



CARRERA

Administración de Empresas

PROYECTO

**Previo a la obtención del Título de
Ingeniera Comercial**

PROPUESTA

**Plan de reestructuración administrativo y organizacional
de la empresa Nikneacorp S.A.**

AUTORA

Jhoselin Zulema Orellana Ramón

TUTORA

Psc. Ind. Ruth Calle

Guayaquil – Abril 2015

Ecuador

Agradecimiento

Gracias a mi Señor Jesús, que me ha dado sabiduría y fuerzas para recorrer este camino largo con adversidades pero sin perder mi dignidad. Gracias Padre, Hijo y Espíritu Santo porque con tu ayuda logré mi meta.

Un agradecimiento especial a mi madre y mejor amiga, Gladys Ramón, a quien amo con todo mi corazón. Ella ha estado siempre a mi lado brindándome su apoyo, acompañándome en mis mejores y peores momentos de mi vida, dándome las fuerzas necesarias, y otorgándome palabras de aliento para llegar a culminar mi profesión.

A mi padre, Luis Orellana, quien me ha apoyado de todas las maneras, velando por mi bienestar y mi educación depositando su confianza en mí, siendo mi apoyo en todo momento. Gracias padre, eres mi gran ejemplo de responsabilidad.

A mi hermano, John Orellana, que de una u otra manera es la razón por la cual me vi en este punto de mi vida, a un paso del título profesional tan anhelado.

También a mi novio, Iván Simbaña, por estar a mi lado en mis difíciles momentos para terminar la carrera universitaria, por compartir conmigo mis pasantías, mis veladas por estudios, mi estrés de exámenes, actividades de la universidad, etc. Y darme el ejemplo de humildad.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a este logro en mi vida, especialmente a mi tutora de trabajo de grado Psc. Ind. Ruth Calle por su tiempo y exigencia por cada capítulo del proyecto.

Finalmente, a las personas que no creyeron en mí, porque fue mi motivo de inspiración.

Jhoselin Zulema Orellana Ramón

Dedicatoria

A mis padres, quienes han sabido guiarme por el buen camino y apoyarme en todo momento de mi vida, han sido un ejemplo de dedicación. Este triunfo es para ustedes. Soy lo que soy gracias a mis padres, los pilares de mi vida.

A mi abuela, Delicia Ruiz, que no está físicamente para celebrar este logro en una etapa tan importante en mi vida, pero sé que donde está me envía su bendición. Ella estaría muy orgullosa mí. Como te lo prometí, lo cumplí.

A mis sobrinos, Isaac Orellana y Jeampier Orellana, ustedes han sido parte de mis razones para el logro de mis metas, espero que esto les sirva de inspiración.

A mi familia, por compartir buenos y duros momentos durante mi etapa universitaria por las palabras de aliento que ayudaron a seguir adelante.

A quienes fueron mis profesores, por las enseñanzas que me transmitieron durante estos nueve semestres, en los que aportaron en el desarrollo de mi formación profesional.

"Encomienda a Jehová tus obras y tus pensamientos serán afirmados." Proverbios 16:3

Jhoselin Zulema Orellana Ramón

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de Jhoselin Zulema Orellana Ramón y el patrimonio intelectual le pertenece a la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, Abril del 2015.

Jhoselin Zulema Orellana Ramón

C.I.: 0931005094

Índice General

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Declaratoria de Responsabilidad	iv
Índice General	v
Índice de Tablas	xi
Índice de Ilustraciones	xii
Índice de Anexos	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xvi
Introducción	1
Capítulo 1	2
1. Planteamiento del problema	2
1.1. Antecedentes del problema	2
1.2. Situación actual del problema	3
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Justificación	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5

1.6. Delimitación.....	6
1.7. Resumen de la propuesta de intervención.....	7
1.8. Beneficiarios de la Propuesta de intervención.....	8
Capítulo 2	9
2. Marco teórico.....	9
2.1. Marco teórico conceptual.....	9
2.2. Concepto de Administración.....	9
2.3. Concepto de Plan	10
2.4. Concepto de Reestructuración	10
2.4.1. Plan de reestructuración.....	10
2.5. Dirección estratégica.....	11
2.6. Concepto de Comercialización	11
2.7. Concepto de Estrategias.....	12
2.8. Concepto de Diferenciación.....	12
2.9. Definición de Misión	12
2.10. Misión Organizacional.....	13
2.11. Definición de Visión	13
2.11.1. Visión Organizacional.....	14
2.11.2. Definición de Estructura Organizacional	14
2.12. Organización	15
2.12.1. ¿Qué es la Organización?.....	15
2.12.2. Elementos de la Organización.....	16
2.13. Dimensiones Estructurales.....	17

2.13.1. Formalización de la estructura de la organización	17
2.13.2. Especialización.....	18
2.13.3. Jerarquía	19
2.13.4. Autoridad.....	20
2.13.5. Centralización	20
2.14. Relaciones entre la eficacia y eficiencia	21
2.15. Dimensiones Contextuales.....	21
2.15.1. Tamaño.....	21
2.15.2. Niveles organizacionales.....	22
2.15.3. Entorno de la Organización.....	22
2.15.4. Cultura organizacional	23
2.16. Estructuras Organizacionales.....	25
2.16.1. ¿Qué es un Organigrama?	25
2.16.2. ¿Cuál es su utilidad?.....	25
2.16.3. ¿Cómo se clasifican los Organigramas?	26
2.17. Diseño de Cargos	27
2.18. Descripción de Cargos	29
2.18.1. Concepto	29
2.19. Análisis de puestos.....	29
2.19.1. La estructura del Análisis de puestos	30
2.19.2. Requisitos intelectuales	31
2.19.3. Requisitos Físicos.....	31
2.19.4. Responsabilidades adquiridas	31

2.19.5. Condiciones de trabajo	32
2.20. Métodos para la descripción y el análisis de cargos	32
2.20.1. Método de Observación Directa.....	33
2.20.2. Método del Cuestionario	33
2.20.2.1. Características del Cuestionario	34
2.20.2.2. Ventajas del Cuestionario.....	34
2.20.3. Método de la Entrevista	35
2.20.3.1. Características de la Entrevista.....	35
2.20.4. Métodos Mixtos	36
2.21. Los Manuales	36
2.21.1. ¿Por qué es importante documentar la tecnología de una Organización?....	36
2.21.2. Definición de Manuales	37
2.21.3. Tipos de manuales.....	37
2.22. Manual de Procedimientos.....	37
2.22.1. Elementos del Manual de Procedimientos	38
2.22.2. Manuales de Políticas y Procedimientos.....	38
2.22.3. Procedimientos	39
2.22.4. Procedimiento administrativo	39
2.22.5. Contenido típico de Manuales de Políticas y Procedimientos	40
2.22.6. Opciones para que la elaboración de Manuales sea una práctica común.....	41
2.23. Políticas.....	41
2.23.1. Definición.....	41
2.23.2. La política y las utilidades.....	42

2.23.3. ¿Cómo surgen las políticas?.....	43
2.23.4. Características de una política.....	43
2.23.5. ¿Cómo asegurar que una política se cumpla?	44
2.24. Procesos y Procedimientos	45
2.24.1. Procesos.....	45
2.24.1.1. Tipos de procesos	45
2.24.2. Procedimientos.....	46
2.25. Diagramas de flujo.....	47
2.25.1. Símbolos básicos para elaborar un Diagrama de Flujo.....	47
2.26. Base Legal.....	49
2.26.1. Permisos de funcionamiento	49
2.26.2. Codificación y reformas a la ley del registro único de contribuyentes	50
Capítulo 3	55
3. Marco Metodológico.....	55
3.1. Diseño de Investigación.....	55
3.2. Métodos y Técnicas	55
3.3. Modalidad de Investigación.....	56
3.4. Tipos de Investigación	56
3.4.1. Enfoque cualitativo y cuantitativo	57
3.5. Población y Muestra	57
3.5.1. Delimitación de la población	57
3.5.2. Características de la población.....	57
3.5.3. Tamaño de muestra	58

3.5.4. Tipo de muestra.....	58
3.6. Gráficas - Interpretación de Investigación.....	59
Capítulo 4.....	74
4.1. Propuesta.....	74
4.2. Análisis Administrativo de la empresa Nikneacorp S.A.....	75
4.3. Misión de Nikneacorp S.A.....	75
4.4. Visión de Nikneacorp S.A.	76
4.5. Historia de Nikneacorp S.A.	76
4.6. Propuesta estructural.....	77
4.7. Estrategias de Mejoramiento.....	79
4.7.1. Proceso de Estrategias de Mejoramiento.....	80
4.8. Implementación de Manuales de Políticas y Control Interno.....	81
4.9. Elaboración de Manuales de Procesos y Procedimientos.....	96
4.10. Reestructuración de Funciones y Perfiles de Cargo en Nikneacorp S.A.....	105
Conclusiones y Recomendaciones.....	126
Conclusiones.....	126
Recomendaciones.....	127
ANEXOS.....	131

Índice de Tablas

Tabla 1.1: Delimitación	6
Tabla 3.1: Trabajadores de Nikneacorp S.A.....	58
Tabla 3.2: Establecimiento de un Organigrama Funcional	59
Tabla 3.3: Definición de Responsabilidades	60
Tabla 3.4: Existencia de un Manual de Funciones	61
Tabla 3.5: Conocimiento sobre la Misión y Visión.....	62
Tabla 3.6: Presentación del Organigrama.....	63
Tabla 3.7: Estructura Organizacional.	64
Tabla 3.8: Delegación de Autoridades	65
Tabla 3.9: Políticas Internas.	66
Tabla 3.10: Implementación de Políticas.	67
Tabla 3.11: Manual de Procedimientos.	68
Tabla 3.12: Duplicidad de Funciones.....	69
Tabla 3.13: Manejo de Información	70
Tabla 3.14: Mejoramiento de Procesos y Funciones.....	71
Tabla 3.15: Mejora de Procesos Internos	72
Tabla 3.16: Niveles de Insatisfacción Laboral	73

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.1: Croquis de la empresa Nikneacorp S.A.....	6
Ilustración 1.2: Beneficiarios de Propuesta de intervención.	8
Ilustración 2.1: Funciones básicas de la Organización.....	16
Ilustración 2.2: Relaciones entre eficacia y eficiencia.	21
Ilustración 2.3 : Clasificación de los Organigramas.....	26
Ilustración 2.4: Esquema simplificado de los factores de análisis.	30
Ilustración 2.5: Tipos de procesos	46
Ilustración 3.1: Establecimiento de un Organigrama funcional	59
Ilustración 3.2: Definición de Responsabilidades	60
Ilustración 3.3: Existencia de un Manual de Funciones	61
Ilustración 3.4: Conocimiento sobre la Misión y Visión.....	62
Ilustración 3.5: Presentación del Organigrama.	63
Ilustración 3.6: Estructura Organizacional.	64
Ilustración 3.7: Delegación de Autoridades.	65
Ilustración 3.8: Políticas Internas.	66
Ilustración 3.9: Implementación de Políticas.	67
Ilustración 3.10: Manual de Procedimientos.	68
Ilustración 3.11: Duplicidad de Funciones.	69
Ilustración 3.12: Manejo de Información.	70
Ilustración 3.13: Mejoramiento de Procesos y Funciones.....	71
Ilustración 3.14: Mejora de Procesos Internos.	72
Ilustración 3.15: Niveles de Insatisfacción Laboral.	73
Ilustración 4.1: Organigrama de la Propuesta.	78
Ilustración 4.2: Estrategias de Mejoramiento.	79

Índice de Anexos

Anexo 1: Formato de Encuesta.....	132
Anexo 2: Departamento de Operaciones.....	137
Anexo 3: Oficina de la Presidencia	137
Anexo 4: Registro de Contribuyentes Sociedades.....	138
Anexo 5: Registro de Contribuyentes Sociedades.....	139
Anexo 6: Tarjeta de presentación del Presidente de la empresa.	140
Anexo 7: Organigrama de Nikneacorp S.A.....	140
Anexo 8: Factura Compra de Materia Primas	141



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.

Autores: Jhoselin Zulema Orellana Ramón

jorellanar@est.ups.edu.ec

Directora: Psc. Ind. Ruth Calle

rcalle@ups.edu.ec

Resumen

Nikneacorp S.A. es una empresa establecida desde el año 1998, dedicada a la comercialización de materias primas en el campo industrial de Acuicultura, tiene como producto principal, el soluble de pescado, que es utilizado primordialmente para las piscinas de camarón. Este producto ayuda al crecimiento y proteína para los camarones ecuatorianos.

La presente investigación pretende crear un plan de reestructuración administrativo y organizacional que dé a conocer a sus empleados la misión, visión, políticas de la empresa, para ello, se ha planteado manuales de procesos y procedimientos para cada área de la esta empresa. El plan de reestructuración se utilizará para influir en Nikneacorp S.A., potenciando las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores. Los manuales de procesos y procedimientos será una herramienta que permitirá mejorar la comercialización de productos,

esta labor se relaciona directamente con la atención que brindan los empleados y el servicio que reciben los clientes.

Con los resultados obtenidos en el método de investigación de la encuesta, se determina que los empleados no conocen realmente la visión, misión, organigrama y objetivos que tiene la empresa, motivo principal que afecta las actividades internas, ocasionando que no se ejecuten coordinadamente. El presente proyecto permitirá que la empresa evite la sobreproducción, el tiempo de espera innecesario en procesos y procedimientos en las actividades que se ejecutan diariamente, optimizando el desarrollo de sus productos y servicios para contribuir en el crecimiento y consolidación de Nikneacorp S.A.

Finalmente, establecer el cumplimiento de la propuesta, sugerencias, conclusiones plasmadas en este estudio, esperando obtener el éxito empresarial en el ámbito comercial.

Palabras claves: Plan de reestructuración, organización, actividades, comercialización, soluble de pescado, objetivos, procesos, procedimiento.



BUSINESS ADMINISTRATION CAREER

Organizational and Administrative Restructuring plan for Nikneacorp S.A.

Author: Jhoselin Zulema Orellana Ramón

jorellanar@est.ups.edu.ec

Director: Psc. Ind. Ruth Calle

rcalle@ups.edu.ec

Abstract

Nikneacorp S.A. is a company that was established in 1998, and which is dedicated to the commercialization of raw materials in the industrial aquaculture sector. This SME is engaged in the marketing of raw materials, its main product is fish soluble which is used primarily in shrimp pools because this product improves the growth and increases protein of ecuadorian shrimp.

This research aims to create a plan for restructuring the administrative and organizational levels, allowing employees to know the mission, vision, company polices. For this reason, a series of process and operations manuals have been elaborated for each area of this enterprise. This restructuring plan will have a postive impact in Nikneacorp S.A., enhancing the skills, knowledge and attitudes of its staff. The processes and procedures manuals will be a tool that will allow the improvement of the company's activities, which, as we already explained

consist in the marketing of products. This manual will help to improve Customer service and the different services received by the clients.

With the findings of this research it was possible to determine that employees don't really know the vision, mission, organization or objectives of the company. Which is why internal activities are not performed properly. This project will allow the company to avoid the overproduction, unnecessary waiting time processes and procedures in activities that implement daily, this is optimizing the development of its products and services to assist in the growth and consolidation of Nikneacorp S.A.

Finally, it was also possible to assess the achievement of the proposal, suggestions, and conclusions of this study in order to reach the expected success in the commercial sector.

Key words: restructuring plan, organization, activities, marketing, fish soluble, objectives, processes, procedures.

Introducción

Las empresas necesitan ejecutar procesos y aplicar orden a las tareas que realizan, este es el caso de Nikneacorp S.A., cuya actividad es comercial, compra y venta de materia prima. Teniendo en cuenta lo anterior, se detecta la necesidad de establecer Manuales de procesos y procedimientos, alcanzando el cumplimiento de las actividades internas de manera concreta, realizando paso a paso dicha propuesta, información que está distribuida en los capítulos para una mejor comprensión del contenido.

Se han desarrollado cuatro capítulos en este proyecto con los que se pretende ayudar al desarrollo administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A. Están estructurados de la siguiente manera:

En el capítulo primero, se contempla el planteamiento de la problemática, se analiza la situación actual de la empresa y las necesidades de los trabajadores, motivando a plantear objetivos generales y específicos.

El capítulo segundo, se describe detalladamente el marco referencial, recordando los conceptos básicos del estudio de la ciencia de Administración en una organización, y estudiando los conceptos principales para el proyecto.

El capítulo tercero contiene todos los aspectos metodológicos definiendo cuáles son las técnicas y métodos de investigación a utilizar para alcanzar los objetivos planteados. Se realizó la recolección de datos, por medio de encuesta al personal de la Organización, la observación directa en cada una de las áreas de los departamentos de Nikneacorp S.A.

Para finalizar, en el capítulo cuarto se establece la propuesta del plan de reestructuración administrativo y organizacional para la empresa Nikneacorp S.A. describiendo la ficha técnica de la empresa, descripción de cargos y perfiles, manuales de políticas, procesos y procedimientos para cada departamento.

Capítulo 1

1. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes del problema

Nikneacorp S.A. inició sus actividades comerciales en el año de 1998, dedicándose a la comercialización de materias primas en el campo industrial de Acuicultura, sus instalaciones están ubicadas en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, Vélez 909 e/ 6 de Marzo y Pedro Moncayo, Edificio el Fórum, Oficina #5.

La empresa comercial cuenta con diez empleados, de los cuales dos pertenecen al departamento de Contabilidad, dos al departamento Financiero y seis al departamento Operacional. Al igual que otras empresas de la ciudad, Nikneacorp S.A. cuenta con una estructura organizacional mal estructurada, lo cual provoca un mal uso de los recursos, sean estos humanos, materiales o financieros.

La mala estructura organizacional ocasiona que las actividades no se ejecuten con facilidad, ya sea cuando se requiere que los empleados realicen los mismos procesos pero con la participación de distintos departamentos. Es ahí cuando se suscitan diferentes problemas en la emisión y recepción de información entre estos departamentos.

La falta de políticas, procesos y procedimientos provoca la duplicidad de actividades entre distintas áreas, esto quiere decir que los empleados no tienen una labor específica dentro de la Organización, se debe a la falta de comunicación entre áreas y la designación de cada una de las tareas a realizar para cada empleado. Se considera necesario establecer una estructura organizacional bien definida por departamentos y cargos, a partir de ésta establecer los sistemas de comunicación para las políticas, procesos y procedimientos, los mismos que

servirán para el buen manejo de los recursos: humanos, materiales o financieros, y estos a su vez repercutirán de manera directa en la productividad de la empresa Nikneacorp S.A.

1.2. Situación actual del problema

El principal problema que presenta parcialmente la empresa Nikneacorp S.A. es no poseer una estructura organizacional bien definida en su totalidad, acorde a sus actuales requisitos:

- Determinar las macro funciones y conocer las actividades de cada área.
- Detectar los niveles jerárquicos o líneas de mando de los trabajadores.
- La necesidad de un manual de políticas que permita desarrollar la gestión organizativa, mostrando las normas de control y comportamiento que debe seguir cada empleado.
- También, la necesidad de un manual de funciones para las actividades administrativas, encaminadas al logro de resultados, a través de organizar, planear, dirigir y controlar.

Existen factores que impiden el mejoramiento de las actividades dentro de la empresa, se enfatizan los principales a continuación:

- La ausencia de un organigrama bien estructurado para la culminación de tareas de trabajo eficientemente en la organización.
- Mala comunicación entre departamentos para la realización de actividades internas.
- La falta de procesos y procedimientos hace que las actividades o tareas se dupliquen llegando a ser realizadas por dos o más personas de diferentes áreas.
- Dificultades al conseguir la información que debe ser facilitada según los departamentos que las requieran.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo realizar una reestructuración administrativa y organizacional en la empresa Nikneacorp S.A.?

1.4. Justificación

La empresa “Nikneacorp S.A.” está ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil, Vélez 909 entre 6 de Marzo y Pedro Moncayo (actualmente Edificio El Fórum), su actividad comercial se basa en la compra y venta de materias primas para la elaboración de productos de consumo humano.

Se trata de una empresa familiar constituida en el año 1998, por su dueño y fundador, Ing. Walter Valarezo Andrade. En el inicio su propietario estableció sus propios compromisos y estatutos para el buen manejo de la organización, pero a pesar de mantener estos supuestos administrativos no poseen una estructura organizacional bien definida, lo que ocasiona problemas en el desarrollo de las actividades internas por falta de procesos y procedimientos para ejecutar las tareas en los puestos de trabajo.

Nikneacorp S.A. actualmente se encuentra trabajando en base a las disposiciones que su propietario impuso desde el año 1998. Debido a su crecimiento se ha visto obligado a realizar una reestructuración organizacional, para el bienestar de sus clientes tanto internos como externos con el fin de mejorar el Control y la Dirección que sobrelleva la organización en su entorno.

El presente trabajo busca mediante esta investigación promover la aplicación de teorías actuales y visionarias sobre el conocimiento existente en las Ciencias de la Administración. Además, la adaptación de herramientas investigativas, análisis de la información obtenida demostrando que la organización carece de lineamientos de control y ejes transversales como lo son la visión, misión, objetivos, políticas de la empresa, manuales y procedimientos administrativos.

Las empresas de la competencia son ahora más complejas para entregar un producto con calidad a mejor alcance económico y con un mejor servicio al cliente; razón por la cual, se vuelve necesario este proyecto.

Para alcanzar el objetivo del mejoramiento de la misión, visión, políticas, procesos y procedimientos de Nikneacorp S.A., se realizará el análisis de la encuesta, donde se determinará la importancia de los procesos y procedimientos que se realizan diariamente dentro de la organización.

Se considera necesario tomar nota sobre la observación de los aspectos visuales y auditivos que sucedan a nuestro alrededor; ya que, estos permitirán medir el comportamiento del fenómeno a investigar.

Por lo que, el resultado de este trabajo conllevará a la solución del problema planteado; es decir la Reestructuración Administrativa y Organizacional de la empresa Nikneacorp S.A., todo esto traería grandes beneficios a la compañía especialmente a los clientes y trabajadores, les permitirá contar con información confiable para la toma de decisiones.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa “Nikneacorp S.A.”.

1.5.2. Objetivos Específicos

- 1) Analizar la situación administrativa actual de la empresa.
- 2) Determinar una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa Nikneacorp S.A.
- 3) Elaborar estrategias para el mejoramiento de la misión, visión, políticas, procesos y procedimientos de la empresa Nikneacorp S.A.
- 4) Implementar procedimientos administrativos adecuados que permitan llevar un control interno para la optimización del uso de los recursos de la empresa.

1.6. Delimitación

La empresa Nikneacorp S.A. está ubicada en la Ciudad de Guayaquil, específicamente en el centro de la ciudad, calle Vélez 909 entre 6 de Marzo y Pedro Moncayo, Edificio El Fórum. (Como se observa en la ilustración 1.1)

Ilustración 1.1: Croquis de la empresa Nikneacorp S.A.



Fuente: Google Maps (2014).

Tabla 1.1: Delimitación

Tiempo:	2015.
Espacio:	Empresa Nikneacorp S.A.
Campo:	Pymes comercial.
Área:	Desarrollo Administrativo - Organizacional.
Aspecto:	Propuesta de una reestructuración administrativo y organizacional.
Tema:	Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.
Problema:	Los errores cometidos en todas las actividades internas están relacionados con la falta de un organigrama estructural, políticas, procesos y procedimientos de la empresa Nikneacorp S.A.
Población:	Administrativa, Financiera, Operacional.

Elaborado por: Zulema Orellana (2014).

Fuente: Nikneacorp S.A.

Esta propuesta de Reestructuración está dirigida para la empresa Nikneacorp S.A., Pyme en el sector comercial. Se presentan muchos errores en el momento de ejecución de las actividades internas, resaltando la repetición de las tareas realizadas en los diferentes departamentos.

1.7. Resumen de la propuesta de intervención

Esta propuesta tiene como finalidad mejorar el desarrollo de las actividades que realizan los empleados de la empresa Nikneacorp S.A. dando a conocer alternativas para el desarrollo de organigrama, políticas, proceso y procedimientos.

Además, el desarrollo de un Plan administrativo y organizacional de la empresa, enfocado en un estudio de factibilidad del proyecto que será presentado en un resumen ejecutivo, donde se indica la definición del negocio y las partes fundamentales a la elaboración del proyecto:

1. Análisis de la situación actual Administrativa y Organizacional de la Empresa Nikneacorp S.A.
2. Elaboración de los requerimientos de información.
3. Análisis de la información obtenida mediante:
 - a. Recolección de evidencia necesaria mediante encuestas a los clientes internos de cada uno de los departamentos, que nos servirán como soporte de la existencia del problema general.
 - b. Revisión detenida de cada uno de los datos obtenidos mediante las encuestas.
3. Análisis de los puntos más relevantes obtenidos, detectando los problemas que ocasionan falencias en la empresa Nikneacorp S.A.
4. Elaboración del resumen que evidencia el plan de reestructuración administrativo y organizacional.
5. Revisión y aprobación de la propuesta.

1.8. Beneficiarios de la Propuesta de intervención

Ilustración 1.2: Beneficiarios de Propuesta de intervención.



Elaborado por: Zulema Orellana (2014).

Fuente: Nikneacorp S.A.

Capítulo 2

2. Marco teórico

2.1. Marco teórico conceptual

A continuación se enlistan los conceptos principales para la mejor comprensión de la propuesta:

2.2. Concepto de Administración

Existen algunas definiciones acerca de la Administración y la importancia que tiene para el correcto desempeño de las actividades de cualquier empresa.

La administración es necesaria para lograr el mejoramiento continuo de la empresa de manera que permita desarrollar e identificar con claridad las oportunidades de crecimiento a través de beneficios que ayuden a la sociedad (Stephen P. Robbins, 2002).

Mediante el proceso administrativo, el Administrador puede comprender el desarrollo de la dinámica del funcionamiento del negocio en el que se podrá diseñar, manejar, conceptualizar y mejorar la administración que se maneja.

2.3. Concepto de Plan

Se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. También se señala como la organización y coordinación de las actividades económicas. Consideran que, los planes más importantes son las políticas y los programas, dentro de los que se incluyen los objetivos y los procedimientos en la organización (Stephen P. Robbins, 2002).

Un plan es un modelo sistemático en el que se realiza una acción y en el que tiene un objetivo para poder dirigirla, un plan también puede estar reflejado en un documento que detalla lo necesario para poder realizarlo.

2.4. Concepto de Reestructuración

Reestructuración es el proceso de rediseño de uno o más aspectos de las empresas. El proceso de reorganización de una organización se puede lograr debido a una serie de factores (Robbins S. P., 2005).

Una reestructuración o la reorganización es una modificación de la forma en que ha estado estructurada u organizada, siendo para el mejoramiento de algún aspecto dentro de la empresa.

2.4.1. Plan de reestructuración

Para elaborar un plan es necesario haber detectado los problemas existentes, para llevar a cabo un estudio preliminar, el cual será enfocado a separar los factores del o de los problemas de la empresa (Robbins S. P., 2005).

El plan de reestructuración es un conjunto de sistemas, maneras o formas para realizar el proceso de rediseño para algún problema existente que hemos encontrado en un lugar o área. Un plan de reestructuración es esencial para la mejora de la eficiencia o la rentabilidad de la empresa.

2.5. Dirección estratégica

El estudio de la dirección estratégica constituye un aspecto importante en todo el sistema de cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna, sino porque además permite anexar una relación al conocimiento y trabajo en su entorno (Robbins & Decenzo, 2002).

La dirección estratégica en una empresa es un proceso que tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación del valor añadido, teniendo relación con la dirección organizacional planteada, ocupándose de la determinación de una estrategia y en marcha en la organización.

2.6. Concepto de Comercialización

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios (Rodríguez, 2012).

La comercialización es el conjunto de actividades desarrolladas por empresas, organizaciones o grupos con el objetivo de facilitar las ventas de productos o servicios.

2.7. Concepto de Estrategias

Las estrategias indican un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos amplios que tiene la empresa (Robbins & Decenzo, 2002).

El propósito de las estrategias es definir y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, describiendo las maneras y el cómo se va a llevar a cabo lo que desea alcanzar o rehacer en la empresa.

2.8. Concepto de Diferenciación

La organización como todo sistema abierto tiende a la diferenciación, es decir a la multiplicación y elaboración de funciones que conllevan también multiplicación de papeles y diferenciación interna (Robbins & Decenzo, 2002).

La diferenciación es la desigualdad entre dos o más cosas u objetos, siendo una tendencia hacia la complejidad de la estructura de las organizaciones.

2.9. Definición de Misión

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto de mercado. La misión significa la razón de ser de una organización (Chiavenato, 2007).

Una misión es un conjunto de razones que justifican las funciones que la organización desea cumplir y satisfacer, cumpliendo los propósitos que tiene la empresa junto el grupo de trabajo que la integra.

2.10. Misión Organizacional

Para conocer la razón de ser de la empresa se definirá a la misión como el más importante aspecto en que se desempeña la empresa, contando además, con las ideas establecidas por su propietario, ya que tiene un conocimiento avanzado del negocio.

La misión expresa el propósito y la razón de ser, por la que la empresa u organización se diferencia del resto. Se establecieron varios elementos para la definición de la misión de la empresa Nikneacorp S.A., se detallan a continuación:

- A. Negocio: Comercialización de materias primas como: concentrado soluble de pescado, harina de pescado, aceite de pescado, entre otros.
- B. Valores: honestidad, amabilidad y respeto.
- C. Productos y Servicios: Venta de harina y aceite de pescado, concentrado soluble de pescado, polvillo, arroz blanco, arrocillo, harina de galleta, maíz.
- D. Ventaja Competitiva: Brindar variedad en la línea de productos de materia prima a sus clientes, con precios accesibles al mercado diferenciándose de su competencia.

Después de la estimación de cada uno de los elementos detallados, se considera el aporte del Sr. Presidente de la empresa.

2.11. Definición de Visión

Se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. Explica por qué las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la Organización (Chiavenato, 2007).

Resumiendo la visión de una empresa es la imagen que se tiene del lugar y a dónde se quiere llegar, es decir, cómo se ven en el futuro y lo que desea proyectar como imagen empresarial.

2.11.1. Visión Organizacional

La visión de una empresa u organización debe buscar la excelencia, proyectar lo que la empresa la hace ser diferente y debe tener una dirección de largo plazo visualizando el futuro deseado. Para la definición de la visión se rescataron las proyecciones, ideas y aspiraciones que tiene el Sr. Presidente y fundador de la empresa Nikneacorp S.A., de los cuales se evaluaron los siguientes elementos:

- ❖ Principios Organizacionales: Respeto al cliente, Producto con calidad, trabajo en equipo.
- ❖ Valores: Respeto, Orden, Lealtad, Responsabilidad.
- ❖ Posicionamiento de mercado: Entre las mejores comercializadoras líderes en el ámbito nacional.

2.11.2. Definición de Estructura Organizacional

Como parte de la reestructuración administrativa y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A., se plantea la Estructuración Organizacional, basada en la recolección de información de los procesos administrativos internos.

La Estructura Organizacional tiene los siguientes aspectos:

- (1) Patrón de Mando: Cada empleado tiene un superior inmediato, el cual se encarga de dirigir y responsabilizarse de cada una de las actividades que se realicen dentro y fuera de la Organización.
- (2) Autoridad y Responsabilidad: Cada empleado posee el tipo de autoridad y responsabilidad de acuerdo al cargo que ejerza dentro de la empresa.
- (3) Intervalo de Control: Cada superior inmediato tiene subordinados bajo su cargo, lo cual facilita las actividades internas de acuerdo a cada nivel de Organización.

La estructura que se propone para la empresa tiene como vigencia dos años, ya que debe ser evaluada y ajustada en base a condiciones que el Sr. Presidente disponga, accediendo a las necesidades que se presentan en el futuro, de acuerdo a las actividades, crecimiento y operatividad del negocio.

2.12. Organización

2.12.1.¿Qué es la Organización?

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2010).

La Organización consiste en una secuencia de tareas coordinadas, que llegan a formar un solo conjunto para cumplir un propósito determinado. La organización está formada por diferentes recursos como son: humanos, tecnológicos, naturales, económicos, entre otros; cuando se realiza las diferentes actividades de estructuración organizacional se debe de tomar en cuenta a todos estos recursos para el desarrollo y cumplimiento de la misión, visión, objetivos y conclusiones establecidos por la empresa.

El orden secuencial de todos los recursos de la empresa se unen a las actividades que se van a desarrollar internamente y por quién van a hacer ejecutadas (Chiavenato, 2007).

Una organización existe solo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

Una organización es un sistema abierto que realiza transacciones con un sistema mayor: la sociedad. Algunas entradas se presentan en forma de personas, materiales y dinero y otras de fuerzas políticas y económicas provenientes el mayor sistema.

La organización está constituida por un grupo de personas que cooperan en las actividades que son esenciales para la existencia de esta, es necesario dentro de una empresa contribuir, comunicarse y trabajar conjuntamente para un beneficio común. Una organización existe debido a las personas que tiene objetivos que son alcanzados a través de las actividades organizadas.

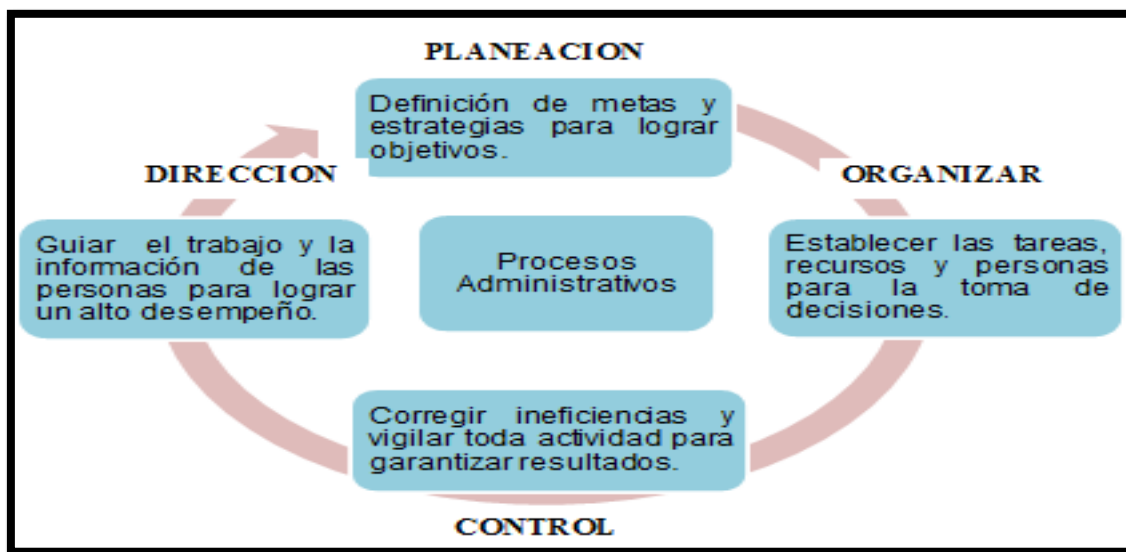
2.12.2. Elementos de la Organización

La organización está constituida por elementos y estos son los siguientes:

1. Planeación.
2. Organizar.
3. Controlar.
4. Dirección.

A continuación se detallaran a los elementos de la organización:

Ilustración 2.1: Funciones básicas de la Organización.



Elaborado por: Zulema Orellana (2014).

Fuente: Fundamentos de administración (Stephen Robbins, David Cenzo) (2003).

La Administración es un proceso, a través del cual se obtiene determinados objetivos previamente establecidos mediante la utilización de recursos humanos, financieros, técnicos y materiales. El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral (Stephen P. Robbins, 2002).

Se concluye, que en una organización es importante aplicar estas fases en el proceso administrativo, aplicando conocimientos que se hallan en base de las mismas. Las funciones básicas en una organización son: planeación, organización, dirección y control. Mediante este proceso en la empresa Nikneacorp S.A. puede comprender la dinámica de las actividades que realizan los trabajadores en la empresa y así diseñar, manejar y mejorar los procesos y procedimientos en la empresa.

2.13. Dimensiones Estructurales

2.13.1. Formalización de la estructura de la organización

Formalización es la técnica organizacional de prescribir cómo, cuándo, con qué elementos, quién y cuánto tiempo debe realizar las tareas. Se trata de una determinante clave de la estructura para el individuo, debido a su comportamiento y directamente afectado por el grado de dicha formalización (Chiavenato, 2010).

Su definición depende en cada caso de:

- Las tareas que se realicen y de su grado de estandarización posible.
- Los conocimientos y habilidades que requiere la ejecución de las tareas.

- La tecnología utilizada.
- El comportamiento esperado de personal.

La formalización a los puestos de trabajo se distingue según el nivel jerárquico y en la capacidad para adoptar decisiones. La formalización representa la existencia de normas en una organización, la formalización también es una herramienta esencial para el desarrollo del proceso de coordinación.

La formalización de una organización está basada por las tareas, toma de decisiones. Las tareas requieren procedimientos que guíen el comportamiento de los trabajadores, la formalización será alta y con la posibilidad de decidir limitadamente.

2.13.2. Especialización

La especialización se puede dar en dos vertientes:

La especialización es el proceso por el que un individuo o una institución se centran en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad del conocimiento (Franklin, 2009).

Horizontal: *Muy relacionada con la división del trabajo y se refiere al número de tareas que tiene que realizar la persona que ocupa un puesto de trabajo concreto. Un puesto de trabajo estará muy especializado horizontalmente cuando la persona que ocupa ese puesto tiene que realizar una o muy pocas tareas.*

***Vertical:** Se refiere a la separación entre la ejecución del trabajo y la planificación de con el control del mismo, es decir, un puesto de trabajo estará muy especializado verticalmente cuando la persona que ocupa ese puesto de trabajo solo realiza las tareas que otra persona ha planificado (Franklin, 2009).*

La especialización atrae como resultado un aumento de la capacidad de profundizar en el conocimiento. Existen dos vertientes, el horizontal y vertical, ambas están relacionadas entre sí porque la persona que realiza una tarea concreta puede combinar con la visión de un conjunto, siendo necesario que otra persona que tenga esa visión de conjunto realice la planificación y control de ese trabajo.

2.13.3. Jerarquía

La jerarquía se refleja en el organigrama, constituido por personas que se encuentran en la parte superior del mismo que poseen mayor autoridad; a medida que se desciende, la autoridad se reduce (Robbins & Decenzo, 2002).

La jerarquía es la clasificación de personas de acuerdo con su autoridad y rango, establecimiento de los distintos niveles jerárquicos de los rangos y entes que exista en la Organización. La empresa Nikneacorp S.A. ubicada en el Centro de Guayaquil está constituida por un primer nivel donde ubicamos al Gerente, el segundo nivel está formado con los siguientes cargos: Contador General, Auxiliar de Cobranzas, Director Comercial y Jefe de Operaciones, el tercer nivel está formado con los siguientes cargos: Supervisor y Asistente Contable, el cuarto nivel consta los siguientes cargos: Mensajero y Ayudante Operativo.

2.13.4. Autoridad

Autoridad es el poder para hacer a las personas responsables de sus acciones y tomar decisiones con respeto al uso de los recursos de una organización (Jones, 2008).

La línea de mando o autoridad es el poder para hacer a las personas responsables de sus acciones y para influir directamente en cómo lo hacen. Debido a que los altos directivos son el grupo de interesados que tiene la responsabilidad final de establecer las metas y objetivos de la empresa, y de asignar los recursos organizacionales con el fin de cumplir las metas.

2.13.5. Centralización

Es la máxima autoridad control, decisión e intervención que recaen sobre una sola persona, que generalmente está en los niveles más altos de la escala jerárquica. Las ventajas de la centralización en una organización son (Taylor, 2002):

- A. Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión.*
- B. Las decisiones son más consistentes con los objetos empresariales.*
- C. Elimina la duplicación de esfuerzos y reduce los costos operacionales.*

La centralización ocurre cuando la autoridad es ejercida por un ejecutivo con máximo nivel jerárquico en una empresa u organización. En el caso de Nikneacorp S.A. recae las decisiones sobre el Presidente, que trabaja en conjunto con el Gerente de esta empresa.

2.14. Relaciones entre la eficacia y eficiencia

Ilustración 2.2: Relaciones entre eficacia y eficiencia.



Elaborado por: Zulema Orellana (2014).

Fuente: El capital humano de las organizaciones (Chiavenato, 2007).

Para lograr los objetivos es muy importante establecer estrategias o tácticas que colaboren con el cumplimiento de los resultados de una propuesta. La eficacia hace referencia a la capacidad para lograr lo que se propone mediante reglas y procedimientos.

2.15. Dimensiones Contextuales

2.15.1. Tamaño

Las empresas se clasifican según su tamaño (Bentacourt):

- **Gran empresa.-** Se constituye en 251 a 1000 trabajadores.
- **Mediana empresa.-** Tiene un número de trabajadores entre 51 a 250 trabajadores.

- **Pequeña empresa.-** Se constituye entre 11 a 50 trabajadores.
- **Microempresa.-** Si posee de 10 o menos trabajadores.

El tamaño de las organizaciones puede afectar en varios factores, además influye en: establecer sus objetivos y metas, sus estrategias de crecimiento, determina el número de los niveles jerárquicos, el grado de satisfacción en el trabajo, liderazgo. Nikneacorp S.A. es establecida como una pequeña empresa por las razones antes explicadas.

2.15.2.Niveles organizacionales

La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente que impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen en las organizaciones tres niveles organizacionales: institucional, intermedio y operacional (Chiavenato, 2007).

Nikneacorp S.A. se encuentra en el nivel operacional llamado también nivel técnico, que se encuentra en las áreas intermedias de la organización donde se realizan las tareas, comprende la programación y ejecución de las tareas cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran las máquinas, equipos, oficinas. Comprende el trabajo básico para la producción de productos, que deben seguir rutinas y procedimientos programados.

2.15.3.Entorno de la Organización

El entorno de las organizaciones son sistemas naturales que en sus propios mecanismos de funcionamiento conllevan un propósito ecológico implícito, el cual debe de ser considerado por la

administración de las organizaciones en la búsqueda de la armonía de los niveles de propósitos, contribuyendo a eliminar y evitar los desastres ecológicos (Mercado).

La exploración del entorno de las organizaciones con una visión sistémica permite, para cualquier caso particularmente, ir determinando los actores más significativos a considerar y el conocer el aspecto más amplio de ellos, permitiendo eliminar errores posibles.

El entorno de las organizaciones se distinguen dos: El entorno transaccional y el contextual. En el primero se consideran los actores del entorno que directamente interactúan con la organización y en el segundo, los que lo hacen de manera indirecta desde un entorno caracterizado como placido por los pocos y lentos cambios que en él suceden (Bentacourt).

El entorno transaccional es el conviene a los consumidores o clientes, los proveedores, inversionistas, deudores; mientras que, el entorno contextual es indirectamente evaluado por el funcionamiento de un sistema como parte de un sistema mayor que lo contiene; esto es, no se evalúa un sistema por la forma en que funcione de acuerdo a sus propios objetivos, sino con relación a los objetivos de los que es parte.

2.15.4. Cultura organizacional

Cultura es el término genérico utilizado en dos acepciones diferentes. Es un conjunto de costumbres, civilización y realización de una época o pueblo. Cada empresa tiene una cultura organizacional para poder conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura, para trabajar en ella, hay que participar dentro de ella tomar parte de sus actividades, siendo el conjunto de hábitos, y creencias

establecidos en normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2007).

En las organizaciones la cultura organizacional equivale al modo de vida de la organización como en sus ideas, creencias, costumbres, técnicas, etc. La cultura organizacional puede ser fuerte o débil, siendo fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influye comportamientos y expectativas. La cultura organizacional representa la identidad de la organización y normas informales no escritas que orientan el comportamiento y acciones diarias de los miembros de una organización.

Elementos de la Cultura organizacional son:

- *Lo cotidiano del comportamiento observable: cómo interactúan las personas, el lenguaje y los gestos utilizados, los rituales, las rutinas.*
- *Las normas y reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos.*
- *Los valores dominantes defendidos por una organización, como la ética, el respeto por los empleados, clientes y accionistas.*
- *El clima organizacional: los sentimientos de las personas y la manera cómo interactúan entre sí, con los clientes y elementos externos (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2007).*

La Cultura organizacional controla la coordinación y motivación que modela la conducta de las organizaciones, evoluciona a medida que la organización crece, la cultura organizacional se puede administrar y cambiar por medio del proceso de diseño organizacional.

2.16. Estructuras Organizacionales

2.16.1. ¿Qué es un Organigrama?

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Ello pone de manifiesto la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos (Franklin, 2009).

Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

2.16.2. ¿Cuál es su utilidad?

Dentro de su utilidad:

- ✓ *Proporciona una imagen formal de la organización.*
- ✓ *Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.*

- ✓ *Representa la división que existe entre las funciones.*
- ✓ *Representa las líneas de autoridad y responsabilidad.*
- ✓ *Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.*
- ✓ *Constituye una fuente autorizada de consulta (Franklin, 2009).*

Los organigramas son esenciales dentro de una empresa porque contribuyen a la estructura orgánica de la institución, permitiendo mostrar la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

2.16.3.¿Cómo se clasifican los Organigramas?

Ilustración 2.3 : Clasificación de los Organigramas.

Por su Ámbito	Por su Contenido
<p>Generales Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.</p> <p>Específicos Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa, área de la organización, por lo tanto, representa la organización de un departamento o sección de una empresa.</p>	<p>Integrales Es la representación grafica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.</p> <p>Funcionales Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización</p>

Por su Naturaleza	Por su Presentación
<p>Microadministrativos Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar algunas de las áreas que la conforman.</p> <p>Macroadministrativos Contienen información de más de una organización.</p> <p>Mesoadministrativos Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.</p>	<p>Verticales Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.</p> <p>Horizontales Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.</p> <p>Mixtos Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.</p> <p>De bloque Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.</p>

Elaborado por: Zulema Orellana (2014).

Fuente: Organización de Empresas (Franklin, 2009).

En el presente proyecto se decidió aplicar un Organigrama Mixto para la empresa Nikneacorp S.A., ya que este tipo de organigrama se representa con una combinación de un organigrama vertical con uno horizontal, permite ahorrar espacios y ayuda a la optimización donde se encuentran trabajando.

2.17. Diseño de Cargos

El concepto de cargo se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.
- b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados). Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.

- c) **Función:** es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función.
- d) **Cargo:** es un conjunto de funciones (tareas y obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir el organigrama. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1) El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
- 2) Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- 3) A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- 4) A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño de cargo es la especificación del contenido del mismo, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2007).

El cargo consiste en el conjunto de tareas u obligaciones que mantiene una persona en el desempeño de sus actividades, ocupando un lugar dentro del organigrama institucional. Los cargos dentro de la Empresa Nikneacorp S.A. se basan en las responsabilidades y actividades que la Organización necesita para que se cumplan interna y externamente en su ámbito comercial como es la compra y venta de materias primas.

2.18. Descripción de Cargos

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades de un cargo; define que hace el ocupante.

2.18.1. Concepto

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen a cada uno de los puestos en la organización. Además, representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos. (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2007).

La Descripción de Cargos se basa esencialmente en dominar las actividades, responsabilidades y tareas que se diferencian entre los otros cargos centro de la Organización.

2.19. Análisis de puestos

Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido, mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, en términos de educación, experiencia e iniciativa (Chiavenato, 2007).

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos, en otras palabras, una vez identificado el contenido, es decir, los aspectos intrínsecos, se analiza el puesto en relación

con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

2.19.1. La estructura del Análisis de puestos

Es la revisión comparativa de las exigencias o requisitos y responsabilidades impuestas. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto. Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que aplican a cualquier tipo de puesto:

- A. Requisitos intelectuales.
- B. Requisitos físicos.
- C. Responsabilidades que adquiere.
- D. Condiciones de trabajo

Ilustración 2.4: Esquema simplificado de los factores de análisis.



Elaborado por: Zulema Orellana (2014).

Fuente: El capital humano de las organizaciones (Chiavenato, 2007).

En el fondo, los factores de especificación funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos de la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, no sólo cambian los factores de especificaciones, sino también la amplitud de variación y sus características de comportamiento.

2.19.2. Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos que debe tener el ocupante para desempeñarlo adecuadamente. Entre los requisitos intelectuales están:

- a) Instrucción necesaria.
- b) Experiencia anterior.
- c) Iniciativa.
- d) Aptitudes.

2.19.3. Requisitos Físicos

Comprende la cantidad y la continuidad de la energía, del esfuerzo, del intelecto que se requiere y además de la fatiga que ocasiona:

- Esfuerzo físico.
- Concentración visual e Intelectual.
- Destrezas o habilidades.
- Constitución física.

2.19.4. Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del

material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Las responsabilidades comprenden:

- a) Supervisión de personas.
- b) Material, equipo o herramientas.
- c) Dinero, título o documentos.
- d) Contactos internos o externos.

2.19.5. Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos del trabajo

2.20. Métodos para la descripción y el análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

De este modo el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento, incluso el propio ocupante del puesto. Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- Observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista directa.
- Métodos mixtos.

2.20.1.Método de Observación Directa

El análisis de puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de cargos”, los puntos clave de sus observaciones.

Características del método de observación directa:

- a) Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
- b) La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

Este método es considerado necesario para los analistas de cargos ya que por la observación visual pueden detectar aquellas actividades, tareas o responsabilidades que realizan los ocupantes del cargo, como se desenvuelven a la hora de cumplir las tareas de la Organización.

2.20.2. Método del Cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, documento que posteriormente analizará su supervisor. Debe ser confeccionado en la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas.

2.20.2.1. Características del Cuestionario

- a) Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del cargo.
- b) La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien contesta), activa.

2.20.2.2. Ventajas del Cuestionario

- a) Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de cargos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar al tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

2.20.2.3. Desventajas del Cuestionario

- a) El cuestionario está contraindicado para cargos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

El cuestionario es el procedimiento más completo para el análisis de cargos, ya que ayuda a conocer todas aquellas funciones y especificaciones acerca de las actividades que el cargo le exige al ocupante, claramente evaluado por el analista de cargos quien obtiene una visión extensa del contenido que se desarrolla.

Para el presente proyecto se utilizó el método del cuestionario ya que es el más eficaz para desarrollar la problemática que se presenta como es la falta de manuales de políticas, procesos y procedimientos. El método del cuestionario profundiza el contenido acerca de la Organización y cómo se encuentra en estos momentos, considerando las preguntas necesarias para el avance del presente proyecto realizado a los ocupantes de cargos de Nikneacorp S.A.

2.20.3. Método de la Entrevista

La entrevista es el método más flexible y productivo que el analista de cargos le hace al ocupante del cargo. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas.

Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de cargos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

2.20.3.1. Características de la Entrevista

- a) Los datos sobre el cargo se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del cargo.
- b) La participación es activa tanto del analista como el ocupante del puesto.

La entrevista es un instrumento que sirve para la interacción entre el analista de cargos y el ocupante del mismo, desarrollándose como una conversación para tratar temas de índole institucional incorporando materia sobre tareas y actividades que se realizan interna y externamente, según el cargo que se evalúe, facilitando que las respuestas de las preguntas sean claras, concretas y concisas.

2.20.4. Métodos Mixtos

Se trata de las combinaciones ecléticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

1. Cuestionario y entrevista: ambos con el ocupante del cargo, quien lleva el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
3. Cuestionario con el ocupante y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

El método mixto comprende el análisis del cargo en sus distintas dimensiones, esto quiere decir que se verifica y se diferencian cada una de esas actividades que realiza el ocupante del cargo conociendo tanto sus respuestas verbales y su participación dentro de la Organización.

2.21. Los Manuales

2.21.1. ¿Por qué es importante documentar la tecnología de una Organización?

Existen Manuales para documentar la tecnología de una organización, no pretenden suprimir las habilidades y sentido común de la gente que allí elabora, lo que pretenden es que en lugar de la gente ande diariamente apagando fuegos y desperdiciando talento, se dedique a mejorar los sistemas de trabajo y el nivel de competitividad de la organización (Alvarez, 1996).

No documentar la tecnología en una organización equivaldría a que una nueva generación de la humanidad empezará de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos, medicamentos, equipo electrónico, computadoras y tecnologías.

2.21.2. Definición de Manuales

Un manual es el documento en el que se presenta de forma consecutiva toda la información que tiene la organización. Como son: los procedimientos, políticas y reglamentos, son necesarios para obtener una buena ejecución en las actividades que se desarrolle dentro de la organización (Alvarez, 1996).

Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a una organización normalizar sus operaciones para transmitir conocimientos y experiencias, documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

2.21.3. Tipos de manuales

Se presentan diferentes tipos de manuales de aplicación en las organizaciones:

1. Manual de organización.
2. Manual de políticas.
3. Manual de procedimientos y normas.
4. Manual del especialista.
5. Manual del empleado.
6. Manual de propósito múltiple.

2.22. Manual de Procedimientos

En el manual de procedimientos se especifica:

- a) Quién debe hacer una actividad.
- b) Qué debe hacerse en esa actividad.
- c) Cómo debe hacerse la actividad.
- d) Dónde debe hacerse.

e) Cuándo debe hacerse la actividad.

2.22.1. Elementos del Manual de Procedimientos

Objetivo

Determinar las funciones y responsabilidades de cada área dentro de una organización o empresa.

Delegación

Enunciación de las tareas que el personal jerárquico asigna cada uno de sus subordinados.

Diseño de puesto

La descripción de puestos es conocer el contenido de un puesto que es necesario describirlo (Chiavenato, 2007).

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades de lo que hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

2.22.2. Manuales de Políticas y Procedimientos

Un manual de políticas y procedimientos es donde se documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área o departamento. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace las políticas en el aérea, departamento o gerencia de la organización y cómo hace procedimientos para administrar y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (Alvarez, 1996).

En el caso de Nikneacorp S.A. se utiliza un solo Manual para toda la organización, que podría ser suficiente por su tamaño, sin embargo la mayoría de las empresas determinan las funciones por áreas que las constituyen ya que es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de la información que cada área tenga su propio Manual de políticas y procedimientos.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas se gobierna las relaciones con los empleados, consumidores y proveedores. Con base en estas políticas se pueden definir los procedimientos a implementarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar al desempeño de las operaciones y actividades, que toman en cuenta los objetivos de la organización.

2.22.3. Procedimientos

Los procedimientos se refieren a las acciones o efecto de proceder. Es el método estructurado para ejecutar varias cosas para realizarse de la misma forma para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (Chiavenato, 2007).

Los procedimientos dentro de una empresa ayudan a establecer un conjunto de pasos que se repiten en varias ocasiones para cumplir una tarea u objetivo común. Además, los procedimientos en muchas veces son reestructurados para una mejora continua generando un beneficio a las actividades que se realiza en una institución.

2.22.4. Procedimiento administrativo

Procedimiento administrativo se describe a la serie de actos en que se maneja la actividad administrativa. Existen muchos procesos, no sólo dentro del ámbito de los órganos administrativos tales como las empresas del estado sino también los órganos legislativos; suelen

estar regulados por las leyes específicas en cada país (Calvo Prieto, Del Fresno, & González Ravanal, 2005).

El proceso administrativo ayudará a planear los objetivos que se van a alcanzar en la organización, tomando una dirección en la redistribución de las tareas de los miembros de la empresa, la ejecución de cada una de las labores asignadas, controlando para que se constituyan con los planes en la empresa Nikneacorp S.A.

2.22.5. Contenido típico de Manuales de Políticas y Procedimientos

El siguiente contenido es solamente una referencia de lo que podría incluir un manual de políticas y procedimientos:

- ✓ Portada.
- ✓ Índice.
- ✓ Hoja de calidad (cuando sea aplicable).
- ✓ Objetivo(s) del Manual.
- ✓ Bitácora de revisiones y modificaciones de políticas y procedimientos.
- ✓ Políticas.
- ✓ Procedimientos.
- ✓ Formatos.
- ✓ Anexos.

El responsable de la Edición, Revisión y Actualización del Manual de Políticas y Procedimientos es el Director, Gerente o Responsable de cada área emisora. Cada área autorizada debe tener su propio Manual de Políticas y Procedimientos (Alvarez, 1996).

Dentro de una empresa se encuentra una persona especializada para verificar el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos.

2.22.6. Opciones para que la elaboración de Manuales sea una práctica común

- ✓ *Que los empresarios, directivos y colaboradores dominen las técnicas y metodologías contenidas en el Manual.*
- ✓ *Que los empresarios y directivos reconozcan la importancia de usar Manuales dentro de la organización.*
- ✓ *Que los directivos apoyen y faciliten su elaboración, entrenando a sus colaboradores y definiendo la elaboración de Manuales como un objetivo de negocio.*
- ✓ *Que los empresarios y directivos aprovechen el trabajo en equipo, permitiendo la elaboración, revisión, aprobación, reuniéndose en grupo más de una hora por semana, uno o dos días por mes, dando libertad a cada área para que elabore Manuales de acuerdo a un programa previamente definido (Alvarez, 1996).*

Para elaborar Manuales en una empresa se debe tener en cuenta que los directivos y trabajadores colaboren a su elaboración, determinando la principal contribución para la mejora continua de la organización. Se recomienda, que cada área dentro de una institución conserve un manual dependiendo de las actividades que realicen.

2.23. Políticas

2.23.1. Definición

Una política es:

- *Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.*

- *Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.*
- *La manera consistente de tratar a la gente,*
- *Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.*
- *Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida (Alvarez, 1996).*

Las políticas organizacionales son cumplidas y acatadas por los miembros de la empresa, en las políticas se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización, ayudan a la toma de decisiones sobre algún problema. Todas las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa u organización.

2.23.2. La política y las utilidades

Las políticas ayudan a evitar defectos y sobre todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. El uso de políticas redundante en el corto plazo, en el aumento de utilidades para la organización. La organización que no genera desperdicio organizacional, incrementa directamente las posibilidades de aumentar sus utilidades (Alvarez, 1996).

La política en la organización comprende los actos intencionales de influencia que intensifican o protegen los intereses propios de los individuos o de los grupos dentro de una empresa. Las políticas permiten visualizar un camino preciso y seguro para las actividades cotidianas sobre todo donde se requiere una decisión. La conducta política se convierte en una fuerza negativa cuando el interés se sobrepone a los intereses de la organización.

2.23.3. ¿Cómo surgen las políticas?

Al estar relacionadas directamente con personas, las políticas surgen en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización.

- **Procesos:** *En procesos de planeación, de atención de visitantes, de recepción de materiales, de pago a proveedores, de elaboración y entrega de pedidos, de contratación y evaluación de personal, etc.*
- **Sistemas:** *En sistemas de calidad e trabajo, de control, de investigación y desarrollo de mejora, etc.*
- **Planes:** *En planes para controlar y reducir costos, para eliminar desperdicios, para desarrollar proveedores, para mejorar la comunicación, para impartir capacitación, etc.*
- **Mejoras:** *En mejora de procesos, sistemas, planes, estrategias, proyectos, etc.*
- **Conflictos:** *En conflictos con clientes, proveedores, dependencias gubernamentales, otras áreas y niveles jerárquicos, etc. (Alvarez, 1996).*

Las políticas en una organización surgen de la necesidad en la toma de decisiones de una manera correcta con la colaboración de una buena comunicación de los integrantes de la empresa.

2.23.4. Características de una política

- 1) *No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).*
- 2) *Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.*

- 3) *Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.*
- 4) *Tiende a darle consistencia a la operación*
- 5) *Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.*
- 6) *Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.*
- 7) *Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.*
- 8) *Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios (Alvarez, 1996).*

Las políticas colaboran en el crecimiento de la empresa, mostrando que son importantes porque determinan actividades que lleva a cabo un empleado, las políticas integran una cultura organizacional. Genera valor para determinar decisiones en asuntos diarios.

2.23.5. ¿Cómo asegurar que una política se cumpla?

Puesto que se ha dedicado tiempo y esfuerzo al diseño de políticas, es muy importantes que la organización se asegure que son cumplidas. A continuación se presentan algunas sugerencias (que pueden ser usadas en combinación):

- (1) *Con mucha disciplina de parte de la Dirección para respetarla.*
- (2) *Vigilar que se cumpla cabalmente en todos los niveles jerárquicos.*
- (3) *Hacer una difusión formal y adecuada a todo el personal relacionado, a través de cartas, memorando, boletines internos, pláticas, juntas, planes y manuales.*
- (4) *Lograr que la gente involucrada comprenda claramente los beneficios y el porqué de la política.*
- (5) *Medir, evaluar y difundir los resultados de los indicadores asociados a dicha política.*

(6) Realizar periódicamente auditorías para verificar en base a evidencia específica el apego a las políticas (Alvarez, 1996).

Es muy importante establecer estrategias para el cumplimiento de las políticas en la organización, como se indica anteriormente, se conoce que las políticas están aplicadas en una organización a través de auditorías y adecuando procedimientos para dicha información.

2.24. Procesos y Procedimientos

2.24.1. Procesos

La palabra proceso proviene del latín procesos (avance, marcha, desarrollo) nombre de resultado a partir del supino. Un proceso está formado por Materiales, Métodos y Procedimientos (Alvarez, 1996).

Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso sirve para llevar a cabo algo, en el caso de las empresas representa las tareas que ejecutan, la empresa Nikneacorp S.A. le facilita crear procesos para alcanzar sus objetivos.

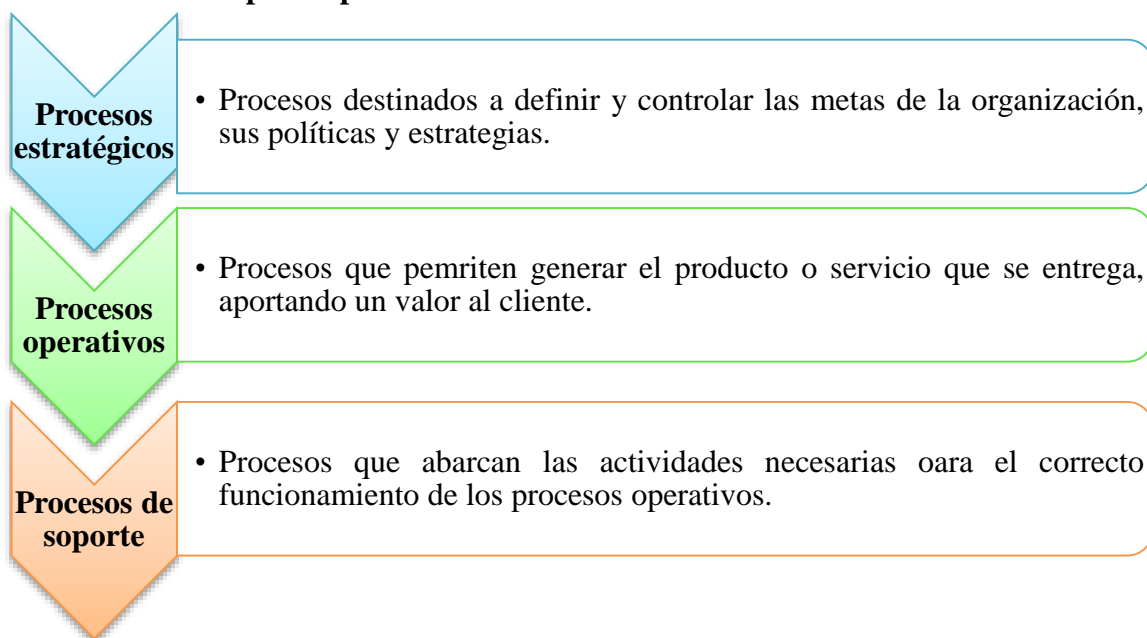
2.24.1.1. Tipos de procesos

Existen diferentes tipos de procesos:

- a) Estratégicos.
- b) Operativos
- c) Soporte.

A continuación se detallarán cada uno de los procesos anteriormente mencionados:

Ilustración 2.5: Tipos de procesos



Elaborado por: Zulema Orellana (2014).

Fuente: Fundamentos de administración (Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo) (2003).

Los procesos, cuando se ponen por escrito, a manera de guías, sirven para estandarizar acciones y funciones en el mundo laboral. Al aplicar esta teoría en la empresa Nikecorp S.A. le permite ahorrar tiempos en la ejecución de tareas asignadas y además, llevando los procesos y procedimientos de una manera ordenada y precisa.

2.24.2. Procedimientos

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. Los procedimientos son de uso cotidiano en las organizaciones. (Alvarez, 1996).

Los procedimientos que se usan dentro de una empresa generalmente son informales o se los realizan por costumbres de las personas. Los procedimientos deben ser escritos

para asegurar que no se repita una actividad o trabajo; al usarlo continuamente, el personal podrá estar capacitado para irlo mejorando a través del tiempo.

2.25. Diagramas de flujo

Estos diagramas, que también se conocen como flujograma, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas.

En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones.

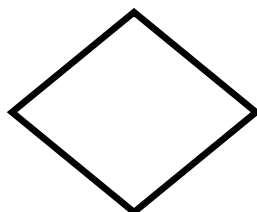
2.25.1. Símbolos básicos para elaborar un Diagrama de Flujo

Los principales que hemos utilizado se muestran a continuación:

- El símbolo ACTIVIDAD es un RECTÁNGULO que designa una actividad. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.



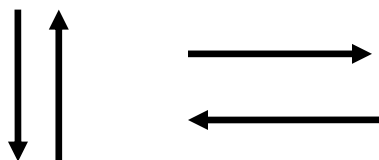
- El símbolo DECISIÓN es un ROMBO. Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. Cada vía se identifica según la respuesta a la pregunta (SI-NO, CIERTO-FALSO, etc.).



- El símbolo TERMINAL es un ÓVALO que identifique sin ninguna ambigüedad, el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal. Comienzo, inicio o principio son palabras que se utilizan para designar el punto de partida del flujo de un proceso. FIN o FINAL son palabras que se utilizan para designar el final del flujo del proceso.



- La LÍNEA DE FLUJO representa una vía del proceso, que conecta elementos delo proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.



- El símbolo DOCUMENTO representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.



2.26. Base Legal

2.26.1. Permisos de funcionamiento

Nikneacorp S.A. ha cumplido con los requerimientos legales que se le ha instruido para su funcionamiento, en el cual se detalla a continuación:

PATENTE Y PERMISO MUNICIPAL

Este permiso se adquiere presentando dicho documentos en las oficinas de la Ilustre Municipalidad del Cantón.

1. Formulario de SOLICITUD INSCRIPCIÓN EN REGISTRO DE PATENTES MUNICIPALES
2. Copia legible de los Estados Financieros del periodo contable a declarar, con la fe de presentación de la Superintendencia de Compañías o de Bancos, según el caso.
3. Copia legible de la cédula de ciudadanía y del nombramiento actualizado del Representante Legal.
4. Original y copia legible del R.U.C. actualizado
5. Original y copia del PERMISO DE BOMBEROS
6. Original y Copia de la declaración del impuesto a la Renta.

7. Copia legible del RUC del contador
8. Formulario del 1.5 por mil sobre los Activos Totales
9. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE SALUD, (cuando el caso lo amerite).
10. Copia de la escritura de Constitución

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DEL CUERPO DE BOMBEROS

El permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos consta de una inspección en la zona laboral que contiene las normas y reglamentos para prevenir cualquier tipo de incendio que se presente.

2.26.2.Codificación y reformas a la ley del registro único de contribuyentes

Capítulo I

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyentes.- Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Art. 2.- Del Registro (Sustituido inc. 1 por el Art. 21 de la Ley 41, R.O. 206, 2-XII-97).- El Registro Único de Contribuyentes será administrado por el Servicio de Rentas Internas. Todos los organismos del Sector Público así como las instituciones, empresas particulares y personas naturales están obligados a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera dicha Dirección.

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley 63, R.O. 366, 30-I-90).- Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes. Si un

obligado a inscribirse no lo hiciere, en el plazo que se señala en el artículo siguiente, sin perjuicio a las sanciones a que se hiciere acreedor por tal omisión, el Director General de Rentas asignará de oficio el correspondiente número de inscripción.

También están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro.

Los organismos internacionales con oficinas en el Ecuador; las embajadas, consulados y oficinas comerciales de los países con los cuales el Ecuador mantiene relaciones diplomáticas, consulares o comerciales, no están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, pero podrán hacerlo si lo consideran conveniente.

. **Art. 4.-** De la inscripción.- La inscripción a que se refiere el artículo anterior será solicitada por las personas naturales, por los mandatarios, representantes legales o apoderados de entidades, organismos y empresas, sujetas a esta Ley, en las oficinas o dependencias que señale la administración preferentemente del domicilio fiscal del obligado.

Las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades según el caso y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento.

Aquellos contribuyentes, personas naturales que desarrollen actividades como empresas unipersonales, y que operen con un capital en giro de hasta S/. 10.000 serán consideradas únicamente como personas naturales para los efectos de esta Ley. En todo caso, la Dirección General de Rentas, deberá, de conformidad con lo prescrito en el Reglamento, calificar estos casos.

La solicitud de inscripción contendrá todos los datos que sean requeridos, y que señale el Reglamento y se presentarán en los formularios oficiales que se entregarán para el efecto. En caso de inscripciones de oficio la administración llenará los formularios correspondientes.

Art. 5.- Del Número de Registro.- La Dirección General de Rentas, establecerá, el sistema de numeración que estime más conveniente para identificar a las personas jurídicas, entes sin personalidad jurídica, empresas unipersonales, nacionales y extranjeras, públicas o privadas.

Para las personas naturales, que no constituyan empresas unipersonales, el número de identificación tributaria estará dado por el número de la cédula de identidad y/o ciudadanía.

Art. 6.- De las Sucursales y Agencias.- Las empresas o sociedades que tuvieren sucursales, agencias u otros establecimientos permanentes en el país, al inscribir la matriz tienen también la obligación de registrarlas, utilizando el formulario correspondiente. Si posteriormente constituyeren nuevos establecimientos de esta índole, deberá procederse a su registro en las condiciones estipuladas en los artículos anteriores.

Art. 7.- Del Otorgamiento del Número de Registro.- A la presentación de la solicitud se otorgará el número de inscripción, mediante un certificado de inscripción. Igual procedimiento se observará en el caso de inscripciones de oficio.

Art. 8.- De la Intransferibilidad del Certificado de Inscripción.- El certificado de inscripción con el número de identificación tributaria es un documento público, intransferible y personal.

Art. 9.- De las Responsabilidades.- Los obligados a inscribirse son responsables de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos derivados de este acto.

En el caso de los responsables por representación se estará a lo dispuesto en el artículo 26 del Código Tributario.

Art. 10.- Del uso del número de Inscripción en Documentos.- El número de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes determinado en la forma establecida en el artículo 5 de esta Ley, deberá constar obligatoriamente en los siguientes documentos:

- a) Cédula Tributaria
- b) Certificado Militar o Cédula de las Fuerzas Armadas
- c) Certificado de antecedentes personales conferido por la Policía Civil Nacional
- d) Documento de afiliación personal al Seguro Social.
- e) Licencias de conductores.
- f) Matrículas de Comerciantes.
- g) Matrículas de Industriales.
- h) Cédulas de Agricultores.
- i) Documento de afiliaciones a las Cámaras de Artesanías y Pequeñas Industrias.
- j) Carnés de los Colegios Profesionales.
- k) Registros de importadores y exportadores.
- l) Documentos que contengan la matrícula de vehículos (no placas).
- m) Catastro de la Propiedad.
- n) Declaraciones y comprobantes de pago de toda clase de tributos, cuya recaudación se realice por cualquier tipo de institución.
- ñ) Certificado de no adeudar al Fisco o a los Municipios.
- o) Facturas, Notas de Ventas, Recibos y más documentos contables que otorgan los contribuyentes por actos de comercio o servicios.
- p) Planillas de sueldos de todas las instituciones de derecho público o privado.
- q) Permisos de importación, pólizas de exportación y pedimentos de aduana.
- r) En todos los documentos que el Estado y las instituciones oficiales y privadas confieran en favor de terceros y siempre que se relacionen con aspectos tributarios y
- s) En todas las etiquetas y envases de productos que físicamente así lo permitieren.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Nikneacorp S.A. mantiene las siguientes obligaciones tributarias:

- a) Anexo de Compras y Retenciones en la fuente por Otros conceptos.
- b) Anexo Relación Dependencia.
- c) Declaración Impuesto a la Renta Sociedades.
- d) Declaración Retenciones en la Fuente.
- e) Declaración Mensual de IVA.

Capítulo 3

3.Marco Metodológico

El objetivo de este capítulo es poder identificar si los clientes internos de la empresa Nikneacorp S.A.; conocen sobre la estructura Organizacional implementada por su Jefe y fundador años atrás, y también sobre la aceptación de nuevos requerimientos a la hora de establecer una filosofía empresarial concreta para la optimización de recursos y desarrollo de objetivos.

3.1. Diseño de Investigación

Se va a utilizar el método transversal a través de la encuesta, debido a que se recolectará datos e información con el fin de llegar a un análisis para determinar las incidencias que existen dentro de la empresa y lo que les hace falta implementar para el mejoramiento de las actividades internas. Para el diseño de la encuesta (ver anexo 1) se elaboraron quince preguntas utilizando la escala de Likert, que permite medir el grado de satisfacción laboral de los empleados además, la aplicación de preguntas cerradas para obtener información sobre la aceptación de una estructura Administrativa Organizacional por parte de Nikneacorp S.A.

3.2. Métodos y Técnicas

Los métodos e instrumentos que aplicaremos en el estudio de la problemática planteada son los siguientes:

Método Inductivo y Deductivo: se aplicará este método e cuanto a la observación repetid de los segmentos de estudio, con la información obtenida encontraremos conclusiones para nuestro trabajo investigativo.

- Analítico: Analizaremos cada uno de los parámetros de las áreas de manera sintética como resultado de los objetos de estudio.
- Estadístico: Porque se extrae de todos los empleados, así como de los Directivos de la organización, cuya información es primordial para este tipo de investigaciones. La técnica a emplearse es:
- Encuesta: Esta técnica se va a emplear a todos los empleados y directivos, ya que nos ayudará a conocer de manera directa la problemática que atraviesa la empresa. Posterior a las encuestas, se realizará la tabulación en el computador con la herramienta d Excel para obtener los resultado numéricos.

3.3. Modalidad de Investigación

Se dice que esta investigación es de campo ya que se utilizará información que proviene de encuestas realizadas a los trabajadores, es una investigación de carácter descriptiva ya que se analizará cada uno de los resultados obtenidos mediante las encuestas. El diseño de este tipo de investigación es cualitativo porque se medirá las funciones y procesos que rigen actualmente en la empresa Nikneacorp S.A.

3.4. Tipos de Investigación

Es necesario resaltar que mediante el tipo de investigación que se va a desarrollar, se obtendrá información relevante y fidedigna. Los tipos de investigación son:

- ❖ Investigación Experimental: Se realiza esta investigación, se obtiene información por medio de la observación de los hechos, se describe y analiza problemas:
Un organigrama mal definido, actividades repetidas en varios departamentos, falta de control en las áreas de trabajo.
- ❖ Investigación Descriptiva: Este tipo de investigación busca realizar un análisis con la recopilación de datos que se obtiene en el método de la encuesta, está dirigida a los clientes internos para conocer la situación actual de la empresa.

3.4.1. Enfoque cualitativo y cuantitativo

El enfoque cualitativo proporciona las experiencias, la credibilidad en las respuestas que se obtiene en el espacio físico donde se investiga, mientras que el cuantitativo está enfocado a emitir resultados medibles al momento de realizar la encuesta, compuesta de quince preguntas.

3.5. Población y Muestra

El tamaño de la población se encuentra conformada por los trabajadores de la empresa Nikneacorp S.A., y dirigido a una población con un nivel de económico medio y medio alto. La muestra permitirá obtener una representación significativa de las características de una población, puesto que se obtuvo de los nombres de las personas que se encuentran aún laborando en esta empresa.

3.5.1. Delimitación de la población

La población es determinada ya que se conoce el número exacto de los departamentos administrativos y operacionales que conforman diez personas, proveedores compuestos por cuatro empresas dedicadas a la producción de harina de pescado en el cantón de Durán y Posorja.

3.5.2. Características de la población

Está conformada específicamente por el área administrativa, y operacional. La organización está compuesta de diez personas: cinco pertenecientes al área administrativa y cinco pertenecientes al área operacional. Los proveedores están constituidos por cuatro industrias dedicadas a la producción de harina de pescado, cabe mencionar que estos proveedores representan para la organización el eje importante en lo que respecta a la compra de materias primas, aunque administrativamente se los conoce como proveedores, la organización tiene un

concepto de mantenerlos como clientes ya que los mismos constituyen el área central de ingresos.

3.5.3. Tamaño de muestra

El universo se considera el total o el número de empleados, que laboran en las oficinas de la Ciudad de Guayaquil, conformados por una totalidad de diez empleados.

3.5.4. Tipo de muestra

El tipo de muestra a aplicarse es Probabilística estratificada porque conocemos el número exacto de la población y es donde vamos a dividir la población en subgrupos o estratos. A continuación se muestra el rango de edades de los trabajadores de Nikneacorp S.A.:

Tabla 3.1: Trabajadores de Nikneacorp S.A.

GRUPOS DE EDAD	VARONES	MUJERES
(10-20)	0	0
(20-30)	1	1
(30-40)	5	0
(40-50)	0	2
(50-60)	1	0
Total	7	3

Elaborado por: Zulema Orellana (2015).

Fuente: Nikneacorp S.A.

Con la tabla 3.1 se determina la cantidad de trabajadores que laboran en Nikneacorp S.A. Se obtiene la siguiente información: En el intervalo de edades se encuentran diferentes grupos, comprendidos en edades diferentes. Primer intervalo, de diez a veinte años no se mostró ningún resultado; en el segundo intervalo comprendido entre veinte y treinta años se encuentra un varón y una mujer; posteriormente el tercer intervalo, entre las edades de treinta y cuarenta años se encuentra cinco varones y ninguna mujer; en el cuarto intervalo entre las edades de cuarenta y cincuenta años no existe ningún hombre y dos mujeres. Finalmente, el quinto intervalo entre las edades de cincuenta y sesenta años se encuentra un varón y ninguna mujer.

3.6. Gráficas - Interpretación de Investigación

Pregunta No.1 ¿Considera usted como alternativa válida dentro de la empresa el establecimiento de un organigrama funcional?

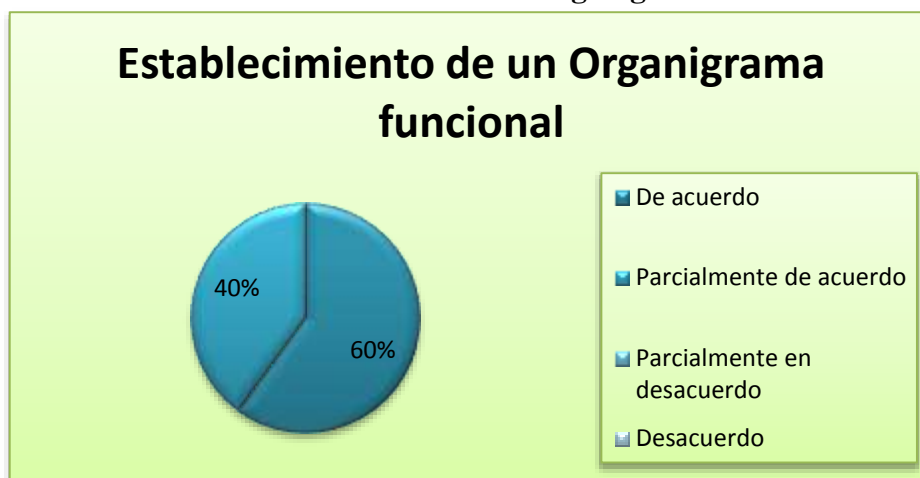
Tabla 3.2: Establecimiento de un Organigrama Funcional

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
De acuerdo	6	60,00%
Parcialmente de acuerdo	4	40,00%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Total	10	100,00%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.1: Establecimiento de un Organigrama funcional



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: En cuanto al establecimiento de un organigrama funcional el 60% de los empleados están de acuerdo mientras la otra parte de los empleados añadiendo el 40% están parcialmente de acuerdo a la ejecución de ésta alternativa para el cumplimiento de los objetivos de este proyecto de reestructuración hacia la empresa Nikneacorp S.A.

Pregunta No.2 ¿Considera usted que la estructura de la organización define claramente las responsabilidades en los puestos de trabajo?

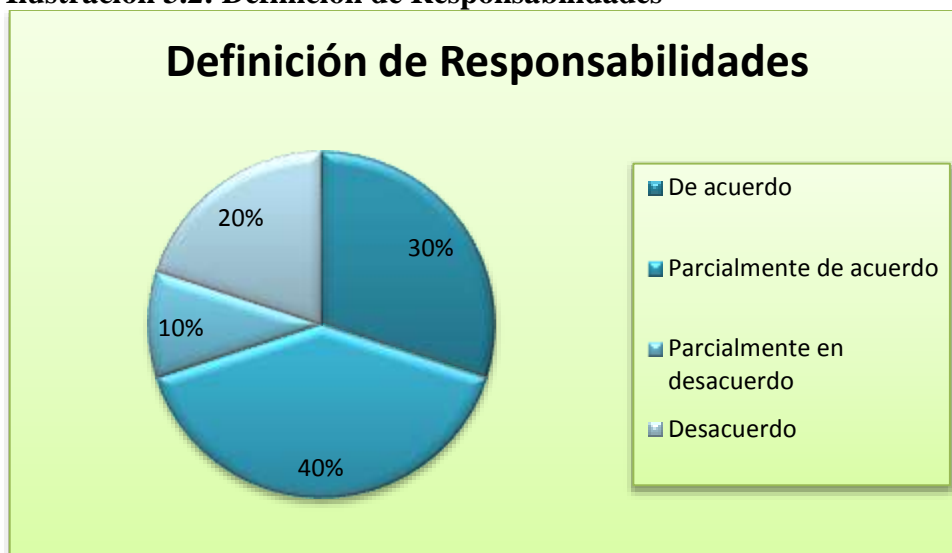
Tabla 3.3: Definición de Responsabilidades

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
De acuerdo	3	30%
Parcialmente de acuerdo	4	40%
Parcialmente en desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.2: Definición de Responsabilidades



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: La gran mayoría de los encuestados señalaron que está parcialmente de acuerdo (40%) en que las responsabilidades del puesto de trabajo se definen claramente en la estructura organizacional, el resto de los encuestados opinaron que está de acuerdo (30%), mientras que la otra parte de empleados concluyó que está parcialmente en desacuerdo (10%), claramente en desacuerdo (20%), de todas aquellas responsabilidades ejecutadas e implementadas en la estructura organizacional de Nikneacorp S.A.

Pregunta No.3 ¿Existe el manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa?

Tabla 3.4: Existencia de un Manual de Funciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
SÍ	3	30%
NO	7	70%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.3: Existencia de un Manual de Funciones



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: Según los encuestados se señala que el 70% considera que sí existe un manual de funciones mientras que el 30% de encuestados señalan que no existe un manual de funciones en el que se detalle las actividades o tareas a realizar en la empresa Nikneacorp S.A.

Pregunta No.4 ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa Nikneacorp S.A.?

Tabla 3.5: Conocimiento sobre la Misión y Visión.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
SÍ	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.4: Conocimiento sobre la Misión y Visión.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: Según los empleados encuestados se considera que el 70% conoce la misión, y visión de la empresa mientras que el 30% no tiene conocimiento sobre la filosofía empresarial de Nikneacorp S.A.

Pregunta No.5 ¿Le presentaron el organigrama de la empresa Nikneacorp S.A.?

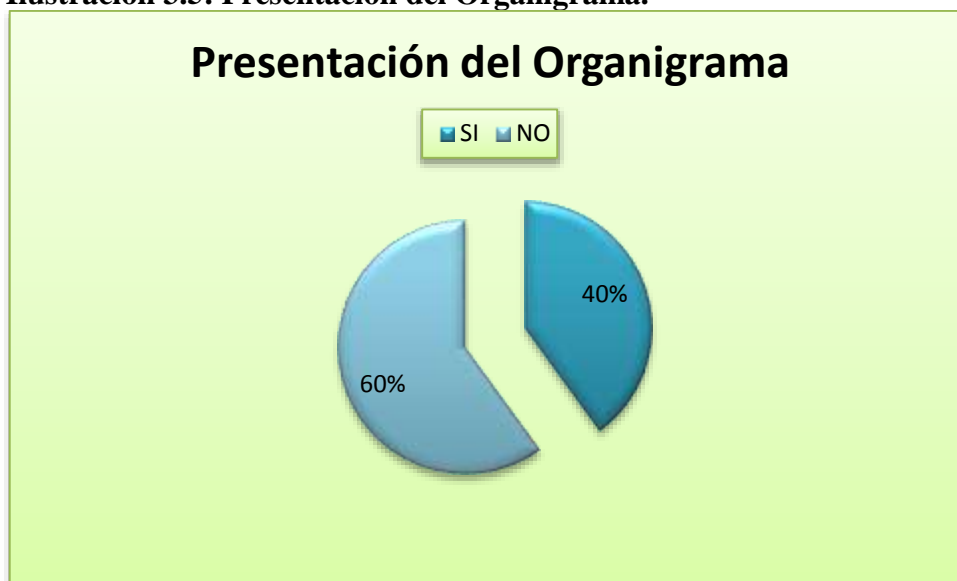
Tabla 3.6: Presentación del Organigrama.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
SÍ	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.5: Presentación del Organigrama.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: Según los resultados de la encuesta se puede concluir que el 60% conoce el Organigrama mientras que el 40% no lo conoce o no tiene conocimiento de la existencia de uno.

Pregunta No.6 ¿La estructura organizacional responde a la naturaleza, objetivos y necesidades de la empresa?

Tabla 3.7: Estructura Organizacional.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
SÍ	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.6: Estructura Organizacional.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: El 70% de los empleados mantienen que la estructura organizacional responde a la naturaleza u objetivos que tiene Nikneacorp S.A. para el cumplimiento de metas y necesidades, el 30% indica que no responde a estas necesidades.

Pregunta No.7 ¿La estructura organizacional contiene la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades apropiadas?

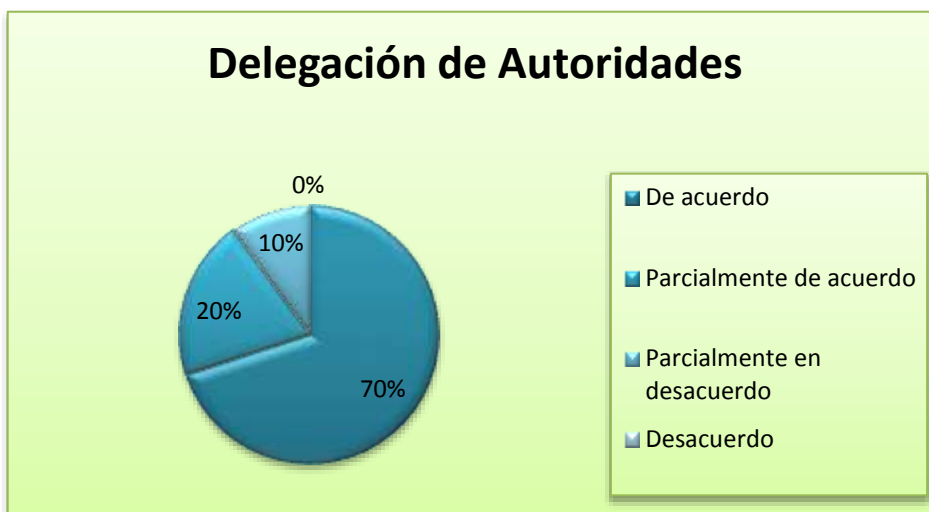
Tabla 3.8: Delegación de Autoridades.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
De acuerdo	7	70%
Parcialmente de acuerdo	2	20%
Parcialmente en desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.7: Delegación de Autoridades.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: Según los empleados encuestados el 70% concuerda en que la estructura organizacional contiene las distintas delegaciones de autoridades y funciones al momento de ejercer las actividades, así como el 20% está parcialmente de acuerdo al contenido de dicha estructura.

Pregunta No.8 ¿Existen políticas internas en la empresa para regular las conductas de las personas dentro de la empresa?

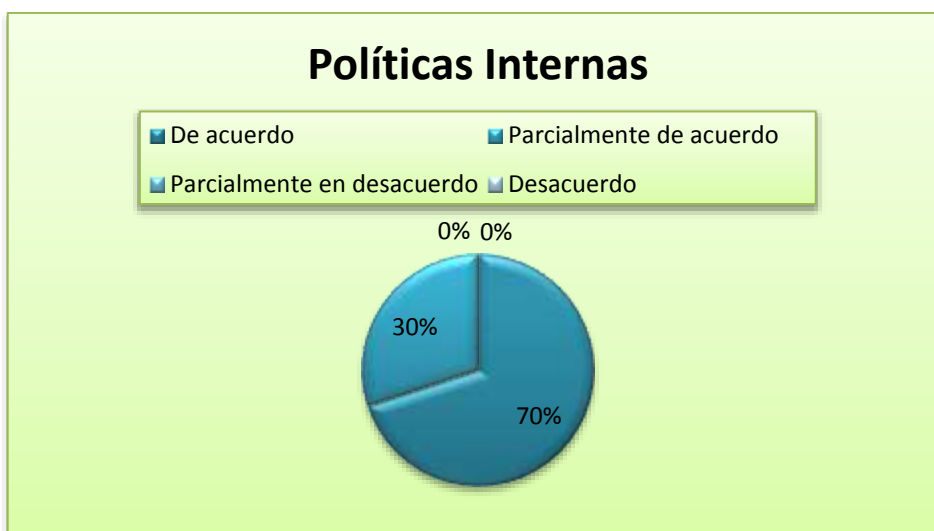
Tabla 3.9: Políticas Internas.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
De acuerdo	6	60%
Parcialmente de acuerdo	3	30%
Parcialmente en desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.8: Políticas Internas.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: El 60% de los empleados encuestados afirma que existen políticas internas, establecidas por el Señor Presidente mientras que el 30% está en conocimiento de la existencia de estas aquellas políticas, en cambio se refleja un 10% que manifiesta que no conoce dichas políticas.

Pregunta No.9 ¿Considera necesaria la elaboración y establecimiento de políticas en la empresa Nikneacorp S.A.?

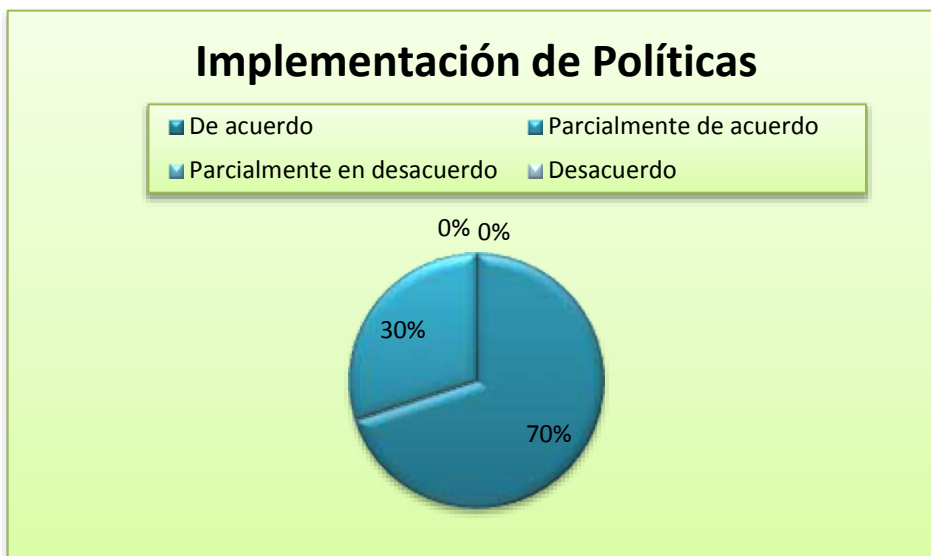
Tabla 3.10: Implementación de Políticas.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
De acuerdo	7	70%
Parcialmente de acuerdo	3	30%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.9: Implementación de Políticas.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: El 70% de encuestados considera que será necesaria la implementación de políticas bien establecidas, para el desarrollo de las actividades el buen uso de los recursos y mano de producción.

Pregunta No.10 ¿Considera usted que la empresa Nikneacorp S.A. debe tener un manual de procedimientos?

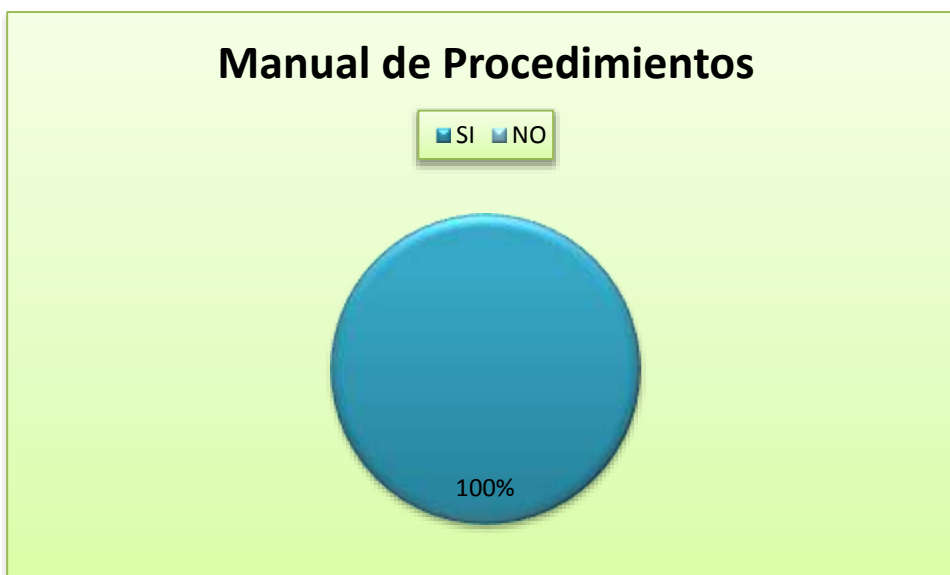
Tabla 3.11: Manual de Procedimientos.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
SÍ	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.10: Manual de Procedimientos.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: Como resultado del cuestionario el 100% de los empleados consideran que Nikneacorp S.A. debe tener su propio manual de procedimientos para el desarrollo de las actividades.

Pregunta No.11 ¿El retraso de las actividades en los diferentes departamentos se debe a la duplicidad de funciones?

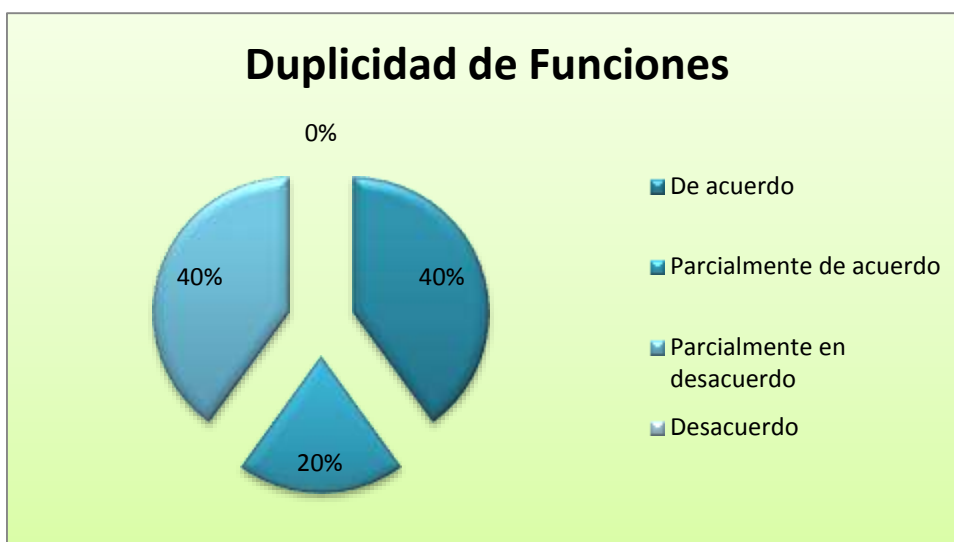
Tabla 3.12: Duplicidad de Funciones.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
De acuerdo	4	40%
Parcialmente de acuerdo	2	20%
Parcialmente en desacuerdo	4	40%
Desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.11: Duplicidad de Funciones.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: En el resultado de esta pregunta se visualiza que el 40% está de acuerdo, así también el 20% está parcialmente de acuerdo, esto se debe a los diferentes departamentos en los que ocurre la duplicidad de las actividades, lo más habitual es que las actividades se realicen más de 2 veces dentro de la Organización, porque tampoco se ha establecido un manual de funciones.

Pregunta No.12 ¿Cómo considera usted que se maneja la información dentro de la empresa Nikneacorp S.A.?

Tabla 3.13: Manejo de Información.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
Muy eficiente	2	20%
Eficiente	7	70%
Poco eficiente	1	10%
Deficiente	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.12: Manejo de Información.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: El 70% de los encuestados considera que el manejo de la información dentro de Nikneacorp S.A. es eficiente mientras que el 20% es considerado como muy eficiente y poco eficiente, según las actividades que se desempeñan internamente.

Pregunta No.13 ¿Considera usted necesario que la empresa Nikneacorp S.A. mejore sus funciones, procesos, procedimientos y políticas?

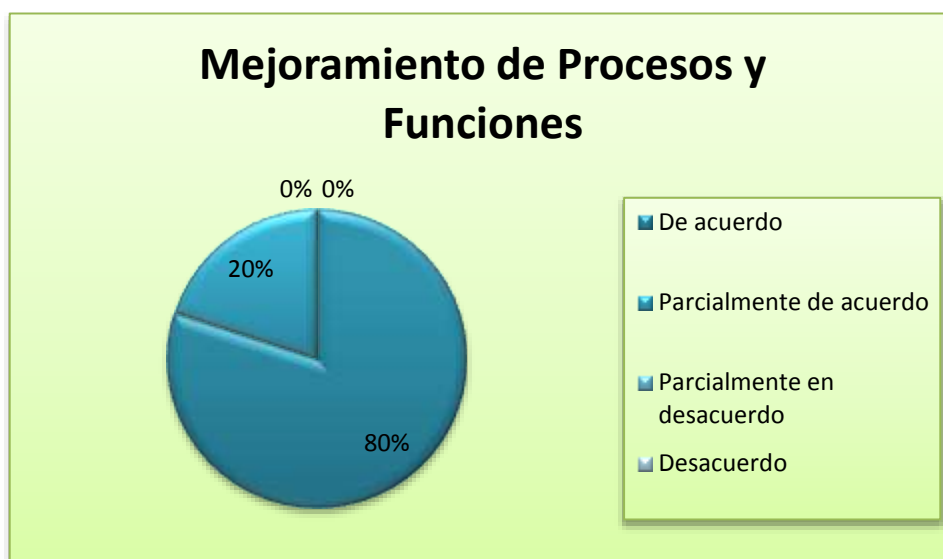
Tabla 3.14: Mejoramiento de Procesos y Funciones.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
De acuerdo	8	80%
Parcialmente de acuerdo	2	20%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.13: Mejoramiento de Procesos y Funciones.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: El 80% está de acuerdo que la empresa Nikneacorp S.A. mejore sus funciones, procesos, procedimientos y políticas, para que así se tracen todas las metas y necesidades que la empresa requiere.

Pregunta No.14 ¿Considera usted que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos en la empresa Nikneacorp S.A.?

Tabla 3.15: Mejora de Procesos Internos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
SÍ	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.14: Mejora de Procesos Internos.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: El 100% de los empleados considera que las políticas, los procesos y procedimientos mejorarán los procesos internos para la empresa Nikneacorp S.A.

Pregunta No.15 ¿Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con Nikneacorp S.A., en escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecha?

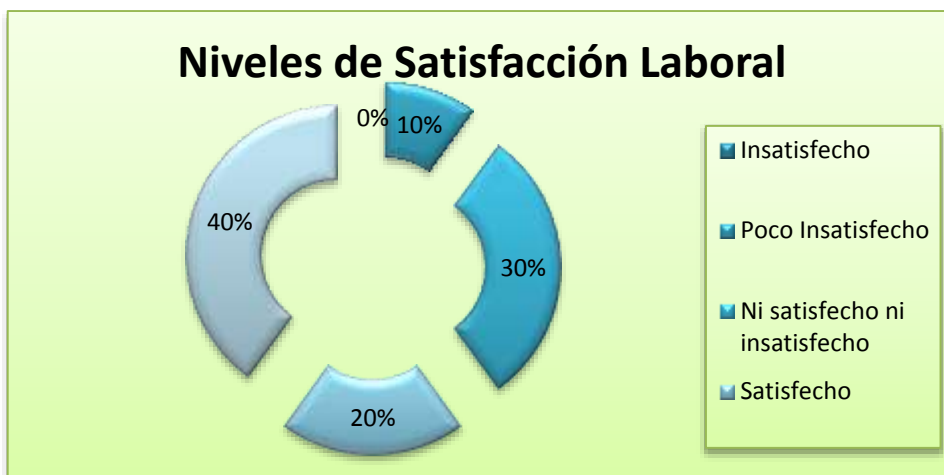
Tabla 3.16: Niveles de Insatisfacción Laboral.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentajes
Insatisfecho	0	0%
Poco Insatisfecho	1	10%
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	30%
Satisfecho	2	20%
Muy satisfecho	4	40%
Total	10	100%

Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Ilustración 3.15: Niveles de Insatisfacción Laboral.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Encuestas realizadas (2015).

Análisis: Según el grado de satisfacción laboral el 40% de los empleados se encuentran muy satisfechos al momento de realizar sus actividades laborales en la empresa Nikneacorp S.A., teniendo en el mismo rango de satisfacción al 30% y el 20%.

Capítulo 4

4.1. Propuesta

De acuerdo al análisis del capítulo tres, se propone un plan de reestructuración administrativa y organizacional.

Se presenta este Plan de reestructuración para que la empresa Nikneacorp S.A. pueda lograr el mejoramiento continuo que ayude a la consecución de metas, mejorando los procesos de lineamientos de dirección que posee la empresa, en vista de que sus propios ejes transversales como son: misión, visión, objetivos, manuales de procesos, procedimientos, y políticas específicas, sean ejercidos por cada una de las personas que conforman los diferentes departamentos.

Por esta razón, al visualizar los aspectos administrativos y organizacionales de la empresa, se ve la necesidad de diseñar un plan de reestructuración que pretende optimizar los recursos empresariales, estableciendo la misión, visión y contribuir con el logro de los objetivos planteados de la misma.

La elaboración de los manuales de procesos y procedimientos crea un mejoramiento en las actividades que realiza cada departamento dentro de la empresa, garantizando la productividad y competitividad en Nikneacorp S.A., además tienen como objetivo principal agilizar las tareas que se realizan y designar a los responsables para su debida ejecución.

La creación de las políticas generales influirá en los comportamientos de los trabajadores, además de mejorar el manejo de días de vacaciones y licencias de permisos que forman parte de uno de los requerimientos que la empresa Nikneacorp S.A. necesita para su crecimiento y desarrollo.

4.2. Análisis Administrativo de la empresa Nikneacorp S.A.

En base al análisis de los datos obtenidos mediante el método de la encuesta realizada en la empresa Nikneacorp S.A., se revelaron varias debilidades en los procesos administrativos y organizacionales, aquellos que se consideran el pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas hoy en día. Por lo tanto, al realizar la reestructuración administrativa y organizacional se desarrollarán los siguientes aspectos:

- ✓ Definición de misión, visión e historia.
- ✓ Definición de la estructura organizacional.
- ✓ Elaboración de manuales de funciones y perfiles de cargo.
- ✓ Elaboración de manuales de procesos y procedimientos.
- ✓ Definición de políticas de control interno.

4.3. Misión de Nikneacorp S.A.

Definir como misión de la empresa Nikneacorp S.A., es importante para conocer la razón de ser de la empresa; con lo cual se definen metas muy claras. Se aplicó principios organizacionales como: respeto al cliente, eficiencia y entrega inmediata. Y teniendo como valores: responsabilidad, honestidad y educación.

Se recopiló ciertos antecedentes y aspectos importantes que se conocen dentro de la empresa, además contando con el soporte del propietario de la empresa. Se define como misión la siguiente:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con amabilidad, honestidad, y respeto llevando un producto de alta calidad a los consumidores, de esta manera los clientes puedan brindar la misma calidad en el producto final.

4.4. Visión de Nikneacorp S.A.

Actualmente en el mercado de materias primas (soluble de pescado, harina de maíz, arroz), se presenta en diferentes maneras:

- ❖ Entradas de multinacionales, por medios de fusiones con empresas que producen a mayor escala y para competir con precios; así como las empresas pequeñas buscan tener alianzas con empresa grandes o multinacionales.

- ❖ Adopción del modelo integral del segmento de materias primas, mediante la adquisición de empresas que abastecen de insumos, como estrategia para suplir la necesidad permanente de reducir costos. Para este segmento se espera que el valor global de materias primas se incremente debido a las exigencias de productos de mayor calidad.

Debido a las diferentes maneras que el mercado de materias primas se presenta, se define a continuación como visión:

Ser pioneros en nuevas técnicas para la alimentación de las Acuicultura, Agricultura y además consumo animal, innovando día a día los procesos para el beneficio de nuestros clientes.

Actualmente, en la empresa Nikneacorp S.A. no ha establecido una visión acorde a los requisitos de la competencia del mercado para alcanzar la excelencia en los productos., y ahorro de tiempo en los procedimientos que se realicen para la elaboración del producto final.

4.5. Historia de Nikneacorp S.A.

Nikneacorp S.A. empresa familiar fundada por el Sr. Walter Valarezo Andrade, inició sus actividades comerciales en el año de 1998, dedicándose a la comercialización de materias

primas en el campo industrial de Acuicultura, gracias al motor esencial de su crecimiento que es la innovación y la calidad al ofrecer sus productos.

Desde sus inicios el fundador obtuvo la idea de aprovechar los desperdicios del procesamiento del aceite y harina de pescado, llamado agua de colas que se refiere a las cabezas, esqueletos, vísceras, escamas y aletas de pescado. Un día al visitar una planta proveedora que procesaba este tipo de materias primas, se percató que ésta sustancia (agua de colas) se desechaba y no se volvía a procesar.

Luego de varios análisis y procesos que el Sr. Valarezo realizó, creó lo que hoy se llama concentrado soluble de pescado, que sirve como proteína (alimento) para las piscinas de camarones, haciéndolos más grandes y gruesos; a esto se le añade persevante para evitar que el producto llegue a deteriorarse. Esto permitió que Nikneacorp S.A., sea uno de los principales distribuidores de Concentrado de Soluble de Pescado, manteniendo negociaciones en gran parte de la provincia del Guayas.

4.6. Propuesta estructural

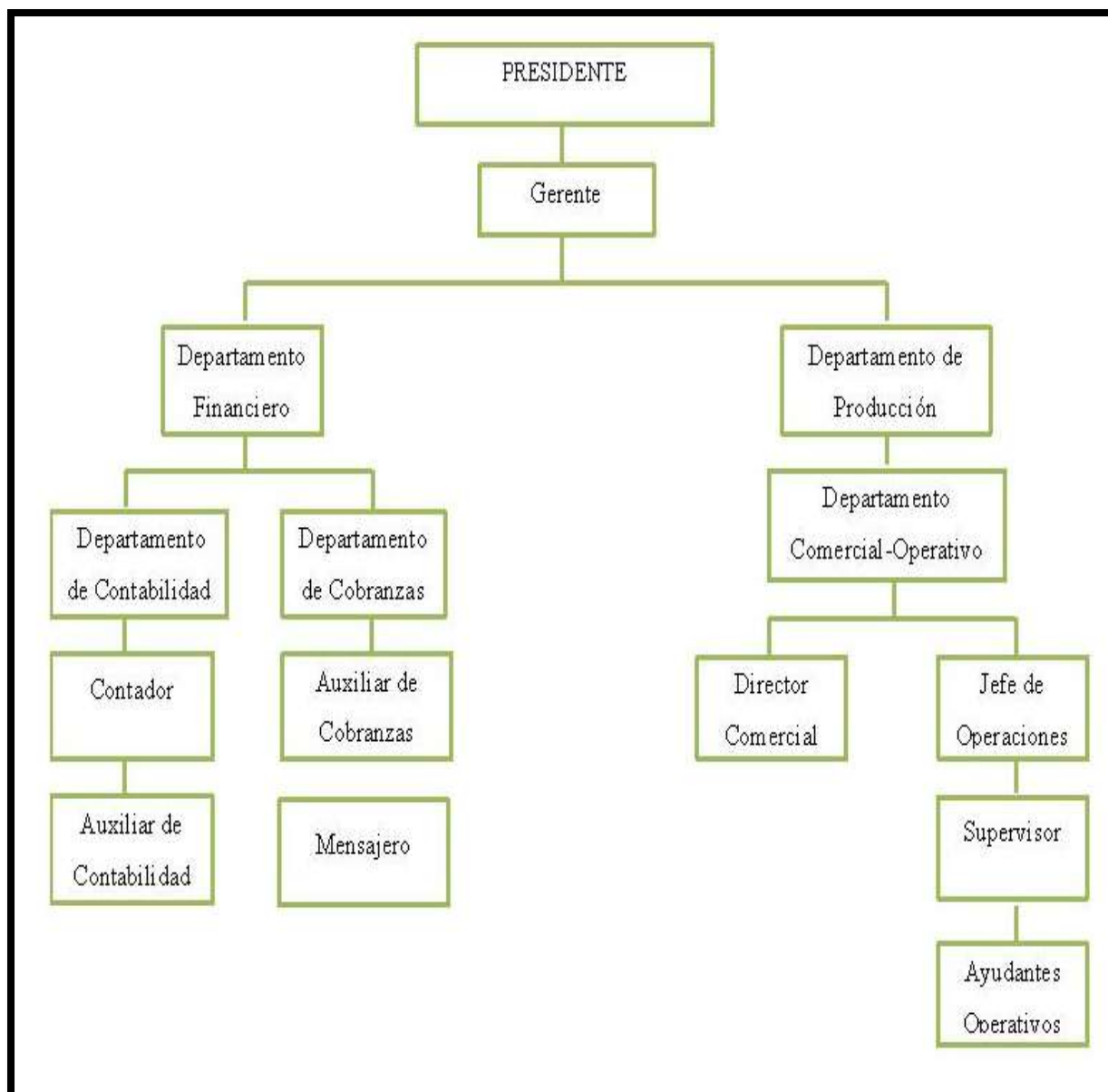
La estructura que se propone para la empresa Nikneacorp S.A. debe de ser ajustada en base a sus condiciones y necesidades que se presenten en el futuro, está diseñada de acuerdo a la operatividad y a su actividad comercial. El anterior organigrama (ver anexo 7) no estaba establecido correctamente porque no mostraba la clasificación del nivel jerárquico en la empresa.

La estructura organizacional de Nikneacorp S.A. está distribuida por los siguientes niveles:

- a) **Nivel 1 (Jerarquía Máxima):** Consta el Gerente General como máxima autoridad en la empresa Nikneacorp S.A.
- b) **Nivel 2 (Departamentos Administrativos).**- Constan los siguientes cargos: Contador General, Auxiliar de Cobranzas, Director Comercial y Jefe de Operaciones.

- c) **Nivel 3 (Mandos Medios).**- Constan los siguientes cargos: Supervisor Operativo y Asistente Contable.
- d) **Nivel 4(Operativo).**- Constan los siguientes cargos: Mensajero y Ayudantes de Operativos.

Ilustración 4.1: Organigrama de la Propuesta.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Nikneacorp S.A (2014).

4.7. Estrategias de Mejoramiento

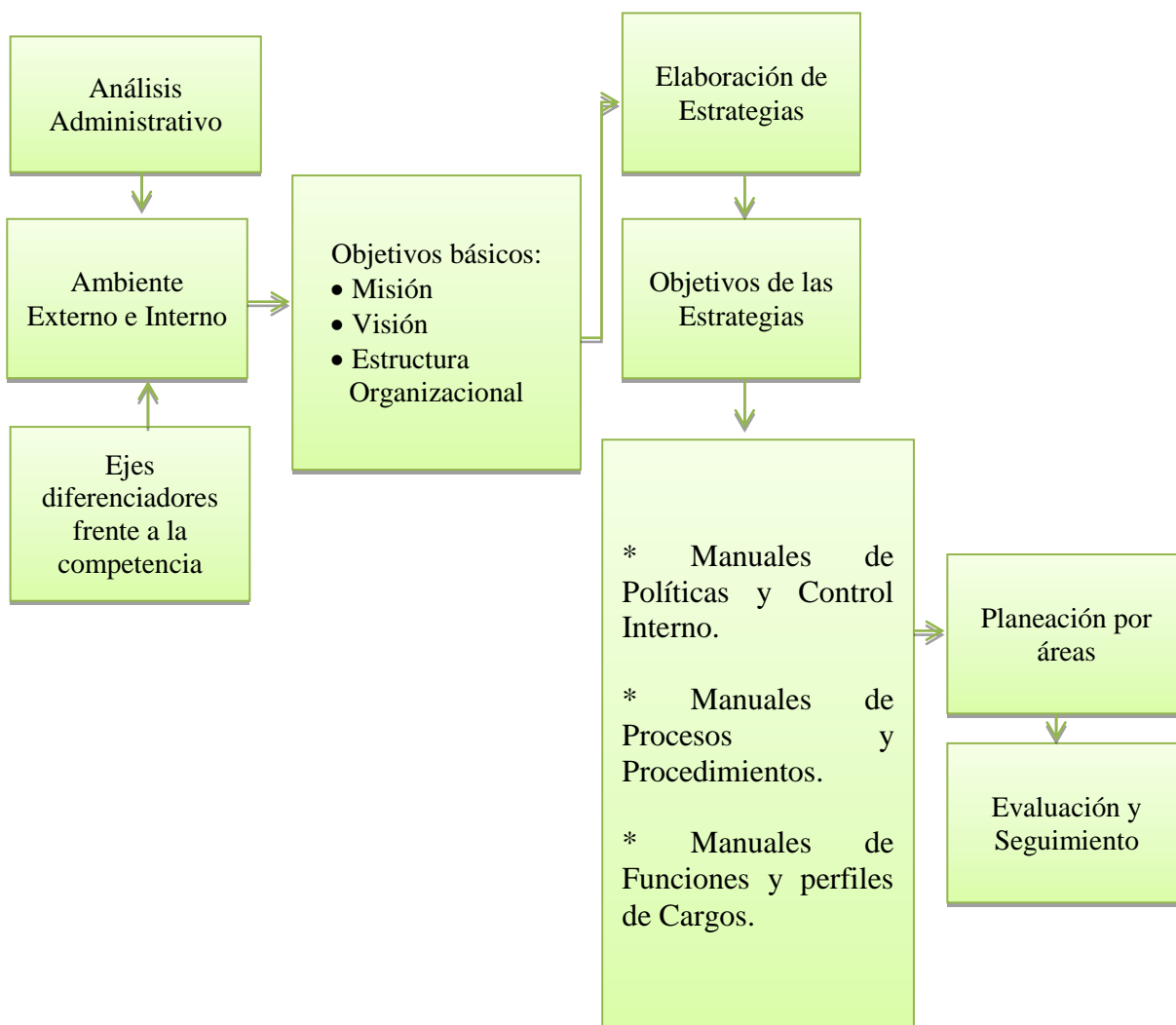
Una vez establecida la misión, visión, organigrama y políticas, se procedió a determinar acciones estratégicas para alcanzar los objetivos de la propuesta, con la finalidad de obtener resultados positivos con este proyecto. Se definen las siguientes estrategias de mejoramiento en base a los objetivos planteados:

- ✓ Realizar un análisis sobre el proceso administrativo acorde a la gestión de la productividad, esta estrategia permitirá conocer la situación de cómo se encuentra la empresa, para evitar futuros acontecimientos que afecten a la empresa directamente. La estrategia se deberá por ende, realizar cada año.
- ✓ Establecer la puntualidad y responsabilidad en la entrega de pedidos a los clientes, esta estrategia será un eje diferenciador frente a la competencia, lo que permite el mejoramiento para la empresa.
- ✓ Realización de manuales de funciones, procesos y procedimientos para la organización del personal interno de la empresa Nikneacorp S.A. esto permitirá estar informado sobre la manera que se realizan las actividades de cada uno de los empleados. Esta estrategia se ejecutará cuando el Gerente General lo vea necesario.
- ✓ Realizar evaluación y seguimiento a los empleados, esta estrategia ayudará a conocer la realidad, si en verdad se contribuye para ejecutar el manual de procesos y procedimientos para cada área. Esta estrategia se realizará bimensualmente, lo que permite generar seguridad sobre el trabajo que se realiza dentro de la empresa.

A continuación se presenta el proceso de estas estrategias:

4.7.1. Proceso de Estrategias de Mejoramiento

Ilustración 4.2: Estrategias de Mejoramiento



Elaborado por: Zulema Orellana.
Fuente: Nikneacorp S.A (2014).


4.8. Implementación de Manuales de Políticas y Control Interno


En base a la estructura organizacional previamente definida, se construye los manuales de funciones que realizan cada empleado en la empresa, de acuerdo a su cargo. Según Salvador Mercado los manuales de políticas señalan los lineamientos generales dentro de los cuales deberán realizarse las actividades de los organismos administrativos. Son un medio de expresar las actitudes de las autoridades superiores respecto a las funciones que realiza la entidad a su cargo. A las políticas se las definen como:


- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- Las excepciones solo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.


Para elaborar políticas, se detalla que surgen de los procesos, sistemas, planes y mejoras para la empresa. Las políticas siempre van a existir mientras haya una persona que tenga un trabajo que realizar. Las políticas bien establecidas y diseñadas están constituidas por los siguientes aspectos: Involucrar activamente a los trabajadores, visitantes, proveedores que trabajan con los procesos. Y, una vez establecidas las políticas es necesario verificar que haya congruencia entre lo que se hace y se dice, revisándolas continuamente.

Contar con manuales de funciones por cada cargo permite llevar un mejor control interno de las actividades que realice cada empleado; al mismo tiempo evita duplicar funciones o sobrecargas de los mismos, evita los errores cometidos que un empleado no debe realizar por falta de conocimiento. Las políticas internas ayudan al mejoramiento de las actividades que realizan todos los trabajadores, el definir políticas es de gran importancia para la operatividad de los procesos actuales de la empresa Nikneacorp S.A. Para tener un mejor control interno es importante y necesario implementar las siguientes políticas:

	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1
		Fecha: 23/10/2014
<p>Políticas Generales</p> <p>Obligaciones de los trabajadores de la empresa Nikneacorp S.A.</p> <ul style="list-style-type: none">a) Velar por la buena imagen y defender los intereses de la compañía de manera que eviten perjuicios y daños en su contra.b) Guardar en las relaciones laborales la debida consideración, trato cordial, respeto, a superiores y compañeros de trabajo.c) Abstenerse de cometer o fomentar actos de indisciplina, de falta de honradez, inmoralidad y desconsideración, tanto a sus superiores como a sus compañeros de trabajo.d) Proporcionar con toda la veracidad los datos y documentos exigidos durante el procedimiento de contratación, o cuando lo exija la compañía.e) Dar aviso oportuno a sus superiores de todo lo que a su juicio pueda perjudicar la marcha normal del trabajo en la compañía.f) Realizar el trabajo que le corresponde con esmero, dedicación, eficiencia, haciendo uso de sus conocimientos capacidad y experiencia de modo que evite daños o perjuicios a la empresa.g) Acudir a su jornada laboral de forma puntual, permanecer en el lugar de trabajo, dependiendo a los horarios dispuestos.h) Dar el aviso correspondiente a su supervisor jerárquico, dentro de las 24 horas de producida la falta de asistencia, para su justificación.i) Comunicar en caso de enfermedad, dentro de los 3 primeros días de producida.j) Presentar la respectiva denuncia a las autoridades de control, en caso de asaltos, robos, hurtos, etc.		

	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1
		Fecha: 23/10/2014
 Políticas de Control Interno <p>Las políticas internas colaboran con el mejoramiento continuo y de control de las actividades que se ejecuten en la empresa, es importante definir este tipo de políticas son consideradas para la mejora continua de la operatividad en que se presentan la empresa de materias primas.</p> <p><u>Obligatoriedad</u></p> <p>La compañía y todos sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones contenida en el Código de Trabajo, en los respectivos Contratos Individuales, y a las disposiciones del presente Reglamento Interno de Trabajo.</p> <p><u>Representación</u></p> <p>De conformidad con los Estatutos Social de Compañía, el único representante legal de la misma es el Gerente General, y/o las personas que hayan recibido poder legalmente otorgado conforme a la ley y el estatuto social. Siendo estos los únicos superiores autorizados para contratar, conceder ascensos, permisos o licencias, aumentos en las remuneraciones, asignación de funciones, llenar vacantes, y terminar los contratos laborales.</p> <p style="text-align: center;">Administración del personal</p> <p><u>Clasificación del personal</u></p> <p>El personal o trabajadores de la compañía se clasifican de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Personal Administrativo.- Es aquel que labora en áreas de financiero, comercialización, operaciones.b) Personal Operativo.- Es aquel que labora y cumple con todas las funciones habituales, incluyendo las actividades de mantenimiento.		

	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1
		Fecha: 23/10/2014
<p><u>Ascensos y Vacantes</u></p> <p>La posibilidad de acceder a ascensos y cubrir vacantes está sujeta a las necesidades de la empresa Nikneacorp S.A., quien podrá exigir determinados requisitos para el reto de cargos o funciones, quien determine los ascensos o vacantes serán las personas autorizadas en la compañía, el personal deberá sujetarse, previo consentimiento, por escrito, a los procedimientos internos, sin que signifique despido intempestivo.</p> <p>Horarios de trabajo del personal</p> <p><u>Jornada de trabajo</u></p> <p>Es política de la empresa que se establezcan horarios definidos de trabajo que permitan a su personal un ordenamiento y cumplimiento de las normas establecidas.</p> <p>El horario de trabajo en la oficina es de lunes a viernes de 09h00 a 13h00 y de 13h30 a 17h30. El personal operativo laborará 40 horas semanales distribuidas en 08 horas diarias de 08h00 a 17h00 de lunes a viernes, con una interrupción de una hora de 13h00 a 14h00 para el almuerzo.</p> <p>La jornada de trabajo podrá extenderse hasta 04 horas suplementarias cada día hasta completar 12 a la semana. Las horas extraordinarias y suplementarias generan derecho al pago.</p> <p>Remuneraciones</p> <p><u>Pago de remuneración</u></p> <p>El derecho a la remuneración del trabajador estará ligado al concepto de trabajo efectivo, lo que significa el tiempo laboralmente productivo, en el cual el trabajador se halla a disposición de la compañía cumpliendo órdenes suyas.</p>		

	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1
		Fecha: 23/10/2014
<p><u>Anticipos de Remuneraciones</u></p> <p>Para el caso de anticipos y préstamos, la empresa autoriza anticipos hasta el 50% de la remuneración del trabajador. En caso de préstamos, queda a discreción de la persona autorizada en otorgarlos, no se otorga préstamos a los trabajadores que mantengan un préstamo impago en la compañía. (Ver formulario No. 5)</p> <p><u>Del Cálculo de la Remuneración</u></p> <p>La remuneración se calculará conforme al tipo de contrato laboral suscrito, al tiempo efectivamente laborado, se pagarán las horas suplementarias o extraordinarias, se descontarán los anticipos, préstamos y todos los demás rubros por la ley deben incluirse, descontarse.</p> <p><u>Suscripción de Rol de Pagos</u></p> <p>Todo trabajador al momento de recibir su remuneración está obligado a verificar los cálculos hechos por la compañía, respecto a sueldos, horas extraordinarias y suplementarias, descuentos etc. Y a suscribir el rol de pagos o recibo correspondiente al final del mes, conforme al procedimiento dispuesto. En el caso de recibir transferencias bancarias directamente a sus cuentas personales, el trabajador tendrá treinta días hábiles para reclamar desde la fecha en que se realizó la transacción.</p> <p><u>Vacaciones, licencias y permisos del personal</u></p> <p>El personal de la empresa Nikneacorp S.A. a través del formulario de Control de Vacaciones, solicitará el número de días de vacaciones que el empleado disponga de su control de vacaciones. (Ver formulario No. 4.1)</p> <p>El personal Administrativo de la Empresa que emita el Formulario de Control de vacaciones solicitará su aprobación al Sr. Presidente tanto como al Gerente General agregando los días que tomará de vacaciones.</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS

Versión: 1.1

Fecha: 23/10/2014

Permisos.- Permiso es la autorización de la empresa Nikneacorp S.A. para ausentarse del trabajo, para atender asuntos personales urgentes e impostergables. Los permisos se entenderán con remuneración en todos los casos y no podrán exceder de dos días.

Permisos de uno a dos días.- Los permisos de uno a tres días requieren la aprobación escrita del Gerente. Estos permisos se concederán en casos de calamidad doméstica. Cada caso será evaluado conjuntamente por el responsable del área y Gerente, quienes decidirán la duración del permiso remunerado. Una regrese el empleado a la oficina, deberá oficializar por escrito el permiso. De lo contrario, su ausencia se calificará como injustificada y el valor del día será descontado o cargado a sus vacaciones. Este tipo de solicitudes podrán ser de máximo una vez al semestre.

De requerir otros días de permiso dentro del mismo semestre, este tiempo deberá ser solicitado como días de vacaciones.

Permisos por enfermedad.- Los permisos por enfermedad serán por un máximo de hasta 15 días calendario, previa presentación de certificado médico, el mismo que no podrá ser otorgado por un pariente del empleado.

En caso de que superase este límite de días, el empleado deberá justificar su ausencia con un certificado médico legalizado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y realizar los trámites pertinentes para el reclamo de su subsidio por enfermedad.

Licencias.- Se denomina licencia la autorización dada por la empresa para ausentarse del trabajo por más de tres días para atender asuntos personales de diferente índole. La empresa definirá en todos los casos si ésta es remunerada o no.

Licencia por fallecimiento.- Para fallecimiento de cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, se concederá una licencia de tres días.

	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1 Fecha: 23/10/2014
---	--------------------------------	---

Licencia por maternidad.-

- En caso de la madre: se sujetará a lo que dispone la ley.
- En caso del padre: se otorgará al empleado una licencia de tres días, la misma que se cuenta a partir del día del nacimiento del menor. En caso de que cayese en fin de semana, estos días se incluyen.

Vacaciones.- Las vacaciones regirán para todos los empleados de acuerdo a lo que rige la ley. Sin embargo la empresa Nikneacorp S.A. en forma voluntaria concede para ciertas posiciones días adicionales de vacaciones, hasta completar 21 días calendario entre los días que le corresponde por disposición legal y los días concedidos de forma voluntaria. (Ver formulario No. 4.1)

Vacaciones para Jefes y Gerente General.- Para las nuevas contrataciones o promociones:

Jefes de área 3 semanas calendario
Gerente General 3 semanas calendario

Se respeta los derechos adquiridos de los antiguos empleados para quienes no aplica esta norma. Los períodos de vacaciones del personal deberán ser correctamente planificados de manera de que toda la plantilla de personal pueda tomar sus vacaciones año tras año, sin dejar acumular.

Pasantías.- Nikneacorp S.A., permite el ejercicio de pasantías en sus instalaciones, para lo cual se sujetara a la ley de pasantías. (Ver formulario No. 6).



MANUAL DE POLÍTICAS

Versión: 1.1

Fecha: 23/10/2014

Disposiciones finales

Cartas a la Gerencia.- El Gerente General podrá normar casos relacionados a disposiciones y procedimientos de la compañía mediante instructivos generales que se harán públicos y que se denominarán cartas de Gerencia, que no podrán contravenir disposiciones legales y o reglamentarias y que serán de aplicación obligatoria.

Pasantías.- Nikneacorp S.A., permite el ejercicio de pasantías en sus instalaciones, para lo cual se sujetara a la ley de pasantías.

Solución de Conflicto.- Cualquier asunto referente a las relaciones laborales entre Nikneacorp S.A. Y sus trabajadores que no hubiere incluido en el presente reglamento, será tratado directamente entre las partes, por medio de los distintos procedimientos para la solución pacífica de conflictos. Si tal procedimiento no tuviera resultado alguno, se someterá el asunto a conocimiento y resolución de la autoridades competentes.

Respeto a la jerarquía.- Todo el personal de Nikneacorp S.A. respetará la jerarquía existente dentro del personal y en los superiores, guardando la mayor cultura y el trato debido al interior y exterior de la compañía.

Vacaciones, licencias y permisos del personal.- El personal de la empresa Nikneacorp S.A. a través de los formularios de ausencia y control de vacaciones, solicitará el número de días de vacaciones o días de ausencia que el empleado disponga de su control de vacaciones.

- Si el empleado deja de prestar sus servicios en la empresa Nikneacorp S.A., los días que no han sido tomados serán liquidados en dinero, conjuntamente con la liquidación de otros haberes.
- Como norma general tanto para permisos como para licencias, el empleado interesado presentará su solicitud por escrito a su superior inmediato.

	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1 Fecha: 23/10/2014
---	--------------------------------	---

- Si el empleado deja de prestar sus servicios en la empresa Nikneacorp S.A., los días que no han sido tomados serán liquidados en dinero, conjuntamente con la liquidación de otros haberes.
- Como norma general tanto para permisos como para licencias, el empleado interesado presentará su solicitud por escrito a su superior inmediato.


Permisos.- Permiso es la autorización de la empresa Nikneacorp S.A. para ausentarse del trabajo, para atender asuntos personales urgentes e impostergables. Los permisos se entenderán con remuneración en todos los casos y no podrán exceder de dos días.

Permisos de uno a dos días.- Los permisos de uno a tres días requieren la aprobación escrita del Gerente. Estos permisos se concederán en casos de calamidad doméstica. Cada caso será evaluado conjuntamente por el responsable del área y Gerente, quienes decidirán la duración del permiso remunerado. Una regrese el empleado a la oficina, deberá oficializar por escrito el permiso. De lo contrario, su ausencia se calificará como injustificada y el valor del día será descontado o cargado a sus vacaciones. Este tipo de solicitudes podrán ser de máximo una vez al semestre.


De requerir otros días de permiso dentro del mismo semestre, este tiempo deberá ser solicitado como días de vacaciones.

Permisos por enfermedad.- Los permisos por enfermedad serán por un máximo de hasta 15 días calendario, previa presentación de certificado médico, el mismo que no podrá ser otorgado por un pariente del empleado.

En caso de que superase este límite de días, el empleado deberá justificar su ausencia con un certificado médico legalizado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y realizar


	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1 Fecha: 23/10/2014
<p>Licencias.- Se denomina licencia la autorización dada por la empresa para ausentarse del trabajo por más de tres días para atender asuntos personales de diferente índole. La empresa definirá en todos los casos si ésta es remunerada o no.</p> <p>Licencia por fallecimiento.- Para fallecimiento de cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, se concederá una licencia de tres días.</p> <p>Licencia por maternidad.-</p> <ul style="list-style-type: none"> - En caso de la madre: se sujetará a lo que dispone la ley. - En caso del padre: se otorgará al empleado una licencia de tres días, la misma que se cuenta a partir del día del nacimiento del menor. En caso de que cayese en fin de semana, estos días se incluyen. <p>Vacaciones.- Las vacaciones regirán para todos los empleados de acuerdo a lo que rige la ley. Sin embargo la empresa Nikneacorp S.A. en forma voluntaria concede para ciertas posiciones días adicionales de vacaciones, hasta completar 21 días calendario entre los días que le corresponde por disposición legal y los días concedidos de forma voluntaria.</p> <p>Vacaciones para Jefes y Gerente General.- Para las nuevas contrataciones o promociones:</p> <p>Jefes de área 3 semanas calendario Gerente General 3 semanas calendario</p> <p>Se respeta los derechos adquiridos de los antiguos empleados para quienes no aplica esta norma. Los períodos de vacaciones del personal deberán ser correctamente planificados de manera de que toda la plantilla de personal pueda tomar sus vacaciones año tras año, sin dejar acumular.</p>		
<hr/> Elaborado por:	<hr/> Aprobado por:	<hr/> Fecha de Aprobación/ Revisión:

Formulario 4.1: Justificación de ausencia en el puesto de trabajo.

	Formulario Para Justificación De Ausencias
Nombre: _____ Cargo: _____	
Ausencia día (s): _____	
Desde: _____ Hasta: _____	
Explicación: _____ _____ _____ _____	
Es por eso que informaré a: _____ debiendo compensar si es el caso de:	
Permiso	<input type="checkbox"/>
Vacaciones	<input type="checkbox"/>
Autorizo, a que verifique la explicación que consta en la presente justificación de ausencias.	
_____ FECHA	_____ FIRMA

Elaborado por: Zulema Orellana.

Formulario 4.2: Control de vacaciones del personal.

	Formulario Control De Vacaciones
<p>Según nuestros registros al _____ de _____ del 20_____ tiene a su favor _____ días de vacaciones.</p> <p>Autorizamos a _____ para que haga uso de _____ días de vacaciones a partir de _____ hasta _____.</p> <p>_____ _____</p> <p>FECHA FIRMA</p>	
<p>A partir del _____ de _____ del 20 _____ haré uso de _____ días de vacaciones, que según los registros de personal tengo a mi favor.</p> <p>Motivo por el cual solicito muy comedidamente me sean aprobados.</p> <p>_____ _____</p> <p>FECHA FIRMA</p>	


Elaborado por: Zulema Orellana.

Formulario 4.3: Solicitud de Anticipo de Remuneraciones.


	Solicitud de Anticipo de Remuneraciones	Versión: 1.1
		Fecha: 01/12/2014
<p>Lugar y Fecha: _____</p> <p>Señor</p> <p>Gerente General de Nikneacorp S.A.</p> <p>Presente</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Yo, _____,</p> <p>Trabajador de: _____, solicito a usted un anticipo</p> <p>Ordinario [<input type="checkbox"/>] Extraordinario [<input type="checkbox"/>] de remuneraciones por el valor de _____ dólares.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autorizo que se realice los descuentos de mis remuneraciones mensuales en: _____ mes(es), excepto en el mes de Diciembre en el cual autorizo que el descuento sea de al menos el 50% de mi Remuneración mensual unificada o décimo tercero. ➤ En caso de separarme de la Institución, autorizo el descuento de mi liquidación de mis haberes. <p>Por su atención le anticipo mis agradecimientos.</p> <p>Atentamente,</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">C.I:</p> <p>Número de cuenta: _____</p>		
_____ Elaborado por:	_____ Aprobado por:	
		Fecha de Aprobación/ Revisión:

Elaborado por: Zulema Orellana.


Formulario 4.4: Solicitud de Pasantías.

	Solicitud de Pasantías	Versión: 1.1
		Fecha: 01/12/2014
<p>Guayaquil, ___ de _____ del 20 ____</p> <p>Presente.</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Yo, _____, con cédula de identidad No. _____</p> <p>Alumno (a) del _____ de la _____ de la _____</p> <p>Permito solicitar muy comedidamente se sirva autorizar la realización de la pasantía en la Empresa / institución la cual está a cargo de _____ (Nombre del jefe de departamento o gerente de la empresa/institución), quien es _____ (Cargo de la persona a la que va dirigida la solicitud).</p> <p>Por su favorable atención, reciba mi agradecimiento.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente,</p> <p style="text-align: center;">_____ C.I.:</p>		
_____ Elaborado por:	_____ Aprobado por:	_____ Fecha de Aprobación/Revisión:


Elaborado por: Zulema Orellana.

	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1
		Fecha: 03/12/2014
<p><u>Documentos autorizados</u></p> <p>Serán consideradas documentos válidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facturas y notas de venta autorizadas (compras de bienes y servicios). - Ticket de transportes (en caso de aerolíneas) - Vales de caja (movilización interna, en donde se debe detallar el día, hora, recorrido y motivo) <p>Todos estos soportes deberán ser pasados a contabilidad, con el respectivo visto bueno del jefe inmediato o de quien autorizo el gasto.</p> <p><u>Manejo de Fondos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Todo fondo de caja chica estará sujeto a arqueos sorpresa, por parte de contabilidad. - De ser encontrado algún faltante, este generará de inmediato una cuenta por cobrar al custodio y memo a su carpeta, teniendo en consideración, que se de llegar a cumplirse el tercer memo, se separará inmediatamente al empleado de la empresa. - No se deberá utilizar los fondos para gastos recurrentes y de montos mayores a los \$20. - La reposición se deberá realizar, al momento de estar utilizado el 30% del fondo de caja. 		
<hr/> Elaborado por:	<hr/> Aprobado por:	<hr/> Fecha de Aprobación/ Revisión:

Elaborado por: Zulema Orellana.

	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1 Fecha: 03/12/2014
<p><u>Pagos recaudados</u></p> <p>Todo pago que se receipte será mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cheques Institucionales, los cuales deberán ser girados a favor de Nikneacorp S.A. - Transferencias bancarias a la cuenta oficial de Nikneacorp S.A. <p><u>Facturas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diariamente con las facturas elaboradas de los clientes se incorporará para la actualización y registro en la cartera de clientes. - Las facturas de los clientes de la empresa serán enviadas dentro de los cinco primeros días laborables, con cierre en forma mensual y su pago se lo deberá realizar durante los cuatros días hábiles posteriores a la recepción. - Las facturas recibidas por el cliente serán selladas y con fecha de entrega y recibo. - Toda factura tendrá una copia. <p><u>Emisión de cheque</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Todo cheque emitido será con la autorización del Gerente General. 		
<hr/> Elaborado por:	<hr/> Aprobado por:	<hr/> Fecha de Aprobación/ Revisión:

Elaborado por: Zulema Orellana.

	MANUAL DE POLÍTICAS	Versión: 1.1
		Fecha: 03/12/2014
<p>En la parte operativa de Logística y distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las actividades que se realicen para retirar el producto de las plantas de los proveedores serán comunicadas al grupo operativo para su respectiva planificación. - Todos los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo que se planifiquen realizar en las actividades de operación deben ser ejecutados en horarios de menor impacto en el servicio a nuestros clientes. - Los planes de mantenimiento y mejoramiento de los implementos para limpiezas deben estar definidos y valorizados al final del tercer trimestre de cada año, para que se incluyan en el presupuesto del año siguiente. 		
<hr/> Elaborado por:	<hr/> Aprobado por:	<hr/> Fecha de Aprobación/ Revisión:

Elaborado por: Zulema Orellana.

4.9. Elaboración de Manuales de Procesos y Procedimientos

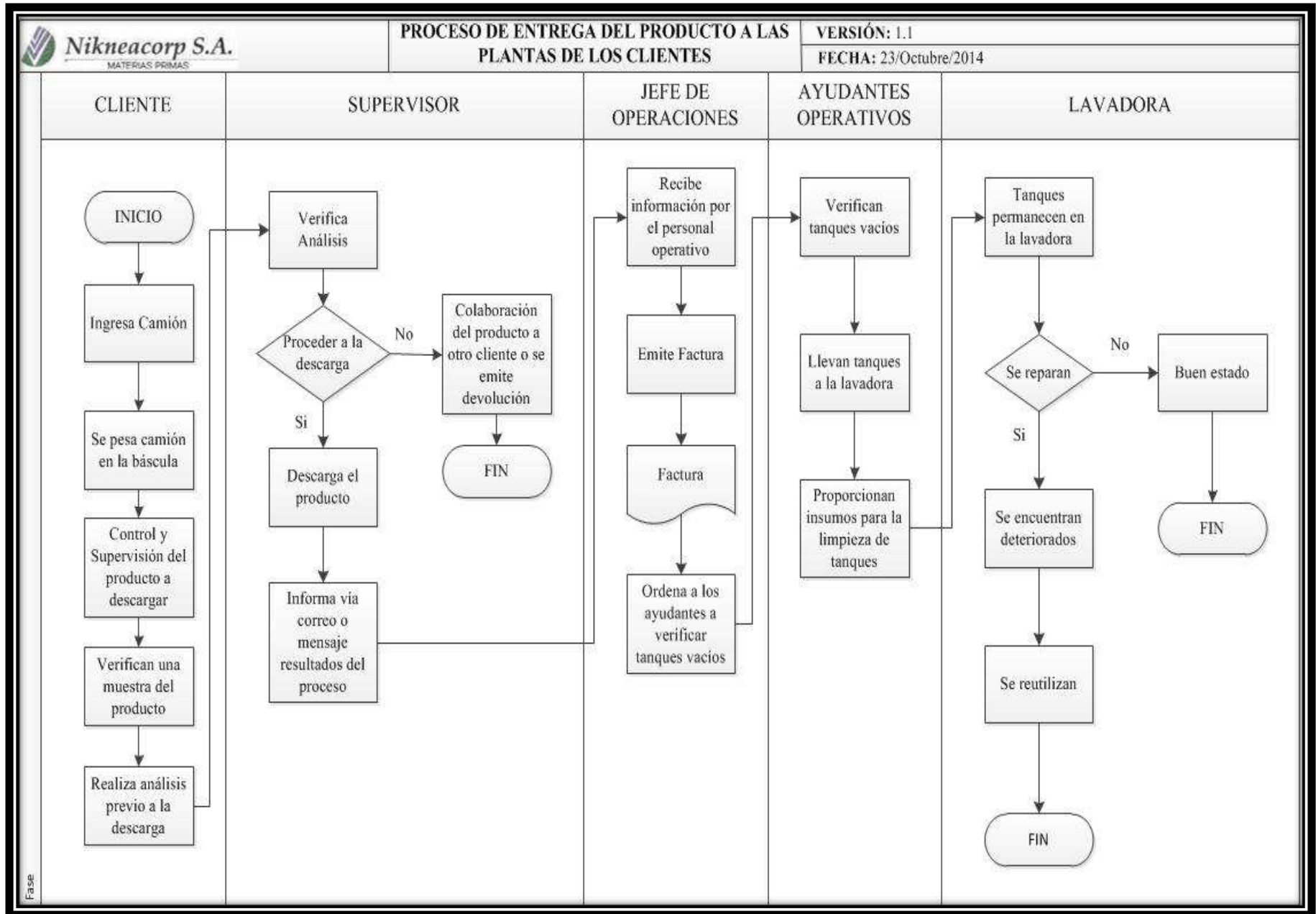
Los manuales de procesos y procedimientos requieren de mucha precisión en la ejecución del trabajo. Es una serie de procesos a seguir que permiten el correcto funcionamiento de la empresa siendo una herramienta administrativa porque contribuye a cualquier tipo de organización a formalizar su sistema de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

En base a la elaboración de los manuales de funciones y perfiles de cargo, se procede a realizar los manuales de procesos y procedimientos, que son respectivamente las actividades más importantes que se llevan a cabo en la empresa Nikneacorp S.A., diseñando los pasos para la ejecución de sus actividades, teniendo en cuenta los diferentes tipos de cargos señalados anteriormente y las funciones que debe cumplir cada empleado.


El manual de procesos y procedimientos permitirá que la empresa controle de manera ágil todos sus procesos, facilitando la toma de decisiones cuando se presente una falla interna o problema, evitando el desperdicio de recursos y mano de obra. Permitirá que el personal operativo conozca los diferentes movimientos o pasos para el desarrollo de las labores en la planta del proveedor o cliente.

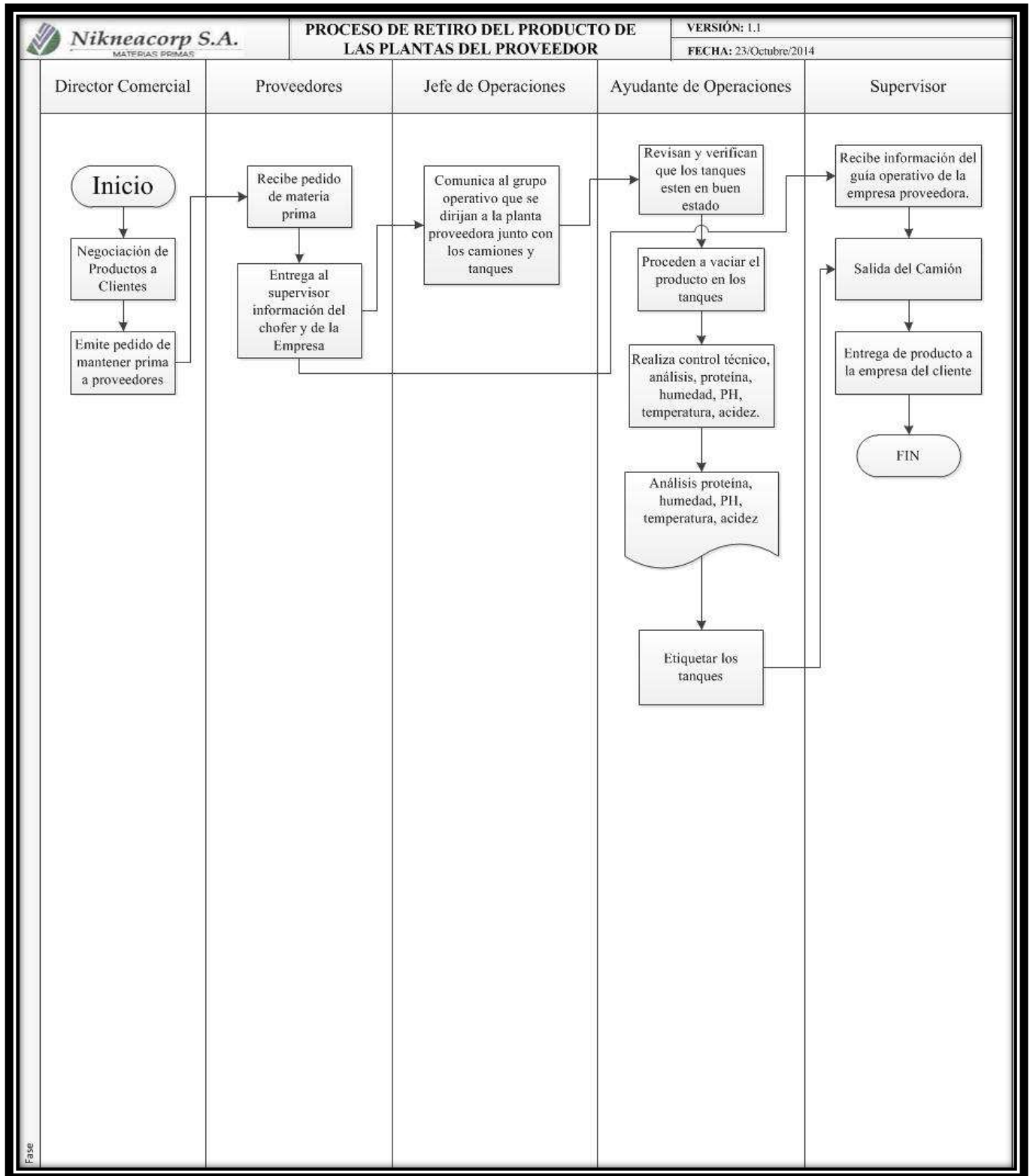
En Nikneacorp S.A. existen procesos y procedimientos que permiten que las actividades se dupliquen inútilmente, retrasando funciones necesarias para la empresa.

A continuación se detallan los procesos y procedimientos de las funciones que se realizan a dentro y fuera de la Organización.



Fase

	MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	VERSIÓN: 1.1
		FECHA: 23/10/2014
<p>PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DEL PRODUCTO A LAS PLANTAS DEL CLIENTE</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Al ingresar a la planta del cliente, el camión es pesado en la báscula; proceso que se repite a su salida, a efecto que el personal del cliente y de NIKNEACORP S.A., controle y supervise la cantidad de producto que será descargado. (2) Después el personal del cliente procede a analizar una muestra del producto, contenido en uno de los tanques. (3) El tiempo que lleva este análisis es de cuarenta y cinco minutos a una hora; tiempo en el cual debe permanecer el personal operativo de NIKNEACORP S.A., previo la descarga del producto. (4) Si el producto está conforme, se procede a la descarga; caso contrario no se acepta y el personal operativo de NIKNEACORP S.A., informa al Jefe de Operaciones, y este al señor Presidente, a efecto de que gestione la colocación del producto a otro cliente o se emita una devolución en caso de que el producto no cumpla con los requerimientos necesarios de los clientes. (5) Una vez descargado el producto, el personal operativo de NIKNEACORP S.A., informa vía correo electrónico o mensaje de celular, al señor Jefe de Operaciones, los resultados del proceso de entrega. (6) La factura de venta, es emitida de inmediato, con la información proporcionada por el Supervisor y los Ayudantes de Operaciones. (7) En la planta del cliente, su personal, entrega al chofer del camión el comprobante por triplicado (con respectivas firmas de recepción conforme al producto); (8) Luego, que el camión se retire de la planta del cliente, se confirma si existen tanques vacíos y sucios pertenecientes a NIKNEACORP S.A., para retirarlos. (9) El Supervisor envía a los Ayudantes de Operaciones, asignados en ese momento, a responsabilizarse en solicitar el camión, que llevará los tanques a la lavadora. (10) Los ayudantes operativos encargados en ese momento, serán los responsables de proporcionar los insumos a la lavadora, a efecto de que la limpieza de los tanques, cumpla con los estándares de NIKNEACORP S.A.; con lo que se mitiga el riesgo de que el producto, sea afectado por algún químico que lo deteriore. (11) Los tanques permanecen en la lavadora, hasta ser retirados por el personal operativo de Nikneacorp S.A. (12) Si uno de los tanques o canastillas se encuentran averiadas, son reparadas por el personal de la lavadora. (13) El Jefe de Operaciones, recibe la factura del proveedor, misma que es comparada con información contenida en su reporte de compras informado por el Supervisor y/o Ayudantes de Operaciones; posteriormente, entrega la factura con su firma como constancia de revisión al área contable. 		





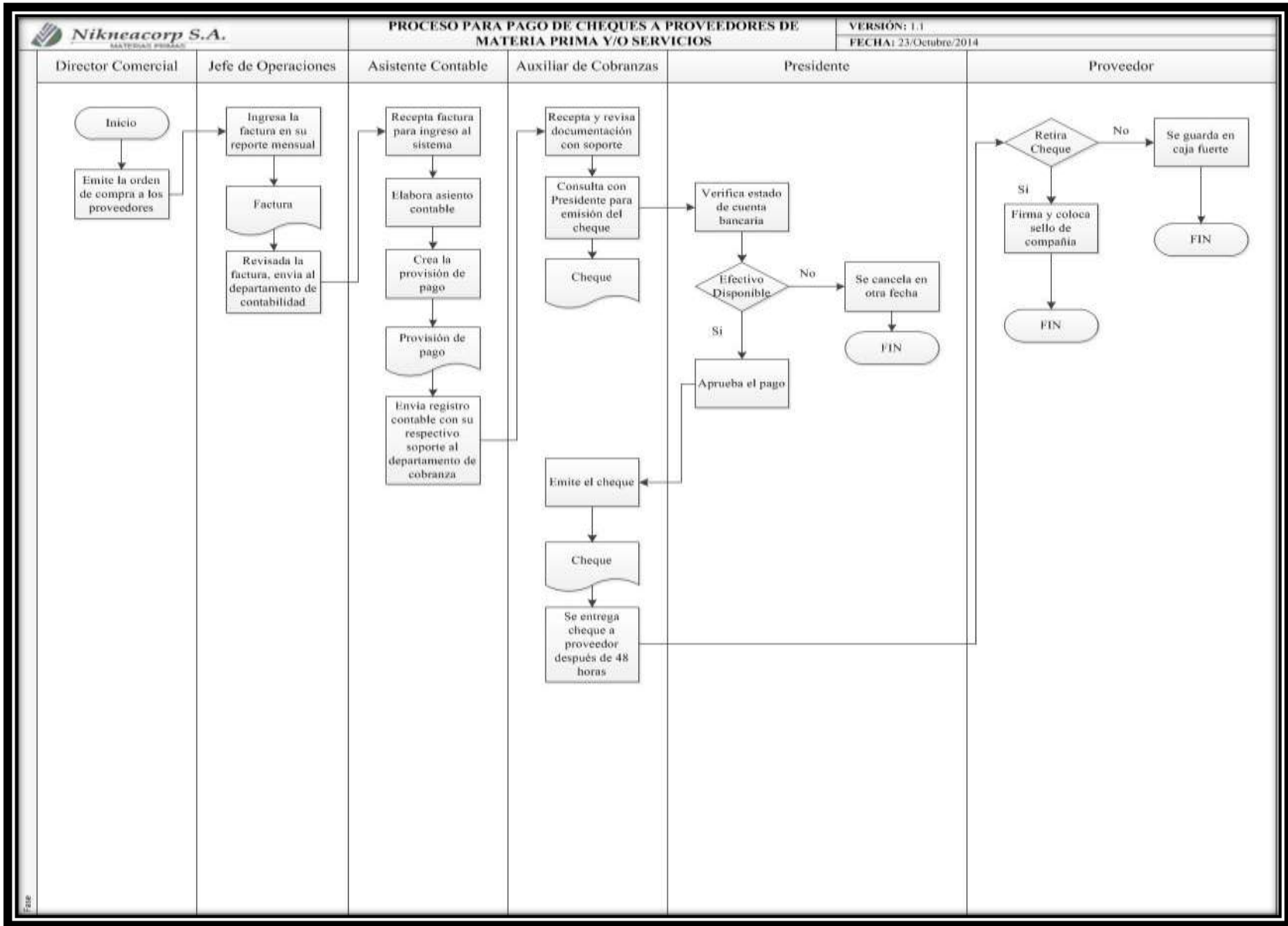
**MANUALES DE
PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS**

VERSIÓN: 1.1


FECHA: 23/10/2014

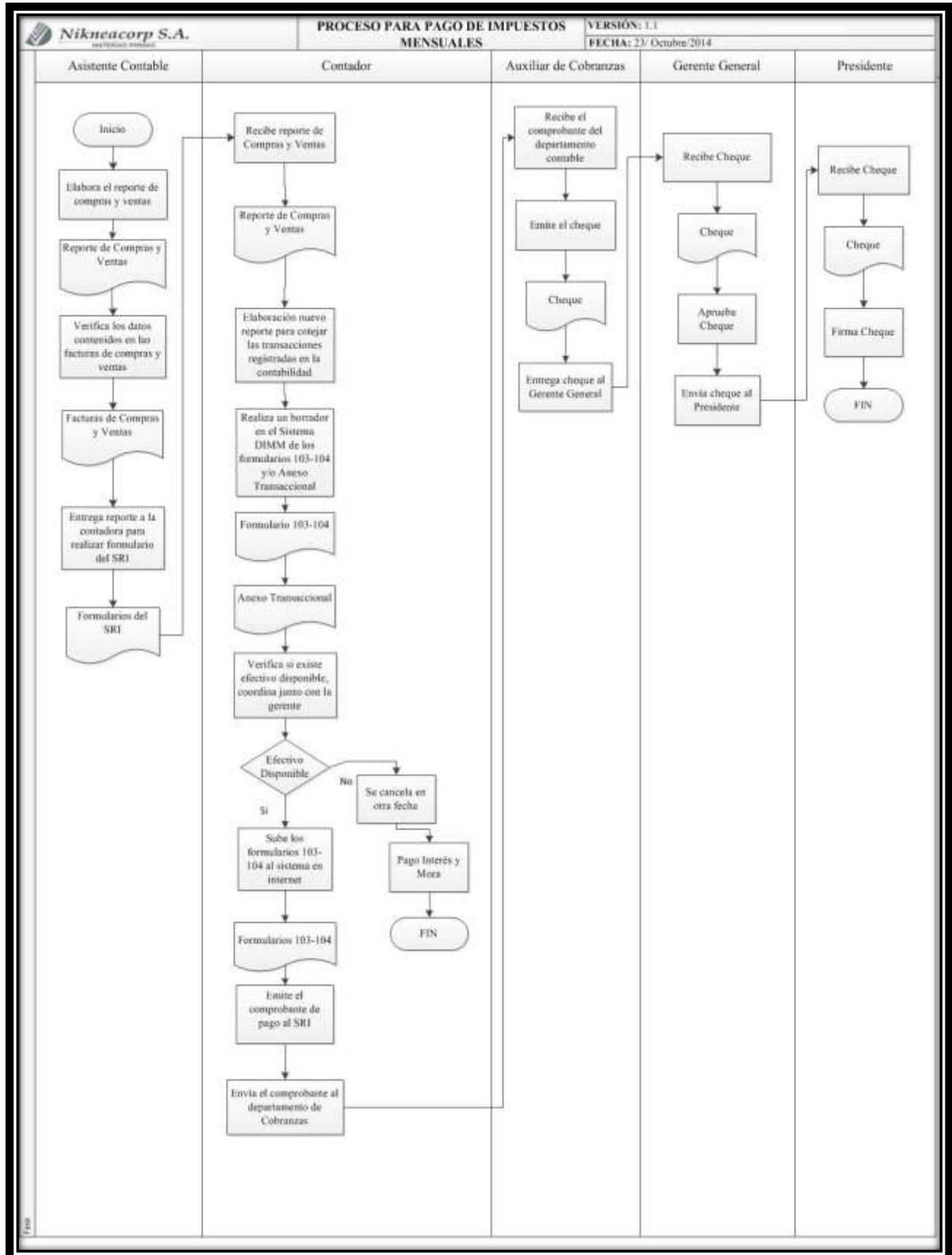
**PROCEDIMIENTO COMPRA Y VENTA DE MATERIA PRIMA
LOGISTICA PARA EL PROCESO DE RETIRO DEL PRODUCTO DE LAS
PLANTAS DEL PROVEEDOR**


- (1) Previa la compra, existe una sólida negociación de venta de los productos.
- (2) El Director Comercial se comunica con el personal de las plantas procesadoras e investiga que cantidad de soluble, harina de pescado, y aceite tienen que comprar.
- (3) Mediante correo electrónico el Director Comercial le informa al Jefe de Operaciones, éste les comunica al Supervisor y a los Ayudantes de Operaciones, que se dirijan a la planta junto con los camiones y tanques, para la respectiva carga del producto obtenido.
- (4) Antes de salir a las plantas procesadoras, los Ayudantes de Operaciones, observan que los tanques estén en buen estado y limpios.
- (5) Luego se procede a vaciar el producto en los tanques de NIKNEACORP S.A.
- (6) Bajo la previa salida del producto, el personal operativo de NIKNEACORP S.A., efectúa un control técnico, basado en el análisis de proteína, humedad, P.H., temperatura y acidez que tiene el producto.
- (7) Una vez aplicado el análisis, el personal operativo de NIKNEACORP S.A., procede a etiquetar los tanques, colocando la información obtenida.
- (8) Al momento de salida el guía operativo de la planta proveedora entrega al supervisor de NIKNEACORP S.A., la información del chofer y de la compañía.
- (9) El camión se dirige a las plantas de los clientes, sea GISIS S.A. o ALIMENTSA S.A. para su respectiva entrega del producto.



Fase

	MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	VERSIÓN: 1.1
		FECHA: 23/10/2014
<p>PROCEDIMIENTO DE ORDENES DE PAGO PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE CHEQUES A PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA Y/O SERVICIOS</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) El Director Comercial emite la Orden de Compra a nuestro proveedor, previamente especificando los términos de cada negociación. (2) La materia prima adquirida se cancela con la entrega de la factura de compra. El Jefe de Operaciones ingresa la factura a su reporte mensual con los datos del proveedor y peso del producto. (3) Una vez revisada la factura por el Departamento de Operaciones, es entregada al Departamento de Contabilidad para su registro en el sistema. (4) La Auxiliar Contable elabora el asiento contable, creando la provisión del pago. (5) El registro contable, con su respectivo soporte (factura de compra y orden de giro), se envía al Departamento de Cobranzas (Auxiliar de Cobranzas), quien revisa la información proporcionada. (6) Así el Presidente en su juicio y el alcance de lo que se pueda cubrir, aprueba (firma) o lo deja en espera hasta contar con el disponible para cubrir los cheques. (7) Después de aprobar, se procede con la emisión del cheque, se liquida la provisión creada en el Departamento de Contabilidad. (8) El cheque será entregado al proveedor 48 horas después de haberse recibido la factura de compra. (9) Previa entrega del cheque, el representante del proveedor, firma y coloca sello de la compañía como constancia de recepción formal. (10) En el caso de que el cheque no llegue a ser retirado después de las 48 horas, se guarda en caja fuerte en potestad de la Sra. Gerente General. (11) La documentación y soporte de pago, se archiva en el Departamento de Contabilidad. 		



	MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	VERSIÓN: 1.1 FECHA: 23/10/2014
<p>PROCEDIMIENTO DE DECLARACIONES AL SRI</p> <p>PAGO DE IMPUESTOS MENSUALES</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) La asistente contable elabora un cuadro con el reporte de compras y ventas con las respectivas retenciones mensuales (archivo en Excel). (2) Verifica los datos contenidos en las facturas de compras y ventas. (3) Envía el reporte a la Sra. Contadora, para realizar los formularios del SRI. (4) La Sra. Contadora receipta la información de ventas y compras del mes, por parte de la Asistente Contable; con esta información, elabora otro reporte (en Excel); mismo que lo utiliza para cotejar contra las transacciones de compras y ventas registradas en la contabilidad. (5) Luego realiza el borrador en el DIMM de los formularios 103-104 y/o Anexo Transaccional (6) La contadora verifica el efectivo disponible para hacer el pago al SRI; para efecto coordina con la Gerencia para el pago. (7) En caso de que haya el efectivo disponible la contadora sube el formulario al sistema en internet para la emisión del comprobante de pago dispuesto por la entidad pública; si no hay efectivo disponible la Sra. Gerente informa la fecha en que se puede realizar dicho pago. (8) El Auxiliar de Cobranzas emite el cheque adjuntando los documentos pertenecientes a dicho pago. (9) Luego entrega el cheque a la Sra. Gerente para su respectiva aprobación. (10) La Sra. Gerente aprueba el cheque y lo entrega al Sr. Presidente para su respectiva firma autorizada. 		

4.10.Reestructuración de Funciones y Perfiles de Cargo en Nikneacorp S.A.

En base a la Estructura Organizacional previamente definida, se empieza a elaborar los manuales de funciones de todas las actividades que realizan los empleados, de acuerdo al cargo que ejercen.

Tomando como referencia la teoría de Idalberto Chiavenato, que llama a la descripción de puestos y diseño de cargo al conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo) para evitar que las funciones no se realicen por dos o más personas. Y a quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.

Contar con Manuales de funciones en cada cargo permite llevar a cabo un mejor control interno en las actividades que realice el empleado; a su vez evita que se presenten funciones repetidas, evita sobrecarga, errores por consecuencia del desconocimiento de las actividades que se deben realizar.

Una organización moderna como es el caso de Nikneacorp S.A. deberá de estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales, según los requisitos intelectuales y físicos, el ocupante del cargo pueda resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible.

Posteriormente se agrega, el diseño del cargo a la especificación en el contenido, métodos de trabajo, relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales según el perfil del trabajador.

El Analista de puestos, se encarga de diseñar el manual descriptivo de cargos, donde consta la formación profesional, experiencia y conocimientos para relacionar el personal nuevo con programas, objetivos y metas de la organización.

A continuación se detallan las funciones según los cargos que se encuentran dentro de la empresa Nikneacorp S.A.:

Gerente General

Se deberá tomar en consideraciones el perfil, este indica claramente la actitud, características, habilidades que debe poseer el Gerente general para cumplir satisfactoriamente sus responsabilidades de acuerdo a la actividad de la empresa.

En este caso la labor del Gerente general consiste en: la planificación dirección, control, organización de todos los procedimientos y políticas administrativas de la empresa en su totalidad. Además en verificar que diariamente tenga un mejor ambiente laboral día a día juntos con sus actividades. Este cargo pertenece al área administrativa.

El gerente general reporta y tiene reuniones periódicamente con el Presidente o dueño de la empresa. Posee a cargo directamente a diferentes trabajadores, tales como:

- (1) Contadora.- Tratan sobre impuestos, cuentas de activos fijos y gastos que se producen dentro de la empresa, etc.
- (2) Auxiliar de Cobranzas.- Debido a su actividad que lleva Nikneacorp S.A., se acreditan montos y se lleva una cartera de créditos a los mejores clientes para la venta y compra de materias primas.
- (3) Director Comercial.- Trabaja junto con el Gerente general debido a que lleva un control u liderazgo en la planificación de una administración y organiza las acciones y tareas en equipo.
- (4) Jefe de Operaciones.- Supervisa y lleva control sobre la planta y el cargamento de la producción, se dirige junto con el Gerente general a la toma de decisiones dependiendo a su reporte semanal o periódicamente.

Para el cargo de Gerente general se pide la formación académica en: Administración de Empresas, Recursos Humanos, Economía o afines; debido al entorno que maneja a diario y es muy importante saber administrar, dirigir, controlar, entender y conocer estados financieros y otros cálculos ;es un cargo que lleva consigo gran responsabilidad.

Contador general

Se deberá tomar en consideraciones el perfil, este indica claramente la actitud, características, habilidades que debe poseer la Contadora general para cumplir satisfactoriamente sus responsabilidades de acuerdo a la actividad de la empresa.

En este caso la labor la Contadora general consiste en: ingresar la información y presentarla mensualmente al Gerente general. Además, en verificar que diariamente las obligaciones que tiene la empresa, validación de todos los registros contables. Realización de los estados financieros, y el informe de la situación actual del manejo de los recursos. Este cargo pertenece al departamento Financiero – contable.

La Contadora general reporta al Gerente general y tiene reuniones periódicamente con el Presidente o dueño de la empresa. Posee a cargo directamente a diferentes trabajadores, tales como:

- (1) Asistente contable.- Tratan sobre impuestos, cuentas de activos fijos y gastos que se producen dentro de la empresa, etc. Además coordinan los datos de facturas y retención de impuestos.

Estos dos cargos son muy importantes para la empresa porque trabajan conjuntamente para la elaboración de pagos de impuestos, estados financieros e indicadores de rentabilidad de las ventas.

Para el cargo de Contadora general se pide la formación académica en: CPA, o Título Universitario en Ingeniería Comercial; debido al entorno que maneja a diario y es muy importante saber controlar, entender, conocer estados financieros y otros cálculos ;es un cargo que lleva consigo gran responsabilidad.

Auxiliar de Cobranzas

Se deberá tomar en consideraciones el perfil, este indica claramente la actitud, características, habilidades que debe poseer el Auxiliar de cobranza para cumplir satisfactoriamente sus responsabilidades de acuerdo a la actividad de la empresa.

En este caso la labor de Auxiliar comercial consiste en: controlar y supervisar las cuentas por cobrar y pagar que se emitan mes a mes por la empresa, realizar labores de seguimiento de cobro a clientes. Este cargo pertenece al departamento Financiero-contable.

Auxiliar comercial reporta y tiene reuniones periódicamente con el Gerente general o dueño de la empresa. Posee a cargo directamente al Mensajero:

- (1) Mensajero.- el Auxiliar de cobranza con el Mensajero tratan sobre mandados o cosas por realizar con mucha importancia para la empresa, agilitando su envío, etc.

Para el cargo de Auxiliar se pide la formación académica en: Administración de Empresas, Recursos Humanos, Economía o afines; debido al entorno que maneja a diario y es muy importante saber administrar, dirigir, controlar, entender y conocer estados financieros y otros cálculos ;es un cargo que lleva consigo gran responsabilidad.

Director Comercial

Se debe tomar en consideración el perfil, este indica claramente la actitud, características, habilidades que debe poseer el Director comercial para cumplir satisfactoriamente sus responsabilidades de acuerdo a la actividad de la empresa. En este caso la labor del Director comercial consiste en: Gestión y Coordinación de nuevas oportunidades comerciales para la empresa, ayudando a generar rentabilidad y buenas relaciones con los clientes. Este cargo pertenece al departamento comercial. El Director comercial reporta y tiene reuniones periódicamente con el Presidente o Gerente General.

Supervisor de Operaciones

Se deberá tomar en consideraciones el perfil, este indica claramente la actitud, características, habilidades que debe poseer el Jefe de operaciones para cumplir satisfactoriamente sus responsabilidades de acuerdo a la actividad de la empresa.

En este caso la labor del Jefe de operaciones consiste en: Dirección y Coordinación de todos los procesos logísticos, asegurando y respetando los tiempos de entrega y recepción de los productos. Además en verificar que diariamente tenga un mejor ambiente laboral día a día juntos con sus actividades en el departamento operativo.

El Jefe de operaciones reporta y tiene reuniones periódicamente con el Presidente o Gerente general. Posee a cargo:


- a) Supervisor de Operaciones.- trabajan conjuntamente en liderar equipos de trabajo con experiencia en plantas o industrias, orientado a la calidad de producción que generan.

Para el cargo de Jefe de operaciones se pide la formación académica en: Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial, Ingeniero en Marketing y Ventas; debido al entorno que maneja a diario y es muy importante saber administrar, dirigir, controlar la seguridad interna de la planta, entender y conocer las maquinarias que se manejan y otros cálculos; es un cargo que lleva consigo gran responsabilidad.


En relación al análisis realizado en el capítulo tres mediante la encuesta, se establece el diseño de los manuales de funciones, por parte de la propuesta de reestructuración para la empresa Nikneacorp S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES		SECCIÓN: DA
			PÁGINA: 1.1
			VERSIÓN: 1
			FECHA: 23/10/2014
PUESTO:	Gerente General.		
DEPARTAMENTO:	Área Administrativa.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Su labor consiste en la planificación, dirección, control y organización de todos los procedimientos y políticas administrativas de la empresa en su totalidad, así como la atención y resolución de problemas que se presenten dentro y fuera de la misma.		
REPORTA A :	PERSONAL A CARGO		
PRESIDENTE	DIRECTOS: <ul style="list-style-type: none"> • Contadora. • Auxiliar de Cobranzas. • Director Comercial. • Jefe de Operaciones. INDIRECTOS: <ul style="list-style-type: none"> • Asistente Contables. • Mensajero. • Supervisor Operativo. • Ayudantes Operativos. 		
PERFIL DEL CARGO			
EDAD: 40-45 Años	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto	
FORMACIÓN	Profesional universitario en Administración de Empresas, Recursos Humanos, Economía o afines.		
EXPERIENCIA	CARGO PREVIO: Gerencia General, Director, Jefe de Área Administrativa.	TIEMPO: 5 Años.	
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Administración en general. • Planificación y Organización del personal. • Dirección Estratégica. • Control de costos y presupuestos. • Leyes y Estatutos de Estado. • Remuneraciones de empleados, vacaciones y bonificaciones Salariales. • Actualización en nuevas Reformas. 		


<p>CAPACIDADES Y HABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en la comunicación. • Capacidad de planificación y organización. • Manejo de conflictos. • Liderazgo. • Habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, dirigir, controlar y organizar todas las funciones de la empresa optimizando recursos. ✓ Tomar decisiones oportunas y necesarias. ✓ Cumplir con las obligaciones legales que tenga la empresa. ✓ Supervisar constantemente las actividades del personal de la empresa con el fin de que las tareas se realicen correctamente. ✓ Realizar Roles de pago mensuales, bonos salariales y vacaciones. ✓ Mantener contacto prolongado con los proveedores, ante los requerimientos de negociaciones y productos nuevos. ✓ Autorizar pagos de sueldos, proveedores, servicios básicos y entidades públicas. ✓ Girar y endosar cheques, abrir cuentas corrientes, contratar sobregiros y avances en cuentas corrientes. ✓ Contratar y liquidar empleados. ✓ Evaluar el desempeño de los integrantes que conforman cada uno de los departamentos. ✓ Redactar y tramitar las comunicaciones Internas y Externas que se realizan en la empresa. ✓ Recibir y efectuar llamadas telefónicas tanto nacionales como internacionales, solicitadas por el Sr. Presidente. ✓ Tomar decisiones oportunas y necesarias. ✓ Cumplir con las obligaciones legales que tenga la empresa. ✓ Supervisar constantemente las actividades del personal de la empresa con el fin de que las tareas se realicen correctamente. 	
<p style="text-align: center;">RIESGO DEL CARGO</p> <p>El cumplir con el trabajo está sujeto a los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pérdida de la visión por uso de la computadora. b. Estrés y cansancio. 	

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	SECCIÓN: DA
		PÁGINA: 1.2
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 23/10/2014
PUESTO:	Contador General.	
DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero - Contable	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Su labor consiste en mantener al día todas las obligaciones que tiene la empresa, validación de todos los registros contables, cierres mensuales y anuales. Realización de los estados financieros, y el informe de la situación actual del manejo de los recursos.	
REPORTA A :	PERSONAL A CARGO	
GERENTE GENERAL	DIRECTOS:	
	Auxiliar Contable.	
PERFIL DEL CARGO		
EDAD: 35-40 Años	SEXO: Indistinto.	ESTADO CIVIL: Indistinto.
FORMACIÓN	CPA, o Título Universitario en Ingeniería Comercial.	
EXPERIENCIA	CARGO PREVIO: Contador General, Auditor Externo.	TIEMPO: 4 Años
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad General. • Leyes Tributarias. • Cálculo de Costos y Presupuestos. • Manejo de Utilitarios. • Declaraciones de Impuestos en página del SRI. • Anexos Transaccionales y Relación de Dependencia. • Conciliaciones Bancarias Mensuales. • Actualización de nuevas Reformas y Estatutos. • Facturación y Retención. • Contabilización de Avales, comisiones y reembolsos. 	


CAPACIDADES Y HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento lógico. • Aptitud numérica. • Trabajo en equipo. • Organizativo y responsable. • Relaciones interpersonales. • Actualización de manera continua.
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
<p style="text-align: center;">RIESGO DEL CARGO</p> <p>El cumplir con el trabajo está sujeto a los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pérdida de la visión por uso de la computadora. b. Estrés. 	


	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	SECCIÓN: DA
		PÁGINA: 1.3
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 23/10/2014
PUESTO:	Auxiliar Contable	
DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero-Contable	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Consiste en el control, emisión y organización de todos los procesos contables que emita la empresa, bajo supervisión del Contador General.	
REPORTA A :	PERSONAL A CARGO	
CONTADOR GENERAL	Ningún Puesto.	
PERFIL DEL CARGO		
EDAD: 23-30 Años	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Soltera
FORMACIÓN	Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, a fines.	
EXPERIENCIA	CARGO PREVIO: Asistente contable, Asistente Administrativa.	TIEMPO: 2 Años.
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad General. • Facturación y Retención. • Manejo de Utilitarios. • Manejo de página del SRI. • Leyes Tributarias y Mercantiles. • Anexos Transaccional y Anexo de dependencia. • Relación y Servicio al Cliente. • Consolidación de estados financieros. 	

<p>CAPACIDADES Y HABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente trato con los clientes y proveedores. • Trabajo en equipo. • Organizado y responsable. • Resolución de problemas. • Capacidad de investigación de nuevas reformas establecidas por el Estado.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar los soportes a la hora de efectuar anticipos por parte de los otros departamentos. ✓ Realizar un registro de control de las ventas mensuales (Archivo en Excel). ✓ Archivar documentación de la empresa. ✓ Controlar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar para realizar el Balance de Comprobación. ✓ Atender las llamadas en caso de que el Gerente General no se encuentre. ✓ Seguir y asistir todos los documentos que la empresa requiere para el cierre de mes. ✓ Recibir y Aprobar los memorándum de los diferentes departamentos. ✓ Contabilización de Caja Chica. ✓ Emitir y Contabilizar transferencias bancarias. ✓ Revisar y Verificar los datos correctos en las facturas y retenciones sean de compras y ventas de materia prima. ✓ Elaborar asientos contables sobre las ventas de materia prima ✓ Contabilizar facturas que ingresan para el pago de servicios básicos ✓ Ingresar facturas de compra y venta en el sistema contable. ✓ Liquidar anticipos solicitados por otros departamentos. ✓ Participar en reuniones gerenciales en caso de ausencia del Contador General. ✓ Plantear alternativas de mejora continua en los procesos que se realizan en el Departamento de Contabilidad. ✓ Reunir todos los documentos que sean requeridos para cualquier trámite legal que la empresa solicite. ✓ Deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Contador. 	
<p style="text-align: center;">RIESGO DEL CARGO</p> <p>El cumplir con el trabajo está sujeto a los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pérdida de la visión por uso de la computadora. b. Estrés y Cansancio. c. Desgaste mental. d. Enfermedades o lesiones de columna vertebral. 	


	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES		SECCIÓN: DA
			PÁGINA: 1.4
			VERSIÓN: 1
			FECHA: 23/10/2014
PUESTO:	Auxiliar de Cobranzas		
DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero-Cobranzas		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Su labor consiste en el control y supervisión de las cuentas por cobrar y pagar que se emitan mes a mes por la empresa, realiza labores de seguimiento de cobro a clientes.		
REPORTA A :	PERSONAL A CARGO		
GERENTE GENERAL	Mensajero.		
PERFIL DEL CARGO			
EDAD: 30-35 Años	SEXO: Indistinto.	ESTADO CIVIL: Indistinto.	
FORMACIÓN	Ingeniero Comercial, estudios en Administración de Empresas.		
EXPERIENCIA	CARGO PREVIO: Cajero Bancario, Tesorería, Auxiliar de Cobranzas.	TIEMPO: 4 Años.	
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes Tributarias y Jurídicas. • Manejo de Cartera. • Contabilidad en General. • Operación diestra en utilitarios informáticos. • Conciliaciones bancarias. • Arqueos de Caja. • Fuentes de Financiamiento. • Costos y presupuestos. • Tecnología de Información contables y financiera. 		

<p>CAPACIDADES Y HABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión. • Colaborador y prudente. • Aptitud numérica. • Solución ante diferentes situaciones. • Relaciones interpersonales.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Suministrar al Contador los depósitos de los diferentes movimientos bancarios realizados día a día. ✓ Llevar un registro electrónico de todas las cuentas por cobrar a realizarse en el mes ✓ Aprobar y verificar los pagos. ✓ Visitar personalmente a clientes más importantes. ✓ Analizar el presupuestos anual establecido por el Sr. Presidente. ✓ Asistir a reuniones solicitadas por el Sr. Presidente o por el Gerente General para tratar situaciones financieras. ✓ Suministrar información sobre clientes a otros departamentos. ✓ Revisar y verificar facturas por vencer. ✓ Llamar y realizar la gestión de cobranzas según las fechas establecidas por el cliente. ✓ Receptar la información pertinente al rol para la emisión del cheque. ✓ Recibir y despachar documentos externos. ✓ Archivar documentos en su custodia. ✓ Controlar y mantener al día la información actualizada de los registros bancarios. ✓ Diseñar formularios y reportes. ✓ Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor. ✓ Informar a la Gerencia General, las actividades que se realizan en el departamento de Cobranzas. ✓ Ingresar todos los pagos en el registro mensual (archivo Excel). 	
<p style="text-align: center;">RIESGO DEL CARGO</p> <p>El cumplir con el trabajo está sujeto a los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Cansancio. b. Estrés. c. Desgaste mental. d. Enfermedades o lesiones de columna vertebral. 	


	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES		SECCIÓN: DA
			PÁGINA: 1.5
			VERSIÓN: 1
			FECHA: 23/10/2014
PUESTO:	Mensajero		
DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero - Cobranzas		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Su labor consiste en entregar y realizar todas las tareas asignadas por el auxiliar de cobranzas con autorización del Gerente General.		
REPORTA A :	PERSONAL A CARGO		
AUXILIAR DE COBRANZAS	Ningún Puesto.		
PERFIL DEL CARGO			
EDAD: 28-45 Años.	SEXO: Indistinto.	ESTADO CIVIL: Indistinto.	
FORMACIÓN	Bachillerato completo.		
EXPERIENCIA	CARGO PREVIO: Cargo similar.	TIEMPO: 1 Año	
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Rutas urbanas. • Diferentes dependencias de la Organización. 		
CAPACIDADES Y HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones interpersonales. • Seguir instrucciones orales y escritas. • Colaborativo y Honesto. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener limpio y en orden los equipos y sitios de trabajo. ✓ Archivar documentos y soportes que se encuentren en el Departamento de Cobranzas. ✓ Retirar facturas y retenciones en las empresas proveedoras y clientes. ✓ Realizar compra de artículos y equipos de oficina que se requieran para el cumplimiento de metas. ✓ Efectuar gestiones bancarias. ✓ Entrega de documentación a diferentes entidades públicas. ✓ Realizar cualquier otra tarea que se le sea asignada. 			
RIESGO DEL CARGO			
El cumplir con el trabajo está sujeto a un riesgo en el que puede ocurrir:			
Accidente grave, robo, que evite que las actividades no se logren a cumplir con efectividad.			

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	SECCIÓN: DA
		PÁGINA: 1.6
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 23/10/2014
PUESTO:	Director Comercial.	
DEPARTAMENTO:	Departamento Comercial.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Su labor consiste en la Gestión y Coordinación de nuevas oportunidades comerciales para la empresa, ayudando a generar rentabilidad y buenas relaciones con los clientes.	
REPORTA A :	PERSONAL A CARGO	
GERENTE GENERAL	Ningún Puesto.	
PERFIL DEL CARGO		
EDAD: 30-60 Años	SEXO: Masculino.	ESTADO CIVIL: Indistinto.
FORMACIÓN	Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial, Ingeniero en Marketing y ventas. Especializado en Ventas y Comercialización.	
EXPERIENCIA	CARGO PREVIO: Jefe de Distribución y Ventas, Gerente de Ventas, Director Comercial.	TIEMPO: 4 Años.
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y Publicidad. • Costos y presupuestos. • Contabilidad General. • Planeación y Desarrollo Estratégico. • Negociación. • Servicio al Cliente. • Gestión de Control. 	


<p>CAPACIDADES Y HABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Problemas. • Obtención de resultados. • Buena comunicación con otros vendedores y supervisores • Don de mando. • Trabajo en Equipo. • Cumplimiento de metas.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Emitir y Controlar órdenes de compras y memorándum ✓ Implementar nuevas estrategias e iniciativas ✓ Verificar el cumplimiento de las actividades que se realizan en la compra y venta de los productos. ✓ Elaborar un registro en Excel de las facturas de ventas y compras mes a mes. ✓ Comunicarse con los clientes para conocer sus necesidades. ✓ Calcular la demanda para pronosticar las ventas. ✓ Realizar estrategias de ventas. ✓ Investigar nuevos mercados. ✓ Revisar constantemente el correo electrónico en caso de reportes o solicitudes que requiera el Sr. Presidente. ✓ Planificar viajes para cada entrega del producto. ✓ Realizar el presupuesto anual. ✓ Fijar metas y objetivos del nuevo año fiscal. ✓ Asistir a reuniones de trabajo solicitadas por el Sr. Presidente o Gerente General. ✓ Hacer efectiva las negociaciones de compra y venta. ✓ Verificar el funcionamiento del proceso del proceso de ventas que se realiza día a día. 	
<p style="text-align: center;">RIESGO DEL CARGO</p> <p>El cumplir con el trabajo está sujeto a los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Desgaste mental. b. Estrés. 	

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	SECCIÓN: DA
		PÁGINA: 1.7
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 23/10/2014
PUESTO:	Jefe de Operaciones.	
DEPARTAMENTO:	Departamento Comercial-Operativo.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Su labor consiste en la Dirección y Coordinación de todos los procesos logísticos, asegurando y respetando los tiempos de entrega y recepción de los productos.	
REPORTA A :	PERSONAL A CARGO	
GERENTE GENERAL	Supervisor Operativo.	
PERFIL DEL CARGO		
EDAD: 23-30 Años.	SEXO: Indistinto.	ESTADO CIVIL: Soltera.
FORMACIÓN	Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial, Ingeniero en Marketing y Ventas.	
EXPERIENCIA	CARGO PREVIO: Supervisor, Jefe de Distribución y Ventas.	TIEMPO: 4 Años.
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica. • Gestión de Proyectos. • Planeación y organización. • Administración de Materiales y Suministros. • Logística y Distribución. 	

<p>CAPACIDADES Y HABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectiva comunicación con clientes y proveedores. • Relaciones interpersonales. • Capacidad analítica. • Resolución de problemas • Innovador y emprendedor.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar y Organizar los horarios y entregas de compras, ventas de materia prima. ✓ Coordinar las actividades del Supervisor y Ayudantes Operativos. ✓ Desarrollo de Requerimientos para las diferentes entregas (viáticos, gasolina). ✓ Liderar y hacer seguimiento al equipo de trabajo. ✓ Reportar todos los movimientos de transportes, lavado de tanques, viáticos, gasolina, a la Gerencia y Presidente de la empresa. ✓ Confirmar la disponibilidad de tiempo por parte de los transportistas o lavadoras de tanques para la ejecución de ventas de materias primas. ✓ Elaborar memorándum en el que se detalle las actividades desarrolladas. ✓ Posteriormente, enviarlo al Sr. Presidente para su aprobación. ✓ Supervisar y mantener en buenas condiciones el producto en el momento de entregar el producto al cliente. 	
<p style="text-align: center;">RIESGO DEL CARGO</p> <p>El cumplir con el trabajo está sujeto a los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pérdida de la visión por uso de la computadora. b. Estrés y Cansancio. c. Accidentes por caídas de mobiliarios. d. Enfermedades o lesiones de columna vertebral. 	

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES		SECCIÓN: DA
			PÁGINA: 1.8
			VERSIÓN: 1
			FECHA: 23/10/2014
PUESTO:	Supervisor Operativo.		
DEPARTAMENTO:	Departamento Comercial-Operativo.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Su labor se basa específicamente en dirigir el trabajo, delegando funciones, comprendiendo la toma de decisiones que se deben realizar en el momento de entregar el producto con alta calidad al cliente.		
REPORTA A :	PERSONAL A CARGO		
JEFE DE OPERACIONES	Ayudante Operativo.		
PERFIL DEL CARGO			
EDAD: 28-40 Años	SEXO: Masculino.	ESTADO CIVIL: Indistinto.	
FORMACIÓN	Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial, Ingeniero en Marketing y Ventas.		
EXPERIENCIA	CARGO PREVIO: Supervisor, Jefe de Bodega y Ventas.	TIEMPO: 4 Años.	
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en tecnología. • Logística y distribución. • Normas ISO. • Seguridad Industrial. • Planificación Estratégica. 		

<p>CAPACIDADES Y HABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectiva comunicación con clientes y proveedores. • Relaciones interpersonales. • Liderazgo. • Capacidad analítica. • Resolución de problemas.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener los procedimientos y acciones basados en diferentes situaciones que necesite la empresa. ✓ Dirigir el tiempo de llegada del producto dentro o fuera de la planta proveedora. ✓ Determinar las actividades proyectadas para su ejecución. ✓ Dirigir a los ayudantes y supervisar los procedimientos que realicen en la descarga y carga del producto en el envío del producto. ✓ Asistir a reuniones solicitadas por el Jefe de Operaciones sobre asuntos de logística y distribución del producto. ✓ Resolver cualquier conflicto que se presente entre los ayudantes operativos de la empresa con trabajadores de las empresas proveedoras. ✓ Trabajar de acuerdo a las normas de Seguridad de las empresas proveedoras. ✓ Efectuar todas las actividades emitidas y solicitadas por el Jefe de Operaciones. 	
<p style="text-align: center;">RIESGO DEL CARGO</p> <p>El cumplir con el trabajo está sujeto a los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Accidentes por caídas de productos, materiales, etc. b. Fracturas por cargar el producto a báscula. c. Problemas de salud, dolores musculares. 	

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	SECCIÓN:
		PÁGINA: 1.9
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 23/10/2014
PUESTO:	Ayudante Operativo.	
DEPARTAMENTO:	Departamento Comercial-Operativo.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Su labor consiste en realizar todas las tareas ya actividades que el Supervisor le encomienda, y cumplir con los requerimientos necesarios en cada entrega de producto en las plantas de los clientes.	
REPORTA A :	PERSONAL A CARGO	
SUPERVISOR OPERATIVO	Ningún Puesto.	
PERFIL DEL CARGO		
EDAD: 25-35 Años	SEXO: Masculino.	ESTADO CIVIL: Indistinto.
FORMACIÓN	Bachillerato completo.	
EXPERIENCIA	CARGO PREVIO: Ayudante de Bodega.	TIEMPO: 1 Año
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Rutas Urbanas. • Diferentes dependencias de la Organización. 	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones interpersonales. • Responsable y puntual. • Organizado y ágil. • Resolución de problemas. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar las funciones designadas por el Supervisor. ✓ Preparar y ajustar todos los equipos a utilizarse para cada operación que consiste en la entrega del producto. ✓ Ayudar en las actividades de llenado del producto en los tanques de la empresa. ✓ Enviar los tanques sucios de la empresa a la lavadora para su respectiva limpieza y reparación en caso de que se encuentren deteriorados. ✓ Realizar cualquier otra tarea que se le asigne. 		
RIESGO DEL CARGO		
<p>El cumplir con el trabajo está sujeto a los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Accidentes por mobiliarios o pacas de productos. b. Fracturas por cargar el producto a báscula. 		

Conclusiones

Al finalizar la propuesta del Plan de Reestructuración Administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A., se ha obtenido según el estudio realizado la información necesaria y suficiente en la que permita mencionar las siguientes conclusiones:

- 1) La organización no cuenta con manuales de funciones, políticas, procesos y procedimientos, lo que ocasiona que las actividades se desempeñen dos o más veces por los empleados de diferentes departamentos.
- 2) En el proceso de la encuesta se determinó que los empleados no conocen realmente la visión, misión, organigrama y objetivos que tiene la empresa Nikneacorp S.A., motivo por el cual las actividades internas no se ejecutan adecuadamente.
- 3) La falta de comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa Nikneacorp S.A., es un factor que perjudica a las autoridades internas ya que no ejecutan sus actividades correctamente, debido a que muchas veces los documentos no están al día o se retrasan en llegar.
- 4) Se estableció la necesidad de crear un flujograma para cada uno de los procesos que se ejecuta en cada departamento dentro de la empresa, debido a que la actividad de Nikneacorp S.A. es la comercialización de productos, influye mucho la atención que prestan los empleados y el servicio que reciben los clientes.

Recomendaciones

- 1) Implementar a la empresa Nikneacorp S.A. sus respectivos manuales de funciones, políticas, procesos y procedimientos para el mejoramiento continuo de la empresa.
- 2) Hacer conocer a todos los empleados de la organización cada uno de los manuales en proceso de implementación, para el conocimiento de las actividades y jerarquías que se establecen dentro de su estructura organizacional.
- 3) Realizar de manera periódica actividades o cursos de capacitación al cliente, es muy importante la imagen que proyectan los empleados, ya que generan mayor satisfacción al cliente.
- 4) Promocionar e involucrarse directamente la filosofía empresarial de la empresa como medio para motivar a los empleados, y dar lo mejor de sí para lograr los objetivos, visión y misión de la entidad.
- 5) Realizar eventualmente un estudio que permita conocer las opiniones de los empleados, un resumen de las actividades que se realicen, problemas o resoluciones de problemas a la hora de establecer procesos o procedimientos para la mejora continua de la producción Organizacional.

Bibliografía

- Alarcón Juan Ángel. Reingeniería de Procesos Empresariales.
- Alvarez, M. (1996). Manual de Políticas y Procedimientos. Mexico.
- Arder-Egg, E. (2000). Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales . Mexico: Pearson .
- Arellano Gandica Rosa. (2012). Diseño de Manuales Administrativos.
- Ballvé Alberto, Debeljuh Patricia. (2000), Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido
- Bentacourt, A. L. (s.f.). Organizaciones.
- Botero Asdrubal.(2000).Manual de Administración para Empresarios, Gerentes y Profesionales de otras carreras
- Bueno Campos Eduardo. (2004). Organización de empresas, Estructura, procesos y modelos.
- Cabanelas Omi José, Dirección de Empresas
- Calvo Prieto, J. M., Del Fresno, J. M., & González Ravanal, J. M. (2005). Admnsitración General (bloque específico). España: Mad S.L.
- Cashin, J. A. (1994). Contabilidad de costos. Mexico: mcgraw-Hill.
- Castillo Clavero Ana María.(2006).La Dirección en la Práctica
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos . Mexico: mcgraw-Hill.
- Colín, G. (2008). Contabilidad de Costos. Mexico: mcgraw-Hill Interamericana.
- Daft Richard L.Teoría y Diseño Organizacional
- David Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México
- Davis, S. M., & Meyer, C. (1998). Blur: the speed of change in the connected economy. New York: Capstone.
- Fernández-Ríos Manuel, Sánchez José. (1997). Eficacia Organizacional, Concepto, desarrollo y evaluación.
- Fernández Romero Andrés. (2004). Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y Organizaciones.
- Finch,Freeman, Gilbert.(2005) Administracion General
- Franklin, E. B. (2009). Organizacion de Empresas.

- García Moreno Susana, Nájera Juan. (2001). Organización y Administración de Empresas, Una Visión práctica.
- Garzón Manuel Alfonzo. (2005). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado
- Grasso Livio. (2006). Encuestas, Elementos para su diseño y Análisis.
- Hernández Orozco Carlos. (1996) .Análisis Administrativo, Técnicas y métodos.
<http://alcaldiadeguayaquil.blogspot.com/p/guia-de-tramites.html>
http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
http://coimbraweb.com/documentos/tesis/actividad_10_12feb.pdf
<http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/handle/123456789/1209>
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tiposdeorguch.htm>
<https://www.fiec.espol.edu.ec/resources/pasantias/leyPasantias.pdf>
http://knowledgesystems.org/Produccion_intelectual/articulos/herramientas_km.pdf
<http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/anexo11.shtml>
<http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-la-falta-de-formacin-del-empleado-7574.html>
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003205>
<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
<https://www.supercias.gov.ec/Web/privado/seguridad/> <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
<http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=CIESTA>
<https://tramites2.guayaquil.gob.ec/STL10001.aspx>
http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR26010-06.pdf
- López Jiménez Carlos. (1996). La Administración y Planificación como procesos.
- Marchant Loreto. (ed). Actualizaciones para el desarrollo Organizacional.
- Mercado, S. (s.f.). Administracion Aplicada. Mexico.
- Mucci Ottorino. (2008). Empresas familiares, Funcionamiento e Identidad
- Poza Ernesto J. (2005). Empresas Familiares.
- Priede, T. (s.f.). Creacion y desarrollo de empresas.
- Robbins, E. P., & Decenzo, D. A. (2002). Fundamentos de Administración tercera edición.
 Mexico: Pearson Pretince Hall.
- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoria y Práctica.
- Reyes Ponce Agustín,(2004). Administración Moderna.

Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson.

Rodriguez, M. Z. (2012). Antología Comercialización. Quito: Noriega.

Rodriguez Valencia Joaquin, Administración de pequeñas y medianas empresas.

Stephen P. Robbins, D. A. (2002). Fundamentos de Administración . México: Pearson Educación.

Torres, C. A. (2007). Introducción de las Organizaciones . Mexico: Pearson Educación .

Torres, M. G. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.

Torres, M. G. (2006). Elaborar Manuales de políticas y procedimientos . Mexico: Panorama .

Valencia, J. R. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. España: Cengage Learning

ANEXOS

Anexo 1: Formato de Encuesta

ENCUESTA REALIZADA POR ALUMNAS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE GUAYAQUIL, COMO PARTE DE UN INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE GRADO.

Objetivo de la encuesta:

El objetivo de la encuesta es reconocer el grado de satisfacción de cada uno de los empleados, para así obtener información respecto a las funciones que se realizan dentro de la Organización.

Tema de Proyecto:

Plan de Reestructuración Administrativa y Organizacional de la empresa Nikneacorp S.A., para el año 2015.

Destinatarios:

Como resultado de una muestra determinada a 10 empleados que laboran dentro de la empresa Nikneacorp S.A., en la ciudad de Guayaquil, específicamente centro de la ciudad, Calle José Vélez entre 6 de Marzo y Pedro Moncayo.



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS
TITULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Proyecto: “PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA NIKNEACORP S.A.”

Autores: Patricia Elizabeth Jaramillo Briones y Jhoselin Zulema Orellana Ramón.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción, el ambiente laboral acorde a las necesidades y tareas encomendadas dentro de la Organización.

Área de Trabajo: _____ **Sexo:** _____

Años de trabajo: _____

Marque con una X su rango de edad:

(10-20)_____ (20-30) _____ (30-40) _____ (40-50) _____ (50-60) _____

- 1. ¿Considera usted como alternativa válida dentro de la empresa el establecimiento de un organigrama funcional?**

1.1	De acuerdo	
1.2	Parcialmente de acuerdo	
1.3	Parcialmente en desacuerdo	
1.4	Desacuerdo	

- 2. ¿Considera usted que la estructura de la organización define claramente las responsabilidades en los puestos de trabajo?**

2.1	De acuerdo	
2.2	Parcialmente de acuerdo	
2.3	Parcialmente en desacuerdo	
2.4	Desacuerdo	

3. **¿Existe el manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa?**

a	Si	
b	No	

4. **¿Conoce usted la misión y visión de la empresa Nikneacorp S.A.?**

a	Si	
b	No	

5. **¿Le presentaron el organigrama de la empresa Nikneacorp S.A.?**

a	Si	
b	No	

6. **¿La estructura organizacional responde a la naturaleza, objetivos y necesidades de la empresa?**

a	Si	
b	No	

7. **¿La estructura organizacional contiene la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades apropiadas?**

7.1	De acuerdo.	
7.2	Parcialmente de acuerdo.	
7.3	Parcialmente en desacuerdo.	
7.4	Desacuerdo.	

8. **¿Existen políticas internas en la empresa para regular las conductas de las personas dentro de la empresa?**

8.1	De acuerdo.	
8.2	Parcialmente de acuerdo.	
8.3	Parcialmente en desacuerdo.	
8.4	Desacuerdo.	

9. **¿Considera necesaria la elaboración y establecimiento de políticas en la empresa Nikneacorp S.A.?**

9.1	De acuerdo.	
9.2	Parcialmente de acuerdo.	
9.3	Parcialmente en desacuerdo.	
9.4	Desacuerdo.	

10. ¿Considera usted que la empresa Nikneacorp S.A. debe tener un manual de procedimientos?

a	Sí	
b	No	

11. ¿El retraso de las actividades en los diferentes departamentos se debe a la duplicidad de funciones?

11.1	De acuerdo.	
11.2	Parcialmente de acuerdo.	
11.3	Parcialmente en desacuerdo.	
11.4	Desacuerdo-	

12. ¿Cómo considera usted que se maneja la información dentro de la empresa Nikneacorp S.A.?

12.1	Muy eficiente	
12.2	Eficiente	
12.3	Poco eficiente	
12.4	Deficiente	

13. ¿Considera usted necesario que la empresa Nikneacorp S.A. mejore sus funciones, procesos, procedimientos y políticas?

13.1	De acuerdo	
13.2	Parcialmente de acuerdo	
13.3	Parcialmente en desacuerdo	
13.4	Desacuerdo	

14. ¿Considera usted que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos en la empresa Nikneacorp S.A.?

a	Si	
b	No	



15. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con Nikneacorp S.A. en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: Zulema Orellana (2014).

Anexo 2: Departamento de Operaciones.**Anexo 3: Oficina de la Presidencia**

Anexo 4: Registro de Contribuyentes Sociedades

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		SRI ...le hace bien al país	
NUMERO RUC:	0991475532001		
RAZON SOCIAL:	NIKNEACORP S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
REPRESENTANTE LEGAL:	VALAREZO ANDRADE WALTER AGUILES		
CONTADOR:	RODAS SANCHEZ EMBELIA JACQUELINE		
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	07/12/1998	FEC. CONSTITUCION:	07/12/1998
FEC. INSCRIPCION:	07/12/1998	FECHA DE ACTUALIZACION:	04/01/2011
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:			
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PESCADO			
DOMICILIO TRIBUTARIO:			
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: ROCAFUERTE Códig: VELEZ Número: 809 Intersección: 6 DE MARZO Y PEDRO MONCAYO Bloque: MEZANINE Edificio: EL FORUM Oficina: 3 Referencia ubicación: FRENTE AL PARQUE CENTENARIO Teléfono Trabajo: 043329155 Email: valarezo@gys.satnet.net			
DOMICILIO ESPECIAL:			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:			
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACION MENSUAL DE IVA 			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	ABIERTOS:	2
JURISDICCION:	1 REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS	CERRADOS:	0
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Usuario: 0000130008		Lugar de emisión: GUAYAQUIL/10 DE AGOSTO Fecha y hora: 04/01/2011	
Página 1 de 2			
SRI.gov.ec			

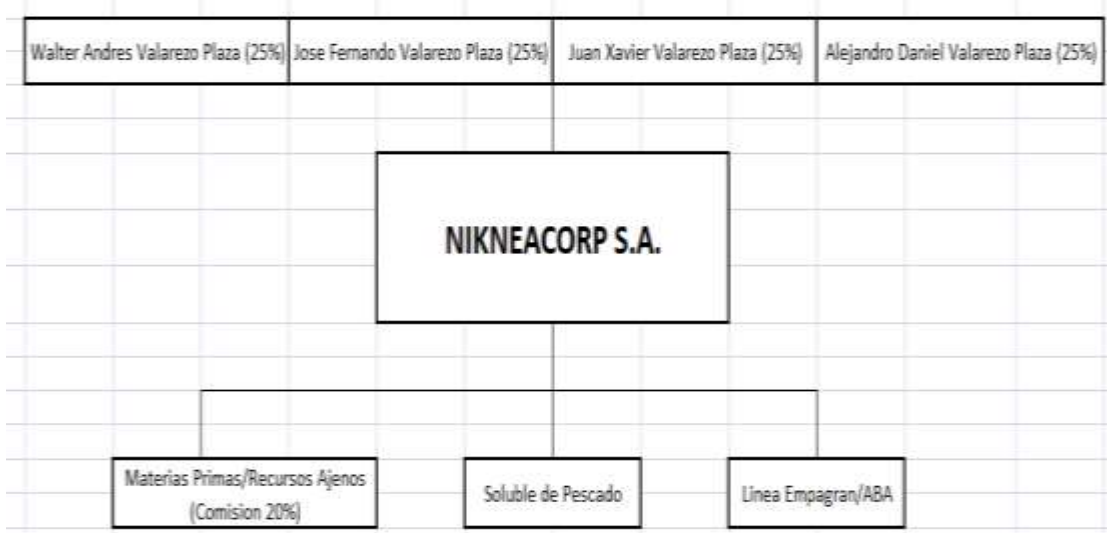
Anexo 5: Registro de Contribuyentes Sociedades.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		SRI ...Je hace bien al país!	
NUMERO RUC:	0991475532001		
RAZON SOCIAL:	NIKHEACORP S.A.		
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:			
Nº. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. INICIO ACT.:	07/12/1998
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. CIERRE:	
		FEC. RENICIO:	
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PESCADO SERVICIO DE REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES: CARBURADORES, SISTEMA ELECTRICO, SUSPENSION, FRENO Y SISTEMA DE ESCAPE SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACION SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA DE OFICINA ACTIVIDADES DE LIMPIEZA Y FUMIGACION Y DESHUMIDIFICACION EN GENERAL ACTIVIDADES DE DECORACION DE INTERIORES			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: ROCAFUERTE Calle: VELEZ Número: 909 Intersección: 6 DE MARZO Y PEDRO MONCAYO Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTENARIO Bloque: MEZANINE Edificio: EL FORUM Oficina: 5 Teléfono: Trabajo: 042329155 Email: valandra@gje.aahnet.net			
Nº. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO: ABIERTO	FEC. INICIO ACT.: 06/11/2009
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. RENICIO:	
ACTIVIDADES DE TRANSPORTE CARGA POR CARRETERA ACTIVIDADES DE COMPRA, VENTA, ALQUILER Y EXPLOTACION DE BIENES INMUEBLES ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD ACTIVIDADES DE CONFECCION DE ROPA ACTIVIDADES DE BÚSQUEDA, SELECCION, RECOMENDACION DE PERSONAL			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: ROCAFUERTE Calle: VELEZ Número: 909 Intersección: 6 DE MARZO Y PEDRO MONCAYO Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTENARIO Bloque: MEZANINE Edificio: EL FORUM Oficina: 5 Teléfono: Domicilio: 042329158 Email: valandra@gje.aahnet.net			
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Usuario: 0046190306	Lugar de emisión: GUAYAQUIL 10 DE AGOSTO	Fecha y hora: 04/01/2011	
Página 2 de 2			
SRI.gov.ec			

Anexo 6: Tarjeta de presentación del Presidente de la empresa.



Anexo 7: Organigrama de Nikneacorp S.A.



Elaborado por: Zulema Orellana.

Fuente: Nikneacorp S.A

Anexo 8: Factura Compra de Materia Primas

ADBAYCORP S.A.
 S.U.C. 0000700001
 CARRANZA No. 20 190
 SAN JOSÉ COSTA RICA - C.R. 10000
 Teléfono: (506) 2222-1111
 Correo Electrónico: info@adbaycorp.com

ACT. S.R.L. 1111111111
 Fecha: 22 de Agosto 2014
FACTURA
 Serie: 001-001-00000282

Cliente: **NIKAEACORP S.A.**
 S.U.C. 0011111111
 Dirección: *Vía 907 2/2 de Arroyo y Piedra*
 Puntaje de Pedido: *Arroyo*

Fecha de Emisión: *22 de Agosto 2014*
 Condiciones de Pago: *Anticipo*
 Cita de Entrega:
 Vía de Despacho:

CODIGO/CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR TOTAL
200	<i>2000 de harina de puravita</i>	<i>kg</i>	<i>36.900,00</i>

Seis mil noventa y seis mil novecientos 00/100 colones -

[Firma]
ADBAYCORP S.A.

SUB-TOTAL \$	<i>36.900,00</i>
IVA 0%	<i>—</i>
IVA 12%	<i>—</i>
TOTAL \$	<i>36.900,00</i>

La Mercadería sujeta por cuenta y riesgo del Comprador. Se debe cancelar esta factura adelantada por cheque cruzado a la orden de ADBAYCORP S.A.

REGISTRO DE LA EMPRESA EN EL REGISTRO PÚBLICO DE EMPRESAS DE COSTA RICA
 CARRANZA No. 20 190 - SAN JOSÉ - COSTA RICA - TELÉFONO: (506) 2222-1111
 Correo Electrónico: info@adbaycorp.com