso más justo y equitativo dentro la organización.
- Como resultado este proyecto generara oportunidades que beneficiaran y contribuirá al mayor crecimiento organizacional.

RECOMENDACIONES

- Después de todo lo recopilado anteriormente se ha podido mostrar o destacar lo importante y necesario en diseñar una reestructuración de la organización porque de esta manera se mejoraría la producción y la administración de la industria en general.
- Perfeccionar la atención al cliente, deben escuchar y observar todas las inquietudes de los mismos y de esta forma se podrá satisfacer sus necesidades.
- Contratar empleados que se involucren con la empresa, tener variedad de profesionales, además asegurarse que el personal seleccionado se adapte totalmente a la cultura empresarial.
- Concientizar al o a los administradores de la empresa que liderar no significa tener autoridad, un buen líder demuestra sus actos con el trabajo diario (constancia y confiabilidad), el líder debe dar el ejemplo.
- Definir el rol de cada cargo de los empleados de acuerdo con el perfil de los mismos.
- Implementar sistemas de rotación (cada cierto periodo de tiempo) de trabajo para que todos los empleados de la parte operativa (producción) conozcan cada una de las tareas encomendadas, así de esta forma ayudarían al momento de ausentismo de algún trabajador.
- Estar atento a los últimos adelantos de tecnología y equipo no solo en el área operativa, en la administrativa también.
- Contribuir en el desenvolvimiento y desempeño de los empleados en las respectivas tareas realizadas ya que muchas veces se exceden en dar obligaciones a ciertos trabajadores y no existe una distribución adecuada de sus labores diarias para de esta forma cumplir con las expectativas de la industria en el momento de exigir producción.

- Reducir costos, analizar y verificar los gastos en el momento de adquirir algún tipo de maquinaria para la industria, hay casos en que se hacen compras innecesarias para la industria.
- Se recomienda dar capacitación tanto operativa como administrativa en general, para un mejor desempeño en las áreas respectivas de los mismos.
- Fomentar la integración por lo menos una vez en el año en que la familia de los empleados visite las instalaciones de la empresa como una forma de conocer más a fondo a los colaboradores.
- Realizar auditorias periódicas no solo en el área contable específicamente sino también en las áreas operativas así se podrá observar las anomalías que esté sucediendo evitando llegar a situaciones relevantes.

BIBLIOGRAFIA

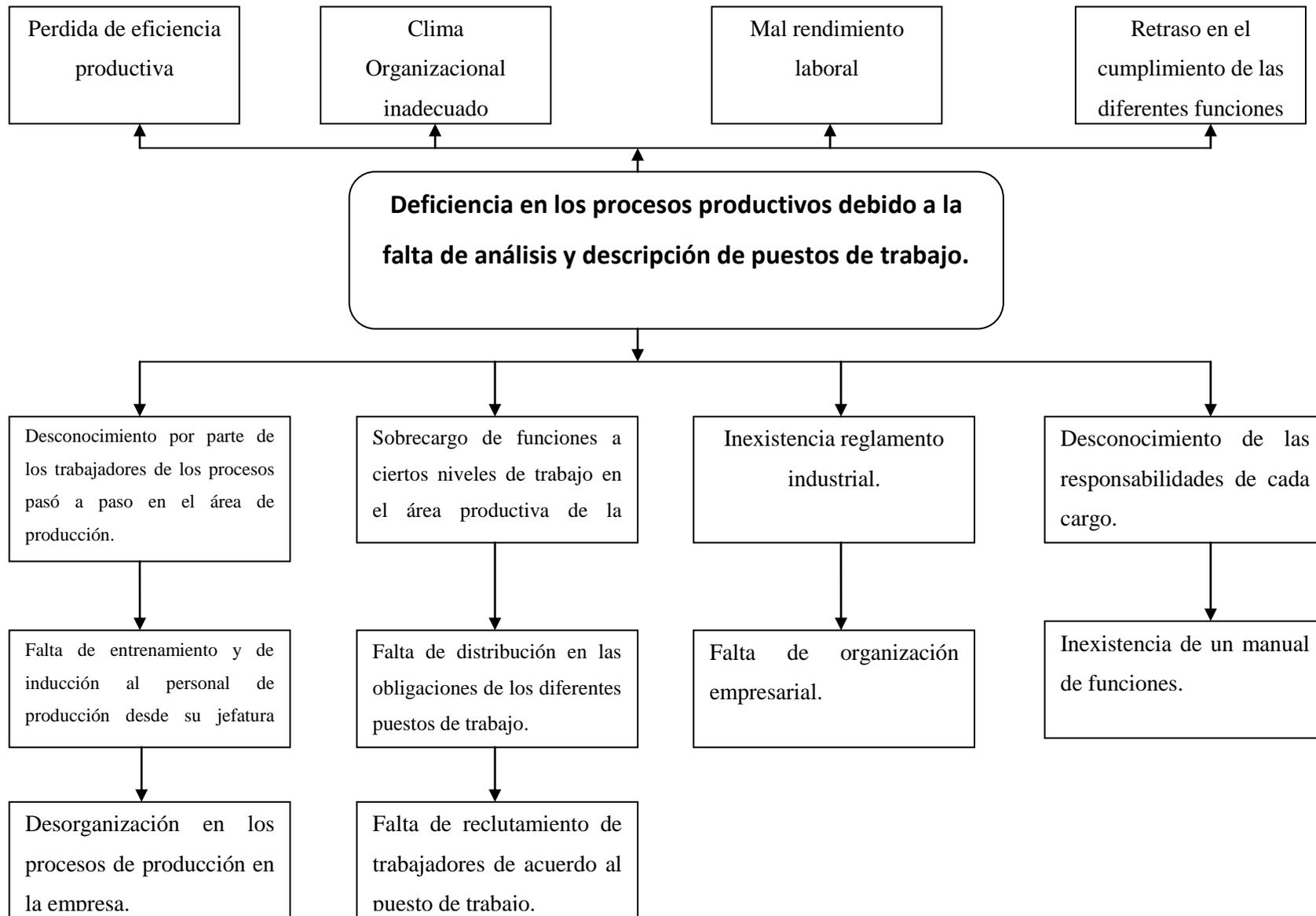
1. REPUBLICA DEL ECUADOR CONSEJO NACIONAL DEL PLANIFICACION: *Plan nacional para el buen vivir*, Senplades, Quito, 2009.
2. BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott: *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, McGraw-Hill/Interamericana editores S.A, México, 2009.
3. RAUFFLET, Emmanuel, LOZANO, José, BARRERA, Ernesto y GARCIA DE LA TORRE, Consuelo: *Responsabilidad social empresarial*, Pearson Education, México, 2012.
4. RODRIGUEZ, Mercedes: *Procesos de trabajo teoría y casos prácticos*, Person Education, Madrid, 2007.
5. NEWSTROM, John: *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill/Interamericana editores S.A, México, 2007.
6. CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill/Interamericana editores S.A, México, 2011.
7. WHEELLEN, Thomas y HUNGER, David: *Administración estratégica y política de negocios*, Pearson Education, México, 2007.
8. DESSLER, Gary: *Administración de recursos humanos*, Pearson Education, México, 2009.
9. FILION, Louis, MEJIA, Jorge y CISNEROS, Luis: *Administración de Pymes emprender, dirigir y desarrollar empresas*, Pearson Education, México, 2011.
10. EVANS, James y LINDSAY, William: *Administración y control de la calidad*, Cengage Learning editores, S.A, México, 2008.
11. YUKL, Gary: *Liderazgo en las organizaciones*, Pearson Education, Madrid, 2008.
12. GOMEZ, Luis, BALKIN, David y CARDY, Robert: *Gestión de recursos humanos*, Pearson Education, Madrid, 2008.
13. SCHERMERHORN, John: *Administración*, Editorial Limusa S.A, México, 2010.
14. LOVELOCK, Christopher, REYNOSO, Javier, D'ANDREA, Guillermo, HUETE, Luis y WIRTZ, Jochen: *Administración de servicios*, Pearson Education, México, 2011.
15. BESTERFIELD, Dale: *Control de calidad*, Pearson Education, México, 2009.
16. BANKS, Jerry: *Control de calidad*, Editorial Limusa S.A, México, 2002.
17. DeCENZO, David y ROBBINS, Stephen: *Supervision*, Pearson Education, Mexico, 2008.

18. DE LA CALLE, María y URBINA, Marta: *Fundamentos de recursos humanos*, Person Education, Madrid, 2004.
19. FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario: *Comportamiento organizacional enfoque para América latina*, Pearson Education, México, 2011.
20. HARRIS, Jeff: *Administración de recursos humanos*, Editorial Limusa S.A, México, 1990.
21. MONDY, Wayne: *Administración de recursos humanos*, Pearson Education, México, 2010.
22. GOMEZ, Luis y BALKIN, David: *Administración*, McGraw-Hill/Interamericana de España S.A, Madrid, 2002.
23. MARISTANY, Jaime: *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Education, México, 2007.
24. FERNANDEZ, José: *Gestión por procesos*, Esic Editorial, Madrid, 2010.
25. CHUCURI, Cesar y GUAMAN, Eucebio: *Diseño de un sistema de organización turística para la unidad ejecutora ambiental del Gobierno Municipal de Colta, provincia de Chimborazo*, Tesis de grado para optar el título de Ingenieros de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, 2011.
26. NARANJO, María: *Auditoria administrativa a la jefatura de recursos humanos de la empresa eléctrica Riobamba S.A año 2010*, Tesis de grado para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, 2011.
27. JACOME, María y MALUCIN, Diana: *Propuesta de implementación de la sección de control interno previo y concurrente de las operaciones administrativas y financieras, realizadas en el departamento financiero de la dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Chimborazo*, Tesis de grado para optar el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, 2011.
28. CRIOLLO, Mauricio y TONATO, Darwin: *Auditoria de gestión para mejorar los procesos en el departamento financiero, área de proveeduría del Ilustre Municipio de Riobamba, periodo enero – diciembre 2010*, Tesis de grado para optar el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, 2011.

29. GUADALUPE, Dorys: *Diseño del sistema de gestión de calidad y proceso de mejora continua en base a la ISO 9001:2008 para la empresa "SACHA" textil de la ciudad de Riobamba*, Tesis de grado para optar el título de Ingeniera de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2012.
30. H. CONGRESO NACIONAL: *Codificación del Código de Trabajo, codificación 17, Registro oficial suplemento 167 de 16 de diciembre del 2005*, Corporación de Estudios y Publicaciones, Ecuador, 2005.
31. SUPERINTENCIAS DE COMPAÑÍAS: *Instructivo societario para constitución de compañías y actos jurídicos*, Ecuador, 2005.
32. KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry y MALHOTRA, Manoj: *Administración de operaciones procesos y cadenas de valor*, Pearson Education, México, 2008.
33. H. CONGRESO NACIONAL: *Ley de Seguridad Social, Registro oficial suplemento 465 del 30 de noviembre del 2001*, Corporación de estudios y Publicaciones, Ecuador, 2001.

ANEXOS

Anexo 1. Cuadro de Diagnostico para el planteamiento del problema.





Anexo 2. Encuesta realizada al personal de Industria Arrocera Portilla S.A.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Encuesta que se realizara al personal operativo y administrativo que labora en Industria Arrocera Portilla S.A.

1.- ¿Está usted conforme en las Áreas / Departamento o puestos de trabajo asignados por la persona encargada de la distribución de los mismos?

	Respuestas
Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	

2.- ¿Cree usted que la existencia de un Manual de Distribución de Puestos mejoraría el funcionamiento de la Industria?

	Respuestas
Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	

3.- ¿Considera usted que el desconocimiento por parte de los empleados crea malestar en la parte de producción?

	Respuestas
Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	

4.- ¿Piensa usted que la pérdida de tiempo en la producción se debe básicamente a?

	Respuestas
Siempre	
Casi Siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

5.- ¿Se encuentra usted conforme con el puesto asignado actualmente?

	Respuestas
Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	

6.- ¿Piensa usted que realiza trabajos que no le corresponden en sus labores cotidianas?

	Respuestas
Siempre	
Casi Siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

7.- ¿Cree usted que la empresa consta con los debidos implementos para cumplir las labores diarias en su trabajo?

	Respuestas
Siempre	
Casi Siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

8.- ¿Considera usted que puede existir algún tipo de riesgo en su área o lugar de trabajo?

	Respuestas
Siempre	
Casi Siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

9.- ¿Cree usted que el desconocimiento de las labores en su área de trabajo afecta el nivel de producción de la Industria?

	Respuestas
Siempre	
Casi Siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

10.- ¿Considera usted que existen desacuerdos entre empleados y jefes inmediatos al impartir las labores encomendadas?

	Respuestas
Siempre	
Casi Siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

11.- ¿Se encuentra usted conforme con la metodología que maneja la Industria para trabajar?

	Respuestas
Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	

12.- ¿Cómo calificaría usted como empleado la creación un Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para la Industria?

	Respuestas
Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

Anexo 3. Nombramiento del Representante legal de Industria Arrocera Portilla.

Milagro, Diciembre 23 de 2010

Señor:
MIGUEL HUMBERTO PORTILLA LOPEZ
Ciudad.-

De mis consideraciones

Cúmpleme informarle a Usted que la Sesión de Junta General de Accionistas de la Compañía **INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA S.A. PORTIARROZ**, reunida el día de hoy tuvo el acierto de **RE-ELEGIRLO** a usted **GERENTE GENERAL** de la compañía por un periodo de cinco años, con las atribuciones constantes en los Estatutos Sociales de la misma.

Como **GERENTE GENERAL** a usted le corresponderá ejercer además de las funciones establecidas en el Estatuto Social de la Compañía, la Representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la misma, en forma individual.

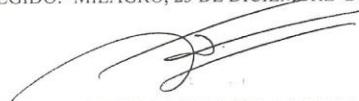
Este es el segundo nombramiento de Gerente General que otorga la Compañía.

La Compañía **INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA S.A. PORTIARROZ**, se constituyo mediante Escritura Publicada otorgada ante el Notario Titular Trigésimo del Cantón Guayaquil, Doctor **PIERO GASTON AYCART VINCENZINI**, el 23 de Agosto de 2005, e inscrita en el Registro de la Propiedad del Cantón Milagro el 4 de Noviembre de 2005, con el numero 481 del Registro correspondiente y anotada bajo el numero 3758 del Repertorio.

ATENTAMENTE


SRTA. ROSA VIOLETA PORTILLA LOPEZ
SECRETARIA AD-HOC DE LA JUNTA

ACEPTO EL CARGO DE **GERENTE GENERAL** DE LA COMPAÑIA **INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA S.A. PORTIARROZ**, PARA EL CUAL HE SIDO ELEGIDO.- MILAGRO, 23 DE DICIEMBRE DEL 2010.


MIGUEL HUMBERTO PORTILLA LOPEZ
CEDULA DE CIUDADANIA: 0100416700
NACIONALIDAD ECUATORIANA

Anexo 4. Registro Único de Proveedores de Portiarroz S.A

Habilitación del RUP

<http://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContr>



REPÚBLICA DEL ECUADOR

Ecuador
Compras
públicas

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN
PÚBLICA

REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

Una vez revisado los documentos presentados, certifico, que **INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA S.A** **PORTIARROZ** con RUC número **0992434260001**, ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos establecidos, por lo tanto queda **HABILITADO** en el Registro Único de Proveedores, RUP.

Nombre Comercial: PORTIARROZ

Naturaleza Jurídica: Compañía Anónima

Máxima Autoridad Representante Legal: PORTILLA LOPEZ MIGUEL HUMBERTO

Documento de Identificación: 0100416700

Categoría: Proveedor con grandes ingresos



Dirección Principal:

Provincia: GUAYAS Cantón: MILAGRO Parroquia: MILAGRO, CABECERA CANTONAL Transversal: KM 3.5
Calle: KM 3.5 VIA MILAGRO-KM26 Numero: 3.5 Edificio: Página Web: Correo Electrónico:
francisco_portilla17@hotmail.com Teléfono(s): TRABAJO:042710734, OFICINA TRABAJO:042710587, OFICINA
CELULAR:097070119, OFICINA TRABAJO:042970534, OFICINA CELULAR:099514969, OFICINA

Bienes, Obras o Servicios Suministrados

Código	Producto
01140	ARROZ DESCASCARILLADO

Dirección de Compras Públicas

Lugar: GUAYAQUIL

Responsable: Fvelasquez

Anexo 5. Registro Único de Contribuyentes de Portiarroz S.A

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0992434260001
RAZÓN SOCIAL: INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA S.A. PORTIARROZ
NOMBRE COMERCIAL: PORTIARROZ
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: PORTILLA LOPEZ MIGUEL HUMBERTO
CONTADOR: CRUZ FARFAN CARLOS ALBERTO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 04/11/2005 **FEC. CONSTITUCION:** 04/11/2005
FEC. INSCRIPCION: 27/12/2005 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 28/03/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE PRODUCCION DE ARROZ

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: MILAGRO Parroquia: MILAGRO Número: S/N Carretera: VIA A MILAGRO - KILOMETRO 26
 Kilómetro: 3.5 Referencia ubicación: A UN KILOMETRO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO Telefono Trabajo:
 042970534 Telefono Trabajo: 042973812 Fax: 042973812 Telefono Trabajo: 099514969 Telefono Trabajo: 042710784 Email:
 portiarroz@hotmail.com
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCION: \ REGIONAL LITORAL SUR\ GUAYAS **CERRADOS:** 1



Gloria Vanessa Duarte Cevallos
 DELEGADO DEL R.U.C.
 Servicio de Rentas Internas
 LITORAL SUR

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: GVDC110808 **Lugar de emisión:** MILAGRO/OLMEDO Y JUAN **Fecha y hora:** 28/03/2012 10:11:34

Anexo 6. Patente o permiso de funcionamiento de Portiarroz S.A

CONTRIBUYENTE

CODIGO TRANSACC
PAT

000016678

Cta. No. No. 2012

MES: MAY 16

COMISION AGENCIARIO
DIRECCION MUNICIPAL DEL CANTON
SAN FRANCISCO DE MILAGROS

COMPROBANTE
DE INGRESO A CAJA

INDUSTRIA ARROGERA PORTILLA S.A.-PORTIARROZ.

RESULTA RUC - CODIGO CATASTRAL
0992434260001

CONTRIBUYENTE
Direccion: KM. 3.5 VIA KM 26

VALOR RECIBIDO

ELECTIVO	\$. *****3,262.51
CHEQUES	\$. *****0.00
N/C y/o TRANSFER	\$. *****0.00
TOTAL RECIBIDO	\$. *****3,262.51

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTON "SAN FRANCISCO DE MILAGROS"
TESORERIA
16 MAY 2012 48
EFUENTES
SELLO Y FIRMA DEL CAJERO

PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL Y ADICIONALES 2012
R/1057

TITULO DE CREDITO NO.

L - P : 2353 - 2354
NOMBRE : PORTIARROZ
A. ECON. : PRODUCCION DE ARROZ Y VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARROZ
AVALUO : 811,624.11

IMP. PATENTE 3,253.51
REG. SANITARIO 2.00
FORMULARIOS 6.00
EMISION 1.00

Interes : 0.00 Multas: 0.00 Coactiva: 0.00

VALIDO: De ENERO a DICIEMBRE 2012 (12 meses)

DIRECCION FINANCIERA - TESORERIA

DIRECTOR FINANCIERO

TESORERO MUNICIPAL

JEFE DE RENTAS

PAGADO

CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO
 RUC: 09651310001
 DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS
CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO
TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

CUERPO DE BOMBEROS MILAGRO
 RUC: 09651310001
 Dirección: Rocafuerte # 481 y García Moreno
 Teléfono: 2970-351 (Emergencia 102)
 2974-283 (Oficina) - Milagro - Ecuador

Nº:	0041365	TASA :	\$193.60
FECHA:	18/01/2012	TITULO :	\$ 1.40
AÑO :	2012	RECARGO :	\$ 0.00
RUC :	09624246001	TOTAL :	\$195.00
NOMBRES:	IND. ASOCIADA PORTILLA PORTIARROZ	CATEGORIA: PRIMERA	
DIRECCION:	RM. 3 1/2 VIA RM. 2E	DE MILAGRO	
ACTIVIDAD:	INDUSTRIA EN GENERAL (PEQUENA)	INDUSTRIA ASOCIADA PORTILLA PORTIARROZ	

CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO

Este despacho en atención a la solicitud presentada y considerando que en el local se cumplen las disposiciones de la Ley de Defensa Contra Incendio **18-ENE-2012** como la documentación, se procede a extender la presente tasa por servicio de prevención de incendio.

CANCELADO
 Después de la inspección del Dpto de Prevención de Bomberos, será responsabilidad única del propietario del local comercial cualquier modificación.

Este documento debe ser exhibido en un lugar visible y presentado cuando fuere requerido.

Abnegación y Disciplina
 JEFE DE PREVENCIÓN EMISIÓN 18/01/2012 11:43:32 AM
 SIEMPRE LISTOS PARA SERVIRTE MEJOR

[Firma]
 JEFE DE PREVENCIÓN

Anexo 8. Permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud de Portiarroz S.A

	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS Panamá # 300 y Padre Aguirre - 1er. Piso PBX: 2303160 Fax # 2301205 E-mail: direcciondesaludguayas@hotmail.com GUAYAQUIL - ECUADOR	 MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO		Nº 077766
POR EL AÑO 2012		SECUENCIAL Nº. 260
Guayaquil, Martes 06 de Marzo de 2012		
De conformidad con la Ley Orgánica de Salud, Registro Oficial No. 423, 22/12/2006 y su reglamento respectivo.		
Nombre o razón social: INDUSTRIAL ARROCERA PORTILLA S.A. PORTIARROZ		
Tipo:	CONSIGNACIONES Y BODEGAS(PRIMERA) (5.4.1)	Código: 982127960505
Rep. Legal/ Propietario:	MIGUEL HUMBERTO PORTILLA LOPEZ	Categoría: ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y DE SERVICIOS
Razón comercial:	"PORTIARROZ"	Cantón: MILAGRO
Dirección:	KM. 3.5 VIA MILAGRO KM. 26	R.U.C.: 0992434260001
Parroquia:	--	Comprobante: 162504
Ciudad:	MILAGRO	Area #: AREA DE SALUD NRO.21
No. Cédula:	0100416700	Local: PRINCIPAL
Tasa:	\$ 70.08	Digitado por: NATHALIE
Fecha de Expedición:	06/03/2012	Fecha Vencimiento: 31/12/2012
Actividad:	BODEGA	Sector: MILAGRO
Trámite #:	1678	Teléfono/fax/ e-mail: 042710534//
Codigo:	982127960505	Reponsable Técnico: CESAR PORTILLA CRESPO

Nota: Este Permiso deberá ser colocado en un lugar visible para procesos de control.

Dr. Carlos Paz Sánchez DIRECTOR DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS DE SALUD	 Dr. Sergio Vera Sánchez Coordinadora de Control y Vigilancia Sanitaria PROVINCIAL
--	---

Anexo 9. Patente de sacos (logotipo) de Portiarroz S.A

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual



Dirección Nacional de Propiedad Industrial

Título N° 3630-11

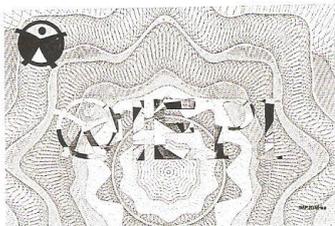
En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 113065 de 16 de diciembre de 2011, se procede a OTORGAR el título que acredita el registro de la MARCA DE SERVICIO, trámite número IEPI-UIO-PI-SD-2011-3422-RE, de abril 29 de 2011.

DENOMINACIÓN	PORTIARROZ INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA S.A. (logotipo a colores)
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROTEGE	Ventas al por menor, tramitación administrativa de pedidos de compra, presentación de productos por cualquier medio para su venta al por menor, promoción de ventas para terceros, información y asesoramiento comercial para el consumidor, abastecimiento para terceros, demostración de productos, difusión de anuncios publicitarios, distribución de material publicitario (folletos), prospectos, impresos, muestras); servicios de facturación, gestión comercial de licencias de productos y servicios para terceros, publicidad: callejera, exterior, por correo directo, por correspondencia, radiofónica, televisada; actualización de información publicitaria y demás servicios de la clase. CLASE INTERNACIONAL 35
DESCRIPCIÓN DEL SIGNO	Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen.
VENCIMIENTO	16 de diciembre de 2021
TITULAR	INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA S.A. PORTIARROZ
DOMICILIO	KM. 3.5 VIA MILAGRO, MILAGRO - ECUADOR
APODERADO	GUERRERO, MARIA ESTHELA

Quito D.M., 29 de diciembre de 2011

Ab. José Manuel Martínez Vera
DIRECTOR NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

J.A.Q.



11- 98814

Anexo 10. Patente de sacos Super conejo de Portiarroz S.A

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual



Dirección Nacional de Propiedad Industrial

Título N° 1904-12

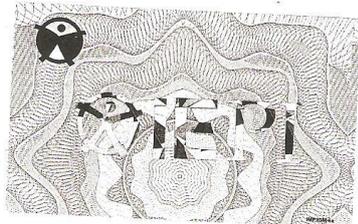
En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 115805 de 16 de febrero de 2012, se procede a OTORGAR el título que acredita el registro de la MARCA DE PRODUCTO, trámite número IEPI-UIO-PI-SD-2011-7109-RE, de julio 14 de 2011.

DENOMINACIÓN	ARROZ SÚPER CONEJO VIEJO PORTIARROZ
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROTEGE	Café, té, cacao, azúcar, arroz, tapioca, sagú, sucedáneos del café; harinas y preparaciones a base de cereales, pan, productos de pastelería y de confitería, helados; miel, jarabe de melaza; levadura, polvos de hornear; sal, mostaza; vinagre, salsas (condimentos); especias; hielo. CLASE INTERNACIONAL 30
DESCRIPCIÓN DEL SIGNO	Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen.
VENCIMIENTO	16 de febrero de 2022
TITULAR	INDUSTRIA ARROCERA PORTILLA S.A. PORTIARROZ
DOMICILIO	KM. 3.5 VIA MILAGRO, MILAGRO - ECUADOR
APODERADO	GUERRERO, MARIA ESTHELA

Quito D.M., 25 de febrero de 2012

Ab. José Manuel Martínez Vera
DIRECTOR NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

LÑ



L.L. 98362

Anexo 11. Cronograma de actividades del primer semestre año 2013 de Cámara de Comercio de Guayaquil.

SEMINARIOS Y TALLERES ABIERTOS

<p align="center">MARZO</p>	<p>Sistemas de Gestión de Calidad en Centros de Formación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario: Sábado 16 y sábado 23 de 09h30 a 17h30 (16 horas) • Inversión: \$200 socios - \$325 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 1 de marzo a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 3 personas. • Descuento máximo del 10%. <p align="right">* con el aval académico de AENOR</p>
	<p align="center">ABRIL</p>
<p>Manejo estratégico de canales de distribución en empresas comerciales y de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario: Lunes 8 al jueves 11 y del lunes 15 al jueves 18 de 17h30 a 21h30 (40 horas) • Inversión: \$350 socios - \$450 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 29 de marzo a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 3 personas. • Descuento máximo del 10%. 	
<p>¿Cómo conocer la satisfacción del Cliente? Encuestas y métodos alternativos eficientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario: Lunes 8 al jueves 11 de 17h30 a 21h30 (16 horas) • Inversión: \$200 socios - \$325 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 29 de marzo a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 5 personas. • Descuento máximo del 10%. <p align="right">* con el aval académico de AENOR</p>	

	<p>Gestión de Salud Ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario:Viernes19 de 18h00 a 21h30 y sábado 20 de 09h00 a 14h00 (12 horas) • Inversión: \$150 socios - \$250 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 12 de abril a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 4 personas. • Descuento máximo del 10%. <p style="text-align: right;">*Acredita 12 horas ante el CISHT</p> <p>Diseño de un menú estratégico a partir de estándares de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario:PENDIENTE de 09h00 a 17h00 (8 horas) • Inversión: \$75 socios - \$125 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes XX de abril a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 3 personas. • Descuento máximo del 10%. <p>Autoestima y Excelencia: El secreto para lograr el éxito profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario:Sábado 18 de 09h30 a 17h00 (8 horas) • Inversión: \$75 socios - \$125 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 3 de mayo a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 5 personas. • Descuento máximo del 10%.
<p>MAYO</p>	<p>Técnicas de Atención al Cliente: Satisfacción Total de Quejas y Reclamos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario:Sábado 18 de 09h00 a 17h00 (8 horas) • Inversión: \$75 socios - \$125 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 26 de abril a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 5 personas. • Descuento máximo del 10%. <p>Formación de Auditores/Inspectores del Sistema de Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario:Viernes31 de 18h00 a 21h30 y sábado 1 de 09h00 a 14h00 (12 horas) • Inversión: \$150 socios - \$250 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 24 de mayo a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 4 personas. • Descuento máximo del 10%. <p style="text-align: right;">* Acredita 12 horas ante el CISHT</p>

JUNIO	<p>Segmentación y Targeting en el mercado farmacéutico y su utilidad en el manejo de objetivos por territorios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario: Lunes 3 al jueves 6 de 17h30 a 21h30 (16 horas) • Inversión: \$150 socios - \$250 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 24 de mayo a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 2 personas. • Descuento máximo del 10%.
	<p>Planeación, proyección y prospección de las ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario: Sábado 8 y 15 de 09h00 a 17h00 (16 horas) • Inversión: \$150 socios - \$250 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 31 de mayo a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 5 personas. • Descuento máximo del 10%.
	<p>Técnicas de selección del talento humano para no especialistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario: Lunes 17 al jueves 20 de 17h30 a 21h30 (16 horas) • Inversión: \$150 socios - \$250 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 7 de junio a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 3 personas. • Descuento máximo del 10%.
	<p>Empowerment Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario: Sábado 22 de 09h00 a 17h00 (8 horas) • Inversión: \$75 socios - \$125 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 14 de junio a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 4 personas. • Descuento máximo del 10%.
JUNIO	<p>Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario: Sábado 22 y sábado 29 de 09h30 a 17h30 (16 horas) • Inversión: \$200 socios - \$325 no socios • Descuentos aprobados: • 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 14 de junio a las 17h00. • 5% para grupos mayores a 3 personas. • Descuento máximo del 10%. <p style="text-align: right;">* con el aval académico de AENOR</p>

Responsabilidad Ambiental Corporativa

- Horario: Lunes 24 al jueves 27 de 17h30 a 21h30 (16 horas)
- Inversión: \$150 socios - \$250 no socios
- Descuentos aprobados:
- 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 14 de junio a las 17h00.
- 5% para grupos mayores a 2 personas.
- Descuento máximo del 10%.

Identificación de peligros y evaluación de riesgos de trabajo

- Horario: Viernes 28 de 18h00 a 21h30 y sábado 29 de 09h00 a 14h00 (12 horas)
- Inversión: \$150 socios - \$250 no socios
- Descuentos aprobados:
- 5% si se cancela los cupos hasta el viernes 21 de junio a las 17h00.
- 5% para grupos mayores a 4 personas.
- Descuento máximo del 10%.

* Acredita 12 horas ante el CISHT

Anexo 12. Movimiento de la cuenta capacitación en el año 2012 de Industria Arrocera Portilla

PORTIARROZ S.A.

Movimientos por Cuenta

Pag. 1 Impresion 2013/03/03 10:50

Cuenta : 6110100017 CAPACITACION Op : Prg:
 Desde/hasta : 2012/01/01 -- 2012/12/31 Comprobantes : TODOS

FECHA	COMPRANTE	REFERENCIA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
2012/03/09			Saldo anterior...			0.00
2012/03/09	E CAJ 000012	CHQ	PG.S/F.3965.SEMINARIO.CIRRE.DE.BALANCE.GVE.13-03-2012.... PURUNCAJAS JIMENEZ MARCOS ANTONIO	00000 361.76		361.76
2012/05/16	E BCO 000641	CHQ	4049 F/413.INCRIPCION.SEMINARIOS.TRASCENDER.PARA.GANAR.A.REALIZ ALBERTO RIGAIL CONSULTORES CIA LTDA	00000 1,120.00		1,481.76
2012/06/07	E BCO 000735	CHQ	4112 F/.3268.SEMINARIO.DE.ACTUALIZACION.EN.LEGISLACION.LABORAL. INTELLECTO S.A INTELLECTOSA	00000 380.80		1,862.56
2012/06/30	D PRO 000061		F/103302.MATRICULA.MIGUEL.PORTILLA.ROMERO.....	469.80		2,332.36
	D PRO 000061		F/.UNIVERSIDAD.ESP..SAMTO.GERENCIA.....	1,706.04		4,038.40
2012/08/14	E CAJ 000145	CPD	F/.5139.PROGRAMA.JOVENES.LIDERES.EN.COSTA.RICA..... INCAB00000 INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADM. EMPRES	6,300.00		10,338.40
2012/08/31	D CCH 000014		F/.1082.CERTIF.ASISTENCIA.SEMINARIO.RELACIONES.HUMANAS....	67.20		10,405.60
2012/10/05	E CAJ 000196	EFE	SEMINARIO.ELABORACION.DE.FLUJO.DE.EFECTIVO..... 00000 L.J.M. AUDITORIA Y CONTABILIDAD S.A	171.36		10,576.96
2012/10/17	E BCO 001121	CPD	F/.839.TALLER.INTERNACIONAL.VISION.2050..... CEMDE00000 CEMDES	672.00		11,248.96
2012/10/18	E BCO 001129	CPD	F/.74867.SEMINARIO.SEGURIDAD INDUSTRIAL JUN.18,19,20/2012. CINDU00000 CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL	150.02		11,398.98
	E BCO 001129	CPD	F/.74881.SEMINARIO.SEGURIDAD INDUSTRIAL JUN.21,22/2012.... CINDU00000 CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL	30.00		11,428.98
	E BCO 001129	CHQ	4419 F/.74920.SEMINARIO.SEGURIDAD INDUSTRIAL JUN.25,26,27/2012. 00000 CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL	150.02		11,579.00
2012/10/25	E CAJ 000231	CPD	F/.5265.EVENTO.MODULO.DE.TECNOLOGIA.Y.REDES.SOCIALES..... INCAB00000 INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADM. EMPRES	2,000.00		13,579.00
2012/11/29	E BCO 001276	CPD	F/.75828.SEMINARIO.NIIF.MODULO.8 IMPUESTOS.A.LAS.GANANCIAS CINDU00000 CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL	30.00		13,609.00
2012/12/12	E BCO 001310	CHQ	4573 F/.15.C-.5.GLS.PARA.CAMARA.DB.HUMO..... 00000 EGAS BAYAS CARLOS ALBERTO	336.00		13,945.00
Totales					13,945.00	

** Fin de Reporte **