



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

“Diseño de una Estructura Organizacional formal para la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., sobre la base de métodos y técnicas orientados a convertir los propósitos empresariales en realidades positivas”

Pablo Roberto Cabezas Burneo

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Efraín Armando Flores Batallas

Quito, junio 2011

CERTIFICACIÓN

Certifico que la Tesis cuyo tema es: “Diseño de una Estructura Organizacional formal para la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., sobre la base de métodos y técnicas orientados a convertir los propósitos empresariales en realidades positivas”, fue desarrollado por el estudiante Pablo Roberto Cabezas Burneo, bajo mi dirección y control.

Dr. Efraín Armando Flores Batallas

DIRECTOR

A U T O R Í A

Del contenido de la presente investigación (propuesta), se responsabiliza el autor.

Pablo Roberto Cabezas Burneo

DEDICATORIA

Dedicado a Dios, a mis Padres, y a mi Familia por haber sido mi mayor apoyo para culminar mis metas propuestas.

Pablo Cabezas Burneo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Empresa Carlisnacks Cía. Ltda., a sus propietarios y representantes: Srs. Rodrigo Laso, Nelson Aragón y Carlos Forero; por las facilidades que me dieron para la realización de esta tesis.

A mis Padres por el apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

Pablo Cabezas Burneo

INDICE

	Página
Certificación	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
Resumen Ejecutivo	xi

TEMA:

Diseño de una Estructura Organizacional formal para la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., sobre la base de métodos y técnicas orientados a convertir los propósitos empresariales en realidades positivas.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Definición del Problema	1
1.2	Planteamiento del Problema	1
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Generales	3
1.3.2	Específicos	3
1.4	Justificación e importancia	4
1.4.1	Justificación	4
1.4.2	Importancia	5

1.5	Alcances	5
1.6	Limitaciones	6
1.7	Beneficiarios	6
1.7.1	Directos	6
1.7.2	Indirectos	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL PARA LA REALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1	¿Qué es la Organización?	8
2.2	¿Cuál es la Importancia de Organizar?	9
2.3	Propósito de la Organización	9
2.4	Principios de la Organización	10
2.5	La Estructura como elemento de la Organización	11
2.6	Las Funciones	12
2.7	Las Actividades	12
2.8	Las Obligaciones o Deberes	13
2.9	Responsabilidades	13
2.10	La Autoridad	14
2.11	La División del Trabajo	15
2.11.1	Consecuencia de la División de Trabajo	15
2.12	Centralización y Descentralización	17
2.13	Unidad Administrativa	19
2.14	Unidades Orgánicas	19

2.15	Las Relaciones en la Organización	20
2.16	Diseño de la Organización	21
2.17	Elementos Esenciales de la Organización	23
2.18	Organización Formal e Informal	24

CAPITULO III

METODOLOGIA Y MARCO MUESTRAL

3.1	Tipo de Investigación	26
3.2	Métodos de Investigación	26
3.2.1	Métodos Teóricos	26
3.2.2	Métodos Empíricos	27
3.3	Población	27
3.3.1	Tamaño de la Muestra	28
3.4	Diseño de la Encuesta	29
3.5	Análisis de Resultados	32
3.6	Conclusiones de la Encuesta	40

CAPITULO IV

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL PARA LA EMPRESA CARLISNACKS CIA. LTDA.

4.1	La empresa Carlisnacks Cia. Ltda.	42
4.2	Alcance y fuentes del Cambio Organizacional	43
4.2.1	Internas	43
4.2.2	Externas	44

4.3	Procedimiento General de Reorganización	44
4.3.1	Metodología	44
4.3.2	Mecanismos de Estudio	46
4.3.3	Responsable del Equipo Técnico	46
4.3.4	Instrumentos Técnicos de Apoyo	46
4.4	Principios de Organización	47
4.4.1	Departamentalización	47
4.4.2	Jerarquización	49
4.4.3	Línea de Mando	51
4.4.4	Autoridad	52
4.4.5	Responsabilidad	52
4.4.6	Tramo de Control	52
4.4.7	Comunicación	53
4.4.8	Delegación, Descentralización	53
4.5	Características de los Niveles Administrativos	54
4.5.1	Funciones que caracterizan al Nivel Directivo	54
4.5.2	Funciones que caracterizan al Nivel Medio	55
4.5.3	Funciones que caracterizan al Nivel Operativo	55
4.6	Estimaciones de Costo	56
4.6.1	Costo Total	56
4.6.2	Costo Administrativo de la Reprogramación	58
4.6.3	Costo – Beneficio	58
4.7	Sistema de Información	58
4.8	Modelo Aplicado	59

4.8.1	Cambio Organizacional	59
4.8.2	Organigrama Estructural por Puestos	60
4.8.2.1	Descripción de Funciones	60
4.8.3	Manual de Descripción de Puestos	64
4.8.4	Manual de Procesos de Producción	93
4.8.5	Reglamento Interno de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.	104
4.8.6	Código de Ética y Conducta	124

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	140
5.2	Recomendaciones	142

Bibliografía

Anexos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una propuesta de una Estructura Organizacional formal para la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

El motivo por el cual se va a desarrollar este tema, es porque la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., al igual que muchas de las empresas del Ecuador, no cuenta con una administración formal debido a la falta de este tipo de conocimientos y es dirigida de una forma empírica y en base a las experiencias de sus dueños quienes ejercen el control de las actividades de una forma personal lo que limita la participación de los empleados.

A ello se suma que la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., tampoco cuenta con una estructura bien definida, ni con descripciones de puestos lo que viene dificultando la coordinación, racionalización y optimización eficiente de sus recursos disponibles de la empresa que comercializa productos snacks.

Los principales problemas derivados de esta situación son la delegación y control de actividades y el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuales son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa. Para enfrentar esta situación se ha diseñado una propuesta de Estructura Organizacional formal para la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., la cual consta de cinco capítulos:

El Capítulo I.- En este capítulo se presenta el tema, el planteamiento del problema, la justificación, enfoque, antecedentes y objetivos del estudio.

El Capítulo II.- Se hace referencia al marco teórico conceptual del proceso administrativo que permita sentar una línea base para el desarrollo de una Estructura Organizacional.

El Capítulo III.- Se presenta la metodología de la investigación, el diseño del marco muestral y la respectiva encuesta realizada a los empleados de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

El Capítulo IV.- Plantea la propuesta de una Estructura Organizacional formal para la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., que comprende la creación de organigramas, filosofía corporativa, manual de funciones, manual de procesos, reglamento interno y el código de ética.

El Capítulo V.- Presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de realizar el trabajo de investigación y el porque se debería acoger las sugerencias.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Definición del Problema

Diseño de una Estructura Organizacional Formal para la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., sobre la base de métodos y técnicas orientados a convertir los propósitos empresariales en realidades positivas.

1.2 Planteamiento del Problema

“La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo pero debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que le permitan ser mucho más competitiva”¹.

De acuerdo con Páez (2002), una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de éstos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales y financieros.

Carlinsnacks Cía. Ltda., es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y tiene como actividades principales la producción y comercialización de productos de consumo masivo.

¹ Englehard y Simmons (2002). Administración de Empresas. México. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pagina 14.

Al igual que muchas de las empresas del país, la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., no cuenta con una administración formal debido a la falta de este tipo de conocimientos y es dirigida de una forma empírica y en base a las experiencias de su dueño quien ejerce el control de las actividades de una forma personal lo que limita la participación de los empleados.

La empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., tampoco cuenta con una estructura bien definida, ni con descripciones de puestos lo que viene dificultando la coordinación, racionalización y optimización eficiente de sus recursos disponibles.

Los principales problemas a los que la empresa se enfrenta debido a dicha situación están relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuales son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

En lo que tiene que ver con los factores externos, existe mucha competencia entre los comercializadores de productos de consumo masivo en el país; por lo que es necesario contar con productos de calidad para lograr la fidelización de los clientes, puesto que si no se cumple en forma adecuada con sus necesidades y expectativas otro proveedor puede llegar fácilmente a sustituir al anterior; como resultado de esto es importante que la empresa cuenta con un manejo coordinado y eficiente de sus

recursos con el objetivo de ofrecer precios competitivos y productos con la calidad requerida en el mercado ecuatoriano.

Esta situación origina la necesidad de contar con una estructura organizacional adecuada a las particularidades de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., que contribuya a ayudarlo a contar con un buen manejo administrativo en sus diferentes operaciones a través de la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse más productiva y competitiva.

1.3 Objetivos

1.3.1 Generales

Diseñar la estructura organizacional de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., sobre la base de su misión y considerando métodos y técnicas orientadas a convertir los propósitos empresariales en realidades positivas.

1.3.2 Específicos

- Identificar los problemas organizacionales que enfrenta actualmente la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.
- Definir el marco teórico – conceptual que sirva de insumo para construir la estructura organizacional de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.
- Explicar el marco metodológico y muestral para recopilación de información válida y confiable que sirva de línea base para el estudio propuesto.

- Proponer una estructura organizacional formal acorde a las necesidades propias de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda, considerando entre otras cosas la base legal, organigramas, flujogramas, mapa de procesos.

1.4 Justificación e Importancia

1.4.1 Justificación

Una estructura organizacional formal adecuada es importante para el buen funcionamiento de las empresas, pues es la base que permite el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. (Bueno, 1997).

La propuesta de construir la estructura organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., se sustenta en la importancia que tiene ésta el contar con una estructura en ese sentido, que contribuya a superar problemas a los que se enfrenta continuamente; como la falta de comunicación y coordinación originada por la centralización de actividades por parte de la gerencia general, lo que trae como consecuencia una inadecuada realización de su gestión. Por otro lado los empleados de la empresa desconocen cuales son las responsabilidades de su trabajo realizándolo de una manera informal lo que ocasiona la duplicidad de funciones, papeleo burocrático y retraso en sus actividades.

Los beneficios de la propuesta para la empresa se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo que permitirá un mejor flujo tanto de la información como de sus recursos y evitará incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y tareas.

La aportación de este proyecto será proponer una forma de estructura organizacional acorde a las necesidades y objetivos de la empresa, que sirva como base para mejorar la toma de decisiones y la optimización de recursos y lleve a la organización a afrontar futuros retos y desafíos. Todo esto con el fin de desarrollar sus actividades de una forma mucho más eficaz y eficiente.

1.4.2 Importancia

La globalización, los avances tecnológicos y la competencia a nivel nacional e internacional existente en el mercado, motivan a las empresas a actualizarse y transformarse constantemente para hacer frente a los desafíos y necesidades del mercado, permitiéndole ser competitiva y sobresalir de otras similares.

En esta constante lucha por sobrevivir en un ambiente altamente competitivo, es necesario que la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., cuente con una estructura organizacional bien definida que sirva como herramienta a la aplicación de políticas y normas de la misma, ya que la estructura organizacional es de vital importancia para que la empresa tenga éxito.

Si la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., tiene una estructura organizacional, se aprovechará los recursos materiales y humanos al máximo logrando la maximización en eficacia y eficiencia de la organización.

1.5 Alcances

- El proyecto estará enfocado a la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

- Se definirán las actividades y responsabilidades para cada uno de los puestos dentro de la organización.
- Se elaborara un manual de descripción de puestos
- Se propondrá una nueva estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

1.6 Limitaciones

- La propuesta de una nueva estructura organizacional únicamente será aplicable a la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.
- Los resultados de éste proyecto dependerá de la cooperación de los empleados de la empresa y la administración.
- El manual de descripción de puestos se diseñará acorde a los requerimientos y actividades específicas de la empresa por lo que no será aplicable a otra organización
- La escasez de tiempo y de recursos para profundizar la investigación por parte del investigador.

1.7 Beneficiarios

1.7.1 Directos

Los beneficiarios directos de la propuesta para construir una estructura organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda, serán los siguientes:

- Los directivos de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.
- Los clientes internos de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

1.7.2 Indirectos

Los beneficiarios indirectos de la propuesta para construir una estructura organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., serán los siguientes:

- Los clientes externos de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.
- Los diferentes proveedores de bienes y servicios
- La comunidad de la ciudad de Quito.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL PARA LA REALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 ¿Qué es la Organización?

Existen diversas definiciones de lo que es la organización, a continuación se mencionan:

- “La organización, desde un punto de vista práctico, puede ser definida como la combinación armónica del conjunto de medios necesarios para el funcionamiento de una empresa”².
- “La organización es un conjunto de principios, técnicas y prácticas aplicables a seres humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes”³
- “Organización, considerada estrictamente, puede ser definida muy simplemente como la determinación de qué actividades son necesarias para cualquier propósito y el arreglo de esas actividades en agrupaciones que pueden ser asignados a individuos”.⁴
- La organización “es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e

² Caude, R. (2002). La Organización desde el Punto de Vista Práctico. Colombia. Primera Edición. Editorial Deusto.

³ Vásquez V. (2007). Organización Aplicada. Ecuador. Tercera Edición. Editorial Gráficas Vásquez. Página 10.

⁴ Urwick, L. (2000). Organización y Métodos. México. Segunda Edición. Mc Graw Hill Hispanoamericana.

interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”.⁵

Es posible observar, en estas definiciones de organización, un elemento común que es la agrupación de actividades para alcanzar una meta, o un fin en conjunto (en términos administrativos, objetivo), y este grupo de actividades desempeñadas por una o varias personas. Se puede definir como: “Organizar es establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por los miembros de una organización”⁶.

2.2 ¿Cuál es la Importancia de Organizar?

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esta estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos.

2.3 Propósito de la Organización

El propósito de formar una organización, en general, se puede definir de varias formas como:

- El cumplimiento de la planificación, que responde a los objetivos parciales trazados por la organización y el acondicionamiento de las operaciones, su optimización y consecución del ritmo adecuado.

⁵ Fincowsky. E. (2004). Organización de Empresas. México D.F. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. Página 264.

⁶ Koontz y Wihrich (1994). Administración. México. Décima Edición. McGraw Hill Hispanoamericano. Página 717.

- La creación de operaciones nuevas, que sean útiles a la empresa y al mejoramiento de las estructuras, su adaptación a los cambios y a los proyectos, la modificación de los equipos, plantas y grupos humanos para cumplir lo planificado.
- Proporcionar la mayor satisfacción posible al personal integrando los objetivos de cada uno con lo de la organización en todo lo que sea factible.
- “Reducir los costos y optimizar la calidad para competir adecuadamente con las demás organizaciones y obtener un mercado firme para estar constantemente ampliando”⁷.
- “Otorgar eficacia a la cooperación humana”⁸.

2.4 Principios de la Organización

La estructura de una organización bien realizada debe cumplir una serie de principios organizativos como los siguientes:

- **División del trabajo:** Es el principio de la especialización necesario para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- **Autoridad y Responsabilidad:** La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.

⁷ Fernández, F. (1973). Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas. Argentina. Ediciones Macchi S.A. Página 142

⁸ Koontz y Wihrich (1994). Administración. México. Décima Edición. McGraw Hill Hispanoamericano. Página 246.

- **Unidad de Mando:** Una persona debe recibir ordenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.
- **Unidad de Dirección:** Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- **Centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- **Jerarquía o Cadena Escala:** Debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar.

2.5 La Estructura como elemento de la Organización

Los problemas de estructura y organización afectan a todas los tipos de organizaciones públicas y privadas. Es necesario buscar la adaptación de los medios a los planes y objetivos, y con ello bajo restricciones internas y externas.

La organización es un proceso encaminado a obtener el propósito que fue previamente definido y fijado mediante la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después de coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

“La estructura indica relación, disposición orgánica, arreglo, estratificación jerárquica.

Y organizar consiste en dotar de una estructura, de un plan o de un modo de

funcionamiento. La organización ayuda a suministrar los medios para que el personal desempeñe sus puestos”⁹.

2.6 Las Funciones

Las funciones constituyen la acción innata de la empresa en general; representan los fines esenciales y básicos que hay que realizar para que la organización tenga existencia y vigencia. Podemos definir a la función como: “un agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines”¹⁰. La función es un agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.

Los organismos sociales son un agrupamiento de las principales actividades necesarias: producción, comercialización, finanzas, personal. Para llevar a cabo los planes a través de éstas, por tanto, hay las relaciones jerárquicas entre los jefes y subordinados.

2.7 Las Actividades

Actividades son: “la cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones. De esta manera, se puede alcanzar los planes y objetivos de la empresa”¹¹.

⁹ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

¹⁰ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

¹¹ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

Las actividades de un puesto se expresan y se especifican en forma de obligaciones. La persona que ocupa una unidad orgánica que va desde la función para concretarse en actividades, condicionadas por esos deberes.

2.8 Las Obligaciones o Deberes

Las actividades de un puesto se expresan y se especifican en forma de obligación. Las personas que ocupan una unidad orgánica están obligadas a efectuar esas actividades, condicionadas por esos deberes. Las obligaciones son las actividades que tiene que realizar un individuo debido al puesto que ocupa en la organización.

Las obligaciones recaen sobre el subordinado para obedecer las órdenes instrucciones. De ahí que la ejecución de un conjunto de tareas, labores y trabajos sean la realización coordinada, y orgánica de las actividades y consecuentemente, de las funciones.

2.9 Responsabilidades

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas fijadas.

La responsabilidad es la obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados.

Las responsabilidades se deben definir, hasta donde sea posible, por escrito; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades. De esta manera contribuyen a mantener la jerarquía, la autoridad, la disciplina. Asimismo, se identifican con la organización y con la naturaleza de las responsabilidades que les han sido asignadas.

2.10 La Autoridad

La delegación de autoridad y la creación de responsabilidades, implica una división del trabajo: forman los medios básicos del proceso y organización y las bases teóricas y prácticas sobre las cuales descansa ésta. Se puede definir como el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla ciertos deberes. En una organización se conoce la fuente de la autoridad cuando nos desplazamos por los niveles jerárquicos, desde los niveles inferiores hasta los superiores; así llegamos a la unidad máxima jerárquica. A esta autoridad se le conoce como autoridad formal. Esta autoridad adquiere vigencia si es aceptada por los subordinados, lo cual es de gran importancia para el funcionamiento de la organización.

“La autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal: esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto, y no del individuo. En cambio la autoridad informal proviene, de la capacidad y atributos personales de ciertos individuos”¹².

¹² Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

2.11 La División del Trabajo

El objeto de una organización es alcanzar algún propósito que los individuos no pueden lograr por sí solos. Los grupos de dos o más personas, trabajando juntas en una forma participativa y coordinada pueden hacer más de lo que puede lograrse de manera independiente. A este concepto se le denomina sinergia. La piedra angular de la acción de organizar es la división del trabajo, que hace que ocurra la sinergia.

La división del trabajo podemos definirla como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especificación y perfeccionamiento en el trabajo.

La división del trabajo, en sentido estricto, significa para la organización la base para determinar las distintas actividades que se van a realizar, los deberes y las relaciones entre ellas.

2.11.1 Consecuencia de la División del Trabajo

La división del trabajo es una consecuencia de procesos sociales y en una empresa es el resultado de:

1. "Las diferentes funciones orgánicas de una organización y de la necesidad por agrupar las distintas actividades.
2. La decisión de aprovechar las ventajas de la especialización, la cual tiene efectos positivos sobre la productividad.

3. El desarrollo tecnológico es de tal magnitud, que ha limitado y circunscrito los conocimientos de la gente hacia áreas específicas de especialización.
4. Determinaciones de factor geográfico, que imponen un definido tipo de trabajo para zonas particulares.
5. La dinámica del proceso productivo de los planos de competencia y por la necesidad de hacer más productivos los factores de la producción”¹³.

En la practica el trabajo lo podemos dividir de dos formas, vertical y horizontal.

La división del trabajo vertical, se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura organizacional vertical.

La división del trabajo horizontal. Se basa en la especificación del trabajo. La suposición básica que hace resaltar este tipo de división del trabajo es que al hacer cada trabajador su tarea especializada, se puede producir más trabajo con el mismo esfuerzo al incrementar la eficacia y la eficiencia.

La división del trabajo no es eficiente ni deseable en todas situaciones. Deben existir por lo menos dos requisitos básicos para ello, que son los siguientes:

1. Un volumen de trabajo relativamente grande.
2. Una estabilidad en el volumen de trabajo, asistencia del trabajador, calidad de la materia prima, diseño del producto y tecnología de producción.

¹³ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

2.12 Centralización y Descentralización

Estos términos describen el grado general de delegación que existe dentro de un organismo social. Estos términos se pueden visualizar en los extremos opuestos de un continuo de delegación.

“La centralización es la concentración del poder y la autoridad en los altos directivos de una organización”¹⁴. Esto nos indica que debe haber centralización a los niveles más altos en lo referente a planeación y control organizacional.

El grado de centralización en una organización dada depende de varios factores:

1. “Filosofía de la administración
2. Evolución de crecimiento de la organización
3. Dispersión geográfica de la organización
4. Disponibilidad de controles efectivos.
5. Calidad de los administradores en diferentes niveles.
6. Diversidad de los productos o servicios ofrecidos”¹⁵.

La descentralización refleja una especial filosofía de administración que obliga a saber con detalle qué decisiones y actividades se llevará a cabo en otros niveles superiores de la organización y cuáles deberán permanecer en los niveles superiores, así como diseñar políticas para orientar la toma de decisiones,

¹⁴ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

¹⁵ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

seleccionar y capacitar a los colaboradores y establecer los registros y controles adecuados.

La descentralización es la dispersión del poder y la toma de decisiones a niveles de la organización sucesivamente más bajos.

Una descentralización total significaría que una persona tendría el poder necesario para realizar sus tareas sin consultar a su superior sobre cada detalle. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de describir y conservar sólo los controles necesarios en los altos niveles. La descentralización permite más flexibilidad y una acción más rápida. También releva al administrador del trabajo detallado que es consumidor de tiempo con frecuencia, la descentralización genera una moral más alta al permitir a niveles jerárquicos más bajos involucrados activamente en el proceso de toma de decisiones.

El grado de descentralización en una organización dada depende de varios factores interrelacionados, los cuales son:

1. "Medio ambiente cambiante.
2. Estilo de liderazgo tendiente a la delegación.
3. Medios para lograr una adecuada coordinación.
4. Aprovechar la experiencia de personal a niveles inferiores para resolver problemas por sí solos.

5. No considerar necesario la uniformidad de decisiones a través de la organización”¹⁶.

2.13 Unidad Administrativa

El concepto de unidad, en términos administrativos, es uno de los más amplios y susceptibles de confusión. Muchas son las cosas que toman expresión mediante la utilización del término genérico de unidad. Como éste tiene esa denominación genérica, es necesario particularizarla para conocer con exactitud a qué nos estamos refiriendo y qué es lo que se desea expresar. En los marcos específicos de la administración, es importante resaltar que resulta fácil comprender el concepto referido, cuando entendemos que una unidad es parte de una totalidad orgánica, funcional y fluyente.

Unidad administrativa es un elemento concreto y específico que representa una realidad tangible en el espacio y en el tiempo, por cuanto tiene dimensiones y sus procesos transcurren en periodos desiguales y, en un punto del espacio.

2.14 Unidades Orgánicas

Las unidades administrativas están constituidas por unidades orgánicas. Estas constituyen cada una de las partes de la organización, de su estructura; son las que agrupan las funciones, las actividades, las personas y representan los niveles de autoridad de responsabilidad y de jerarquía.

¹⁶ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

2.15 Las Relaciones en la Organización

En las organizaciones, como existe una estructura jerárquica y la autoridad se ejerce de diversas maneras, hay que disponer un esquema de responsabilidad. Por este medio se crea un grupo de relaciones formales entre las distintas unidades orgánicas.

Las relaciones permiten efectuar las funciones y las actividades; además, aprovechan la división del trabajo, preservan la autoridad y las respectivas jerarquías. Entre las relaciones y las unidades existe una interacción de influencia. Las relaciones a las cuales nos referimos son las de carácter formal; pero en las organizaciones existen otras relaciones de contenido diferente.

Las relaciones pueden ser:

1. "Relaciones formales. La cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente por medio del contacto diario.

Estas relaciones existen entre superiores y subordinados, entre personas que trabajen al mismo nivel o en el departamento a niveles diferentes, entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ellas.

2. Relaciones informales. "Son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de la organización y constituyen la expresión concreta de

la organización informal y no tienen vinculación marcada con las relaciones formales”¹⁷.

Las relaciones informales no se representan en los organigramas. Estas relaciones se describen en los anexos escritos, destinados a usos especiales y con fines analíticos.

Las relaciones dentro de una organización representan las reglas por las cuales se facilitan el trabajo colectivo. Las relaciones formales e informales son de gran importancia. Las primeras representan la autoridad y comprenden las personas que tienen una obligación con respecto a los objetivos y el derecho a tomar decisiones sobre los mismos. Las segundas representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura organizacional, pero evidentemente que una bien concebida organización permite aprovechar de manera positiva las relaciones informales, y además canalizar para conducir las mejor.

2.16 Diseño de la Organización

La planeación de la organización debe proyectarse para ayudar a lograr los objetivos de un organismo social. En todos los organismos los recursos son limitados y hay que utilizar eficazmente si se desea que la organización subsista y se desarrolle. Esto requiere la fijación de objetivos y una asignación de responsabilidades.

¹⁷ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

Lo esencial para diseñar estructuras organizacionales es tener conocimiento actual y buen conocimiento de las necesidades futuras, posibilidades que el sistema propuesto tienda a ser eficiente.

La acción de diseñar estructuras organizacionales implica básicamente establecer la interrelación que presentan los principios de organización al desarrollo del nuevo sistema. El propósito de estos principios ha sido guiar a los demás en la organización y la forma de crear adecuados sistemas de organización.

Los principios básicos, de la organización son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización y son:

- 1 “La organización debe ser una expresión de los objetivos.
- 2 La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares, deben ser requeridas en lo posible.
- 3 La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
- 4 La autoridad suprema debe descansar en la alta administración, con líneas claras de autoridad para cada responsable dentro del organismo.
- 5 La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.

- 6 La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta”¹⁸.

La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.

Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco subordinados.

Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.

Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

Estos principios, en los que se basa la organización, han sido objeto de estudio continuo por tanto, a éstos en la actualidad se pueden adicionar otros principios más que pueden ser tomados en cuenta para el establecimiento de toda organización.

2.17 Elementos Esenciales de la Organización

Un organismo social, o los resultados de la organización, pueden decirse, que consiste en dos componentes: “partes y relaciones”. Las partes pueden considerarse como unidades “trabajo – persona”, cada una de las cuales se forman por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo.

¹⁸ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

Las relaciones trabajo – persona tienen un lugar como resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

2.18 Organización Formal e Informal

Todo organismo social de hecho es en sí formal, sin embargo puede contener varios grupos organizados adicionalmente de carácter informal.

“La organización formal, es aquella estructura organizacional planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva”¹⁹.

Una organización formal se identifica por dos características:

Una estructura en la cual el personal trabaja colectivamente para alcanzar los objetivos del grupo. Una estructura que permite el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo.

La organización formal, es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Se puede representar mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos, y otros documentos formales.

¹⁹ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

“Una organización informal está caracterizada por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia objetivos definidos del grupo”²⁰.

Cualquiera que haya participado en una organización, reconoce que ocurren muchas interacciones, que no están prescritas por la estructura formal. Es decir se refiere a los aspectos del organismo que no están formalmente planeados sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

²⁰ Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.

CAPITULO III

METODOLOGIA Y MARCO MUESTRAL

3.1 Tipo de Investigación

El diseño se selecciona de acuerdo a 3 criterios de investigación:

- a) De acuerdo a la profundidad del estudio. Explorativa, descriptiva, explicativa, y predictiva.
- b) De acuerdo a la intervención del investigador en la investigación. Observacional y no observacional.
- c) De acuerdo a la conducta de las variables entres sí. Correlacional y Relacional.

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación científica se dividen en dos: *empíricos* y *teóricos*, pero, en realidad, en el proceso de investigación de éste estudio, estos métodos nunca están separados. Unos y otros emplean técnicas específicas, lo mismo que técnicas comunes a ambos.

3.2.1 Métodos Teóricos

- *La Inducción*, es un modo de razonar que nos lleva a conocer la realidad que se vive en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. Se caracteriza porque mediante la utilización de procesos analíticos sintéticos estudia los hechos, casos o fenómenos particulares en el área administrativa en perspectiva de diseñara

una estructura organizacional formal que contribuya a incrementar la eficacia y la eficiencia organizacional.

- *La Deducción*, parte de un principio o ley universal acerca de la administración moderna, para llegar a conclusiones o consecuencias particulares al diseñar una estructura organizacional formal en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. puesto que a través de éste método se puede extraer lógicamente conocimientos nuevos de conocimientos administrativos previos.

3.2.2 Métodos Empíricos

- “*La observación científica* como método consiste en la percepción directa del escenario que se vive en la empresa”²¹ Carlinsnacks Cía. Ltda. La observación permitirá conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos administrativos.
- *En el método de medición* se va a tener en cuenta todas y cada una de las características para diseñar una estructura organizacional formal y los resultados que se pretende alcanzar a través de la eficacia y eficiencia organizacional que permita desarrollar una ventaja competitiva importante.

3.3 Población

La población de estudio, es un conjunto de los individuos sometidos a una evaluación estadística a través de un muestreo, de acuerdo a esta definición la

²¹ Consultado el 15 de marzo del 2011 de: es.wikipedia.org.

población de éste estudio serán los 164 empleados de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

3.3.1 Tamaño de la Muestra

Como en el estudio se conoce el valor de la población se puede calcular el tamaño de la muestra tomando en cuenta los siguientes parámetros:

p : Variabilidad positiva (éxito)

q : Variabilidad negativa (fracaso)

Z : Valor del nivel de significancia

E: Es la precisión o el error

N: Es el tamaño del universo

Datos para obtener la muestra:

1 N = 164

2 p = 0,50 (probabilidad de éxito)

3 q = 0,50 (probabilidad de fracaso)

4 Nivel de significancia = 95%

5 Z = 1.96 para 95%

6 E = 5%

100% = (50% probabilidad de éxito y 50% probabilidad de fracaso)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(164)(1,96)^2(0,50)(0,50)}{(64-1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{(164)(3,8416)(0,25)}{(63)(0,0025) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{(157,51)}{(0,4075) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{(157,51)}{(1,3679)}$$

$$n=115,15 \Rightarrow 115 \text{ (empleados)}$$

El tamaño de la muestra que permitirá obtener información con un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error; es de 115 empleados, considerando una población de estudio de 164 empleados que trabajan en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

3.4 Diseño de la Encuesta

CARLINSNACKS CÍA. LTDA.

Objetivo: Conocer si una nueva estructura organizacional formal permitirá alcanzar mayor eficacia y eficiencia organizacional.

INSTRUCCIONES: Antes de responder, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, efectúe el proceso de reflexión y responda con claridad las preguntas, maque con una x su respuesta y tenga en cuenta que debe ser de una manera objetiva tratando de plantear una solución a los problemas existentes.

PREGUNTAS

1. ¿Considera usted, que el crecimiento actual de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., obliga a un cambio organizacional?

SI ()

NO ()

2. ¿Qué tipo de cambio organizacional es prioritario en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.?

Sistemas de información gerencial ()

Estructura organizacional ()

Dirección estratégica ()

Reingeniería de procesos ()

Calidad total ISO. ()

3. ¿A su criterio el pronóstico de cambio en la estructura organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. será?

Cambio importante ()

Cambio menor ()

No habrá cambio ()

4. ¿Cree usted, que la nueva estructura organizacional permitirá alcanzar una mayor eficacia y eficiencia organizacional?.

SI ()

NO ()

5. ¿Según su criterio, la nueva estructura organizacional facilitará la toma de decisiones de la gerencia?

SI ()

NO ()

6. Cree usted, que la nueva estructura organizacional ayudará a la descentralización de los procesos actuales.

SI ()

NO ()

7. ¿Considera usted, que la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. Además requiere que se plantee de manera clara y objetiva su cultura corporativa?

SI ()

NO ()

8. ¿A su criterio el personal administrativo y operativo de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. Esta capacitado para adoptar la nueva estructura organizacional?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

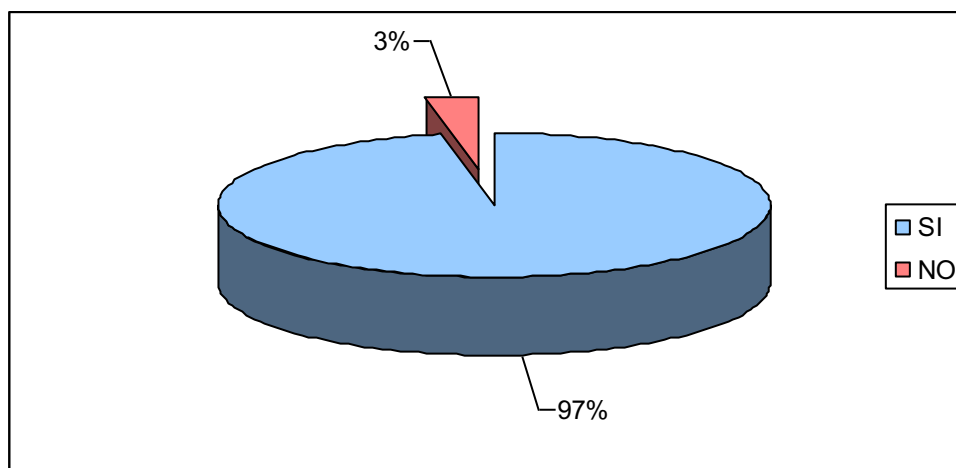
3.5 Análisis de Resultados

1. ¿Considera usted, que el crecimiento actual de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., obliga a un cambio organizacional?

Tabulación:

Variables	No de empleados de la empresa	Porcentaje
SI	112	97%
NO	3	3%
TOTAL	115	100%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

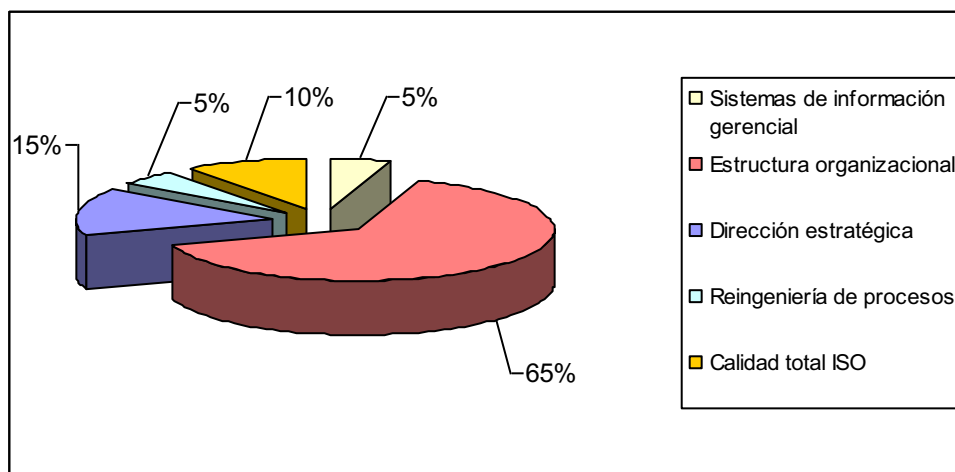
El 97% de los empleados encuestados contesta que el crecimiento actual de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., obliga a un cambio organizacional; sin embargo de lo expuesto el 3% de los empleados encuestados considera no necesario un cambio organizacional. De los resultados obtenidos se infiere que es necesario un cambio organizacional que contribuya al crecimiento y expansión de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

2. ¿Qué tipo de cambio organizacional es prioritario en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.?

Tabulación:

Variables	No de empleados de la empresa	Porcentaje
Sistemas de información gerencial	6	5%
Estructura organizacional	75	65%
Dirección estratégica	17	15%
Reingeniería de procesos	6	5%
Calidad total ISO	11	10%
TOTAL	115	100%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

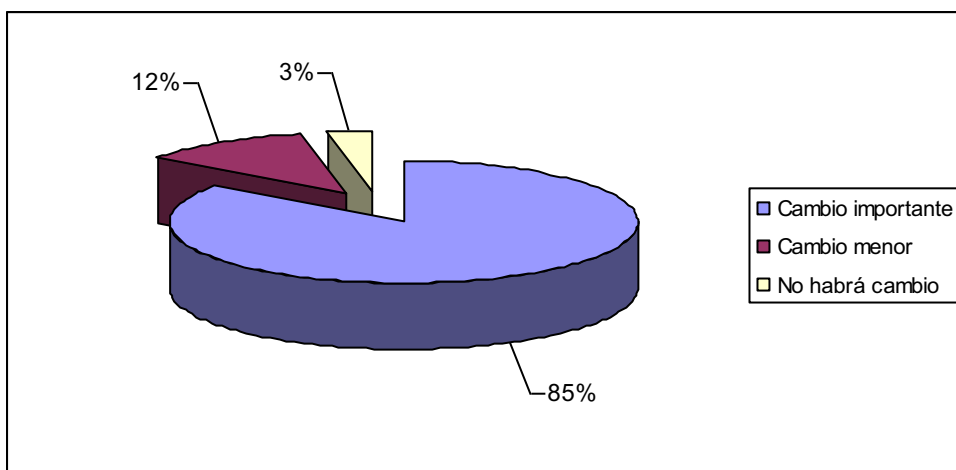
El 65% de los empleados encuestados contesta que el tipo de cambio organizacional más prioritario es construir una estructura organizacional formal; seguido del 15% de los empleados que considera que el tipo de cambio organizacional más prioritario es una buena dirección estratégica. De los resultados obtenidos resalta el criterio mayoritario de construir una estructura organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

3. ¿A su criterio el pronóstico de cambio en la estructura organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. será?

Tabulación:

Variables	No de empleados de la empresa	Porcentaje
Cambio importante	98	85%
Cambio menor	14	12%
No habrá cambio	3	3%
TOTAL	115	100%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

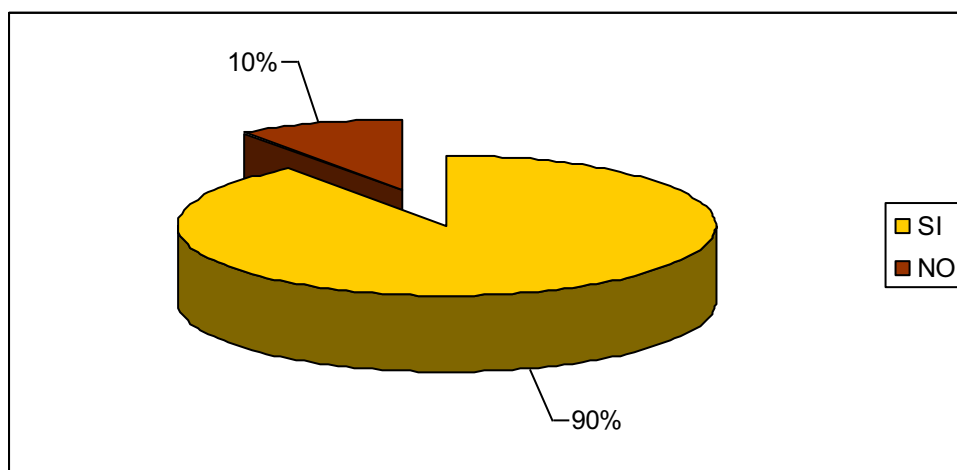
El 85% de los empleados encuestados indican el pronóstico del cambio organizacional; el cuál será un cambio importante; mientras el 12% de los empleados encuestados indican el pronóstico del cambio organizacional el cuál será un cambio menor. Esta pregunta confirma la importancia que tiene un cambio organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda, en forma inmediata en su trabajo diario.

4. ¿Cree usted, que la nueva estructura organizacional permitirá alcanzar una mayor eficacia y eficiencia organizacional?.

Tabulación:

Variables	No de empleados de la empresa	Porcentaje
SI	104	90%
NO	11	10%
TOTAL	115	100%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

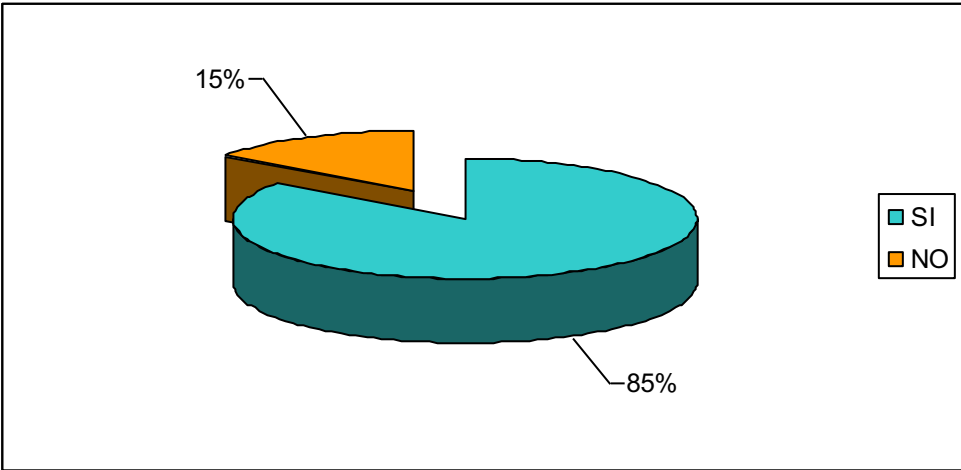
El 90% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional SI permitirá alcanzar una mayor eficacia y eficiencia organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., mientras tan solo el 10% de los empleados encuestados considera que una nueva estructura organizacional NO permitirá alcanzar una mayor eficacia y eficiencia organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. De éstas respuestas se desprende que SI se logrará el objetivo deseado.

5. ¿Según su criterio, la nueva estructura organizacional facilitará la toma de decisiones de la gerencia?

Tabulación:

Variables	No de empleados de la empresa	Porcentaje
SI	98	85%
NO	17	15%
TOTAL	115	100%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

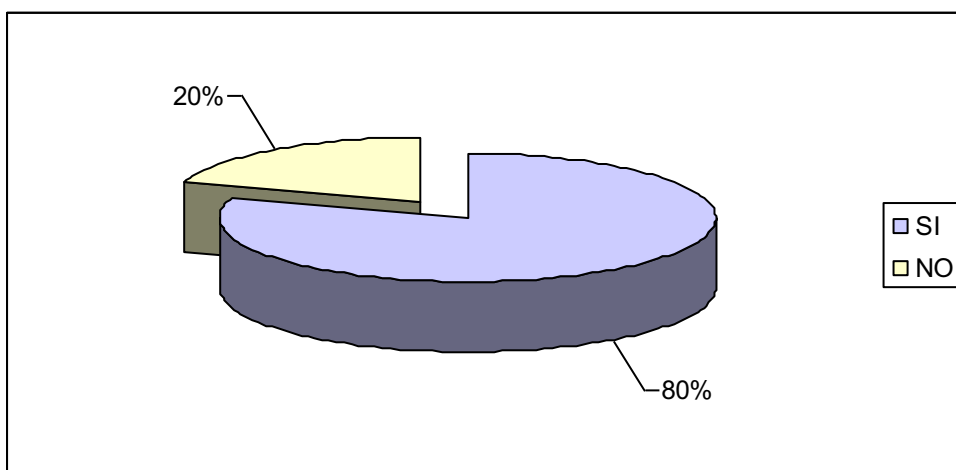
El 85% de los empleados encuestados contesta que una nueva estructura organizacional SI facilitará la toma de decisiones de la gerencia; en cambio el 15% de los empleados encuestados cree que una nueva estructura organizacional No facilitará la toma de decisiones de la gerencia. Esta pregunta demuestra que una estructura organizacional formal permite desarrollar una gestión empresarial exitosa para el futuro en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

6. Cree usted, que la nueva estructura organizacional ayudará a la descentralización de los procesos actuales.

Tabulación:

Variables	No de empleados de la empresa	Porcentaje
SI	92	80%
NO	23	20%
TOTAL	115	100%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

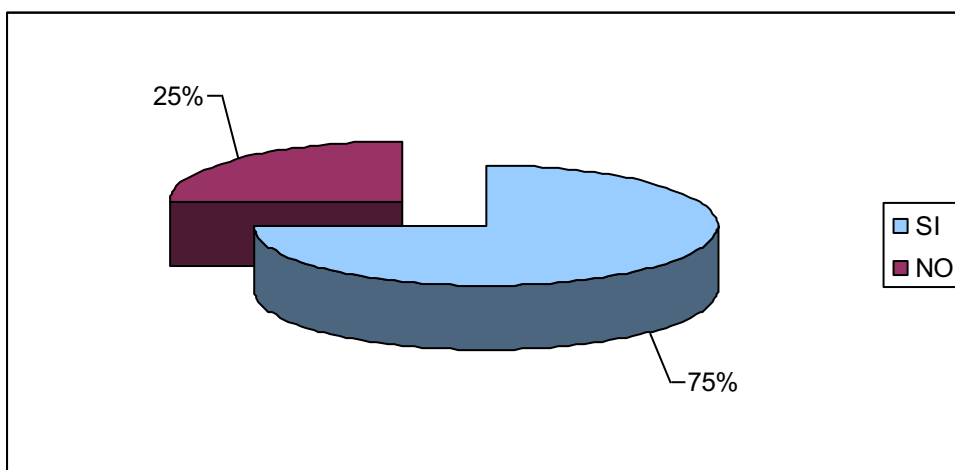
El 80% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional SI, contribuirá a la descentralización de los procesos actuales; mientras que el 20% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional NO, contribuirá a la descentralización de los procesos actuales. Los resultados obtenidos demuestran que si es posible la descentralización de los procesos actuales volviéndoles más ágiles y dinámicos para las diferentes operaciones diarias.

7. ¿Considera usted, que la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. Además requiere que se plantee de manera clara y objetiva su cultura corporativa?

Tabulación:

Variables	No de empleados de la empresa	Porcentaje
SI	86	75%
NO	29	25%
TOTAL	115	100%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

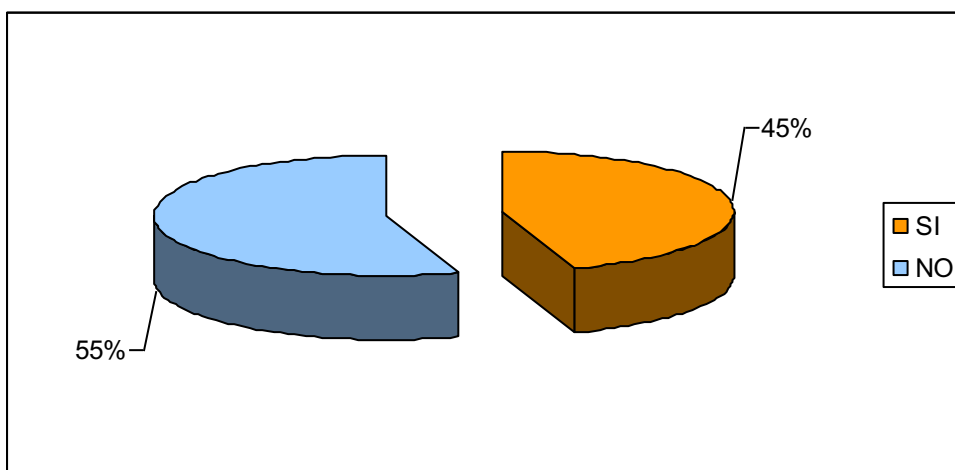
El 75% de los empleados encuestados contesta que SI se requiere que se plantee de manera clara y objetiva la cultura corporativa de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., mientras el 25% de los empleados encuestados contesta que NO se requiere que se plantee de manera clara y objetiva la cultura corporativa de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. De los resultados se deduce que si se puede cambiar la cultura corporativa.

8. ¿A su criterio el personal administrativo y operativo de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. Esta capacitado para adoptar la nueva estructura organizacional?

Tabulación:

Variables	No de empleados de la empresa	Porcentaje
SI	52	45%
NO	63	55%
TOTAL	115	100%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

El 45% de los empleados encuestados contestan que SI están capacitados para adoptar la nueva estructura organizacional en cambio el 55% de los empleados encuestados contestan que NO están capacitados para adoptar la nueva estructura organizacional. Estas respuestas implica que es necesario ofrecer capacitación continua a los empleados de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda, para construir una nueva estructura organizacional.

3.6 Conclusiones de la Encuesta

En resumen los principales elementos que se destacan en la presente encuesta son los siguientes:

- El 97% de los empleados encuestados contesta que el crecimiento actual de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda., obliga a un cambio organizacional.
- El 65% de los empleados encuestados contesta que el tipo de cambio organizacional más prioritario es una estructura organizacional.
- El 85% de los empleados encuestados indican el pronóstico del cambio organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda. será un cambio importante. Esta pregunta confirma la importancia que tiene un cambio organizacional.
- El 90% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional SI permitirá alcanzar una mayor eficacia y eficiencia organizacional en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.
- El 85% de los empleados encuestados indica que una nueva estructura organizacional SI facilitará la toma de decisiones de la gerencia.
- El 80% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional SI, ayudará a la descentralización de los procesos actuales. Los resultados obtenidos indican que no es fácil cambiar los procesos actuales en la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.
- El 75% de los empleados encuestados contesta que SI se requiere que se plantee de manera clara y objetiva la cultura corporativa de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

- El 45% de los empleados encuestados contestan que SI están capacitados para adoptar la nueva estructura organizacional. Esta respuesta implica que es necesario ofrecer capacitación continua a los empleados de la empresa Carlinsnacks Cía. Ltda.

CAPITULO IV

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL PARA LA EMPRESA CARLISNACKS CIA. LTDA.

4.1 La empresa Carlisnacks Cia. Ltda.

Hace 10 años, exactamente el 2 de agosto de 1999, nació una empresa que fue el sueño de tres empresarios emprendedores: Nelson Aragón, Carlos Forero y Rodrigo Laso, a los que el destino unió para fundar una compañía con potencial ganador Carli Snacks. Los inicios no fueron fáciles. Entre los tres juntaron un capital de 30 mil dólares y empezaron la producción de 5 mil pacas mensuales de extruídos de maíz, a los que bautizaron con el nombre de “Panchitos”. Tenían una empacadora y con esa única máquina empezaron la empresa, hoy producen 100.000 mil pacas mensuales de “Panchitos”, al que consideran su producto líder.

Carli Snacks le apostó al segmento económico medio-bajo y ahí se ha posesionado por su calidad y precio. Uno de los factores para el éxito de los “Panchitos” fue que la gente los identificaba con los colores azul y rojo, de los desaparecidos “Chitos” de Jacks Snacks por lo que los compraban y al probar la calidad del nuevo producto simplemente volvían a adquirirlo una y otra vez cuentan los socios.

Algo digno de destacar, sin dejar de lado la calidad de los productos de Carli Snacks es que toda la imagen corporativa de esta empresa ha sido creada por los tres socios.

La empresa Carlisnacks Cía Ltda., empezó con cinco empleados (que incluían a los tres socios). Hoy día la empresa le da trabajo a 164 personas en forma directa y 300 en forma indirecta, incluyendo su fuerza de distribución en Ecuador y Colombia.

Con el paso de los años y gracias a la calidad de los productos que la elabora Carlisnacks, esta empresa se ha convertido en la número uno en la venta de extraídos de maíz (bocaditos de sal o dulce hechos con maíz tipo morochillo), sin colorantes artificiales, ni conservantes. En 10 años, el progreso de esta fábrica ha sido rápido y sostenido hasta la actualidad.

4.2 Alcance y fuentes del Cambio Organizacional

La idea de cambiar la estructura organizacional va afectar a toda la organización, puesto que sus efectos repercutirán en los niveles horizontal y vertical del organigrama.

Por ello en esta propuesta de reestructuración tiene que fundamentarse sus causas y su área de influencia. A continuación se enlistan las más representativas en la empresa Carlisnacks Cia. Ltda.

4.2.1 Internas

- Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta,
- Lentitud en el flujo de recursos humanos,
- Funcionalidad técnica y tecnológica
- Detección de problemas operativos internos
- Dificultad para la toma de decisiones de la gerencia,

- Crecimiento y expansión de la empresa en el mercado,
- Iniciativa para mejorar la evaluación del desempeño.

4.2.2 Externas

- Cambio en la situación del mercado,
- Cambio en las preferencias del consumidor,
- Presión de la competencia en el mercado,
- Modificación de las condiciones económicas del país,
- Cambios en el marco legal vigente,

4.3 Procedimiento general de Reorganización

La reestructuración de la empresa Carlisnacks Cia. Ltda. va a efectuarse en forma ordenada basada en los siguientes elementos.

4.3.1 Metodología

Planeación

En esta fase se determinarán los lineamientos generales de reorganización, garantizando factores prioritarios que incidirán en el funcionamiento de la organización para ello se fija objetivos, fuentes de información; además de conformar el equipo de trabajo, realizar una investigación preliminar, elaborar un pre-análisis y formular un anteproyecto.

Instrumentación

En esta fase se selecciona y aplica las técnicas de recopilación de la información válida en función del alcance y la forma de cobertura de la reorganización de la empresa Carlisnacks Cia. Ltda., se consideran además las técnicas, la forma de integrar la información y la revisión de contenidos de acuerdo con las prioridades establecidas.

Análisis de la información

En esta fase se examinarán los componentes de la empresa Carlisnacks Cia. Ltda., según su naturaleza, relación, interdependencia y ubicación en la estructura; se atenderán el propósito y la secuencia definidos para formular un diagnóstico administrativo y posteriormente se laborar el informe final.

Implantación

En esta fase los criterios acordados se transformaran en acciones específicas, para poner en práctica opciones válidas al cubrir necesidades en orden y tiempo y al designar tanto al responsable de su ejecución como el tipo de reportes con los que se informaran los avances.

Seguimiento y evaluación

En esta última fase se analizará el comportamiento de los cambios realizados mediante mecanismos de información y se evaluará la calidad de los resultados obtenidos.

4.3.2 Mecanismos de Estudio

La decisión de emprender un proceso de reorganización en la empresa Carlisnacks Cia. Ltda., se le va a asignar a un equipo técnico que se integrará de la manera siguiente:

4.3.3 Responsable del Equipo Técnico

El responsable de diseñar la nueva estructura organizacional será el gerente general de la empresa Carlisnacks Cia. Ltda.

4.3.4 Instrumentos Técnicos de Apoyo

Los instrumentos que servirán de apoyo para diseñar la nueva estructura organizacional en la empresa Carlisnacks Cia. Ltda., serán los siguientes:

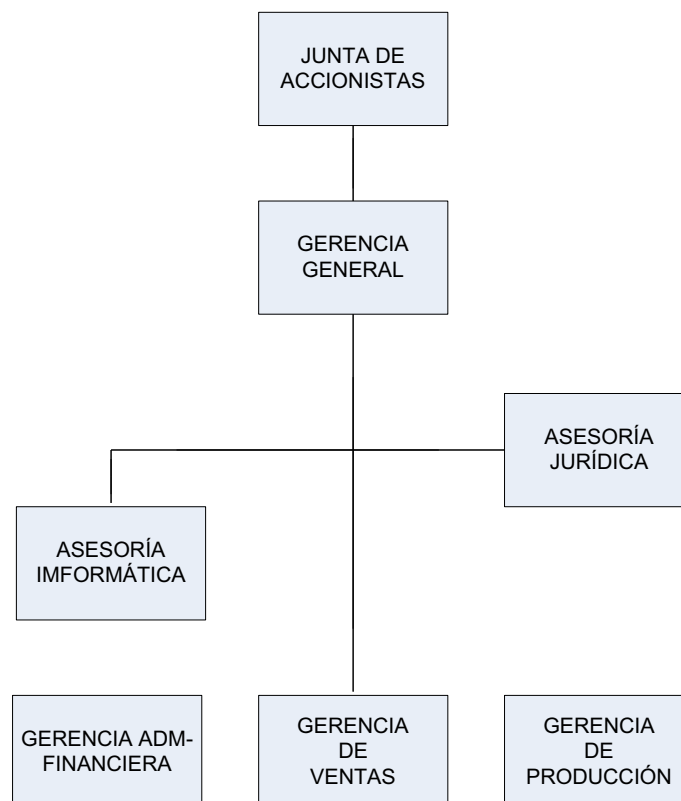
- Organigramas,
- Cuadros de distribución del trabajo,
- Mapa de procesos,
- Diagramas de flujo,
- Cuadros estadísticos,
- Diagramas de distribución del espacio,
- Análisis y valuación de puestos,
- Diseño de sistemas de información,
- Árbol de decisión,
- Manual de organización,
- Manual de procedimientos,
- Otros manuales de apoyo.

4.4 Principios de Organización

4.4.1 Departamentalización

La departamentalización en la empresa Carlisnacks Cia. Ltda., implicará la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades entre sí. Para la propuesta del organigrama para la empresa Carlisnacks Cia. Ltda., se ha tomado en consideración el organigrama original en el cuál se determinó que era necesario eliminar algunos cargos gerenciales puesto que se observó que el organigrama actual, se encuentra sobre estructurado en la parte administrativa, dando lugar a un exceso burocrático.

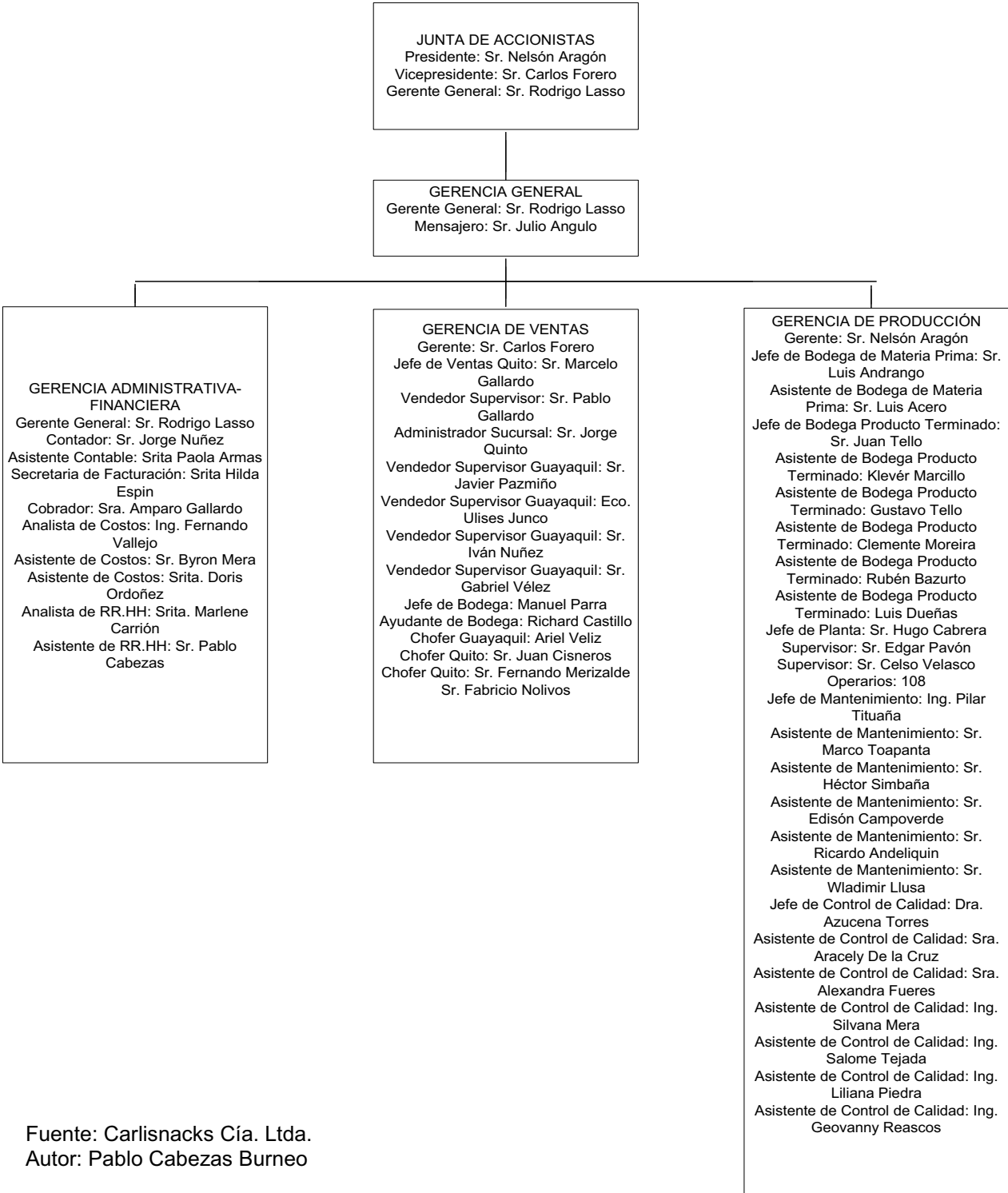
Gráfico No.1: Organigrama Estructural de Posición



Fuente: Carlisnacks Cía. Ltda.
Autor: Pablo Cabezas Burneo

Los directivos de la Junta de Accionistas, se repiten en los cargos de las Gerencias, porque son de nivel de confianza, por lo tanto estas funciones no se delegan.

Gráfico No.2: Organigrama de Posición



Fuente: Carlisnacks Cía. Ltda.
Autor: Pablo Cabezas Burneo

4.4.2 Jerarquización

Se establecerán los siguientes niveles jerárquicos en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

- **Nivel directivo** en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.
 - Presidencia
 - Vicepresidencia
 - Gerencia General

- **Nivel ejecutivo** en el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.
 - Gerencia Administrativa – Financiera,
 - Gerencia de Ventas
 - Gerencia de Producción

- **Nivel Operativo**, donde se ejecutan las operaciones de la entidad.

Área Administrativa Financiera

- Contabilidad,
- Facturación,
- Cobranzas,
- Costos,
- Recursos Humanos.

Área de Ventas

- Supervisión – Quito,
- Administración Sucursal – Guayaquil
- Choferes

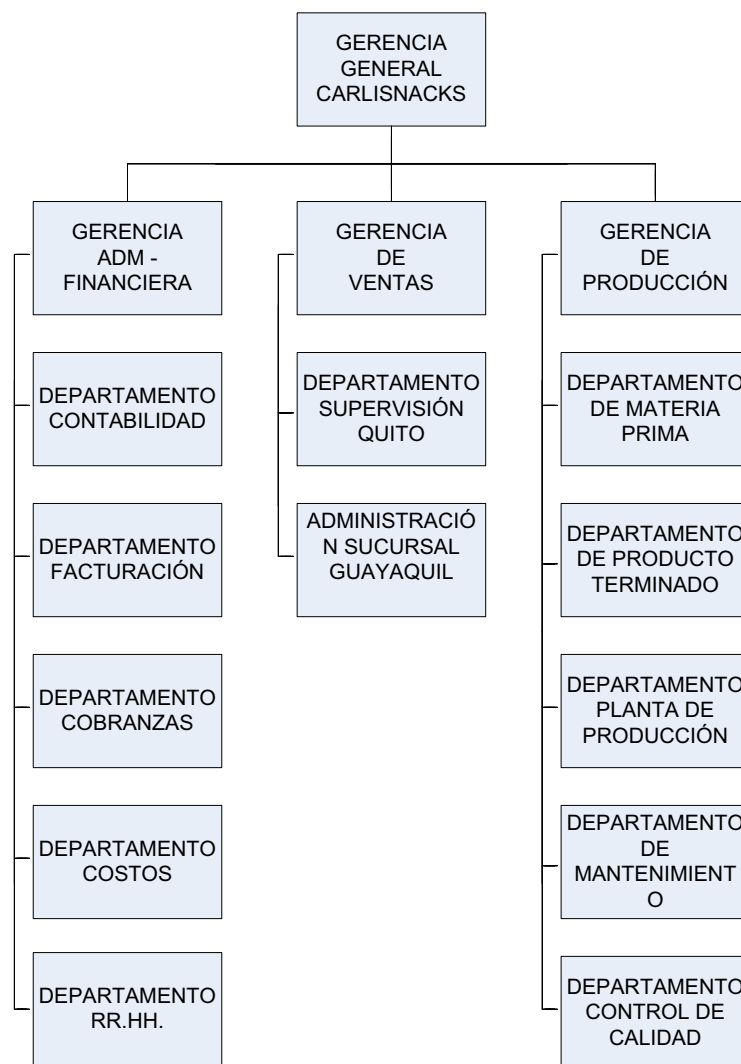
Área de Producción

- Materia prima
- Producto terminado,
- Planta,
- Mantenimiento,
- Control de calidad.

4.4.3 Línea de Mando

Las líneas de mando se relacionan íntimamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre los diferentes departamentos y/o secciones que hay en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., puesto que estas representarán gráficamente la delegación de autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos.

Gráfico No.5: Línea de Mandos



Fuente: Carlisnacks Cía. Ltda.
Autor: Pablo Cabezas Burneo

4.4.4 Autoridad

En la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., la autoridad será de línea es decir es la relación de autoridad superior - subordinado que se extiende de la cima de la empresa al escalón mas bajo siguiendo la llamada cadena de mano.

4.4.5 Responsabilidad

La autoridad en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupe) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas que son generalmente subordinados. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de la empresa.

4.4.6 Tramo de Control

La nueva estructura organizacional de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., será el resultado de la integración ordenada de las actividades e indica al mismo, quien debe hacer las tareas. Es necesario recalcar que el aumento en el número de departamentos y la necesidad de comunicación frecuente influyen sobre le tramo de control, por lo que se va a evitar el exagerado crecimiento de la estructura de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

El tramo de control que debe tener un departamento está determinado por las relaciones orgánicas que establecen éste y sus subordinados.

Cuadro No.1: Crecimiento exponencial de las relaciones

Número de Departamentos Empresa Carlisnacks Cía. Ltda.	Número de relaciones
1	1
2	6
3	18
4	44

Fuente: Carlisnacks Cía. Ltda.
Autor: Pablo Cabezas Burneo

4.4.7 Comunicación

La comunicación interna es un factor estratégico clave en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta. El éxito de las políticas de comunicación en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda. dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba, de la gerencia, abajo, al resto de personal de la organización, sino que para su adecuada puesta en marcha la comunicación interna debe tener también una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

4.4.8 Delegación, Descentralización

La delegación de autoridad en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., consiste en facultar y responsabilizar a un subordinado para que tome decisiones, emita instrucciones y haga que se cumplan la orden recibida, esto implica:

- 1) Determinar los resultados que se espera de un puesto,
- 2) Asignar funciones al puesto
- 3) Conferir autoridad para cumplir las funciones,
- 4) Responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto del cumplimiento de las funciones.

La descentralización guarda estrecha relación con la delegación, la cual consiste en la tendencia de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., a distribuir la autoridad entre la matriz en la ciudad de Quito y la sucursal en la ciudad de Guayaquil, las cuales actuarán en forma independiente entre si, en lo que tiene que ver con la ejecución y la operación de la sucursal en la ciudad de Guayaquil, a la vez que se delegan facultades de decisión dentro de un ámbito territorial determinado, mientras en la matriz en la ciudad de Quito se reserva las funciones de planeación, coordinación y control, con la misma relación jerárquica.

4.5 Características de los Niveles Administrativos

Para la desagregación de funciones en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., conviene en precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional a saber:

4.5.1 Funciones que caracterizan al Nivel Directivo

- Definir el marco de actuación de la empresa,
- Establecer políticas y estrategias que sirvan como marco referencial para la toma de decisiones,

- Asignar prioridades en la empresa a corto, mediano y largo plazo,
- Manejar la imagen de la empresa,
- Coordinar las acciones entre los departamentos,
- Busca líneas de financiamiento para la empresa,
- Fomentar el espíritu de equipo y el respeto a los principios corporativos,
- Establecer los objetivos de la empresa conforme a su misión

4.5.2 Funciones que caracterizan al Nivel Medio

- Elaborar y ejecutar programas mediante el establecimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo,
- Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de las funciones sustantivas o de apoyo,
- Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones,
- Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas,
- Asumir la responsabilidad del desarrollo de procesos, funciones, programas o proyectos,
- Orientar y aplicar los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la empresa.

4.5.3 Funciones que caracterizan al Nivel Operativo

- Precisar las metas por alcanzar en su área de trabajo,
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad,
- Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo,

- Supervisar el desarrollo del personal a su cargo,
- Atender el desarrollo del trabajo conforme a los criterios establecidos,
- Impulsar la productividad y promover la calidad en el trabajo,
- Proponer medidas y ajustes a sus actividades e informar a los mandos medios.

4.6 Estimaciones de Costo

La propuesta de estructura organizacional afectará al presupuesto de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., puesto que se modifica el número de departamentos administrativos en el organigrama por la ampliación del número de puestos en cada área.

Estas modificaciones repercutirán directamente en la distribución de funciones y cargas de trabajo y por lo tanto en los resultados de la empresa por ello es básico que la cuantificación del proceso de estructura organizacional considere los factores siguientes:

Cuadro No.2: Costos de la Estructura Organizacional

No.	Descripción de la actividad de la nueva Estructura Organizacional	Costo USD
1	Diseño de organigramas	\$ 100,00
2	Diseño de procesos - flujogramas	\$ 500,00
3	Cultura corporativa	\$ 100,00
4	Manual de funciones	\$ 500,00
5	Reglamento Interno	\$ 300,00
6	Plan de marketing	\$ 200,00
7	TOTAL	\$ 1.700,00

Fuente: Investigación propia
 Autor: Pablo Cabezas Burneo

Nota: * Costos de los estudios siempre y cuando lo realice el propio personal que trabaja en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

4.6.1 Costo Total

La nueva estructura organizacional representa otros gastos no solo en plantilla de personal, sino también en aspectos administrativos, que se vinculan directamente al costo total.

Cuadro No.3: Costos en Aspectos Administrativos

No.	Área de trabajo	Descripción de la actividad	Costo USD
1	Personal	Equipo de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Organización y Métodos. • Técnico en procesos • Técnico administrativo • Secretaria 	\$ 900,00 \$ 900,00 \$ 900,00 \$ 600,00
2	Contabilidad	• Asignación de ingresos y egresos	\$ 600,00
3	Administración	• Coordinador de trabajo	\$ 600,00
4	Transporte	• Costos por transporte de personal.	\$ 1.000,00
5	Oficina	• Equipos de oficina <ul style="list-style-type: none"> • Útiles de oficina • Internet • Teléfono 	\$ 1.000,00 \$ 500,00 \$ 250,00 \$ 250,00
6	Mobiliario	• Muebles y enseres	\$ 300,00
7	Suministros de aseo	• Misceláneos	\$ 200,00
	TOTAL		\$ 8.000,00

Fuente: Investigación propia
 Autor: Pablo Cabezas Burneo

4.6.2 Costo Administrativo de la Reprogramación

Los movimientos en la estructura orgánica representan variaciones que pueden incidir en el costo de operación, que se vinculan directamente con el proceso de toma de decisiones.

En la medida que la estructura organizacional se consolida, la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., tienen que adaptarse a las nuevas necesidades y condiciones de trabajo.

Cuadro No.4: Costos de Operación

No.	Descripción de los costos de operación	Costo USD
1	Sistemas de producción	\$ 1.000,00
2	Información	\$ 500,00
3	Comunicación	\$ 1.000,00
	TOTAL	\$ 2.500,00

Fuente: Investigación propia
Autor: Pablo Cabezas Burneo

4.6.3 Costo – Beneficio

La nueva estructura organizacional representa un gasto definido que se refleja en el consumo de recursos: humanos, materiales y financieros, por lo que debe reflejarse con resultados específicos en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., es decir mayor eficacia y la eficiencia.

4.7 Sistema de Información

En la nueva estructura organizacional se requiere que se realice los sistemas de información en uso, puesto que representan un recurso fundamental para alcanzar la eficacia y eficiencia organizacional.

Gráfico No.6 Sistemas de Información



Los sistemas de información que revisará la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., son los siguientes:

- Sistema de procesamiento de transacciones
- Sistema de información administrativo,
- Sistema de apoyo a la toma de decisiones
- Sistema personal de información.

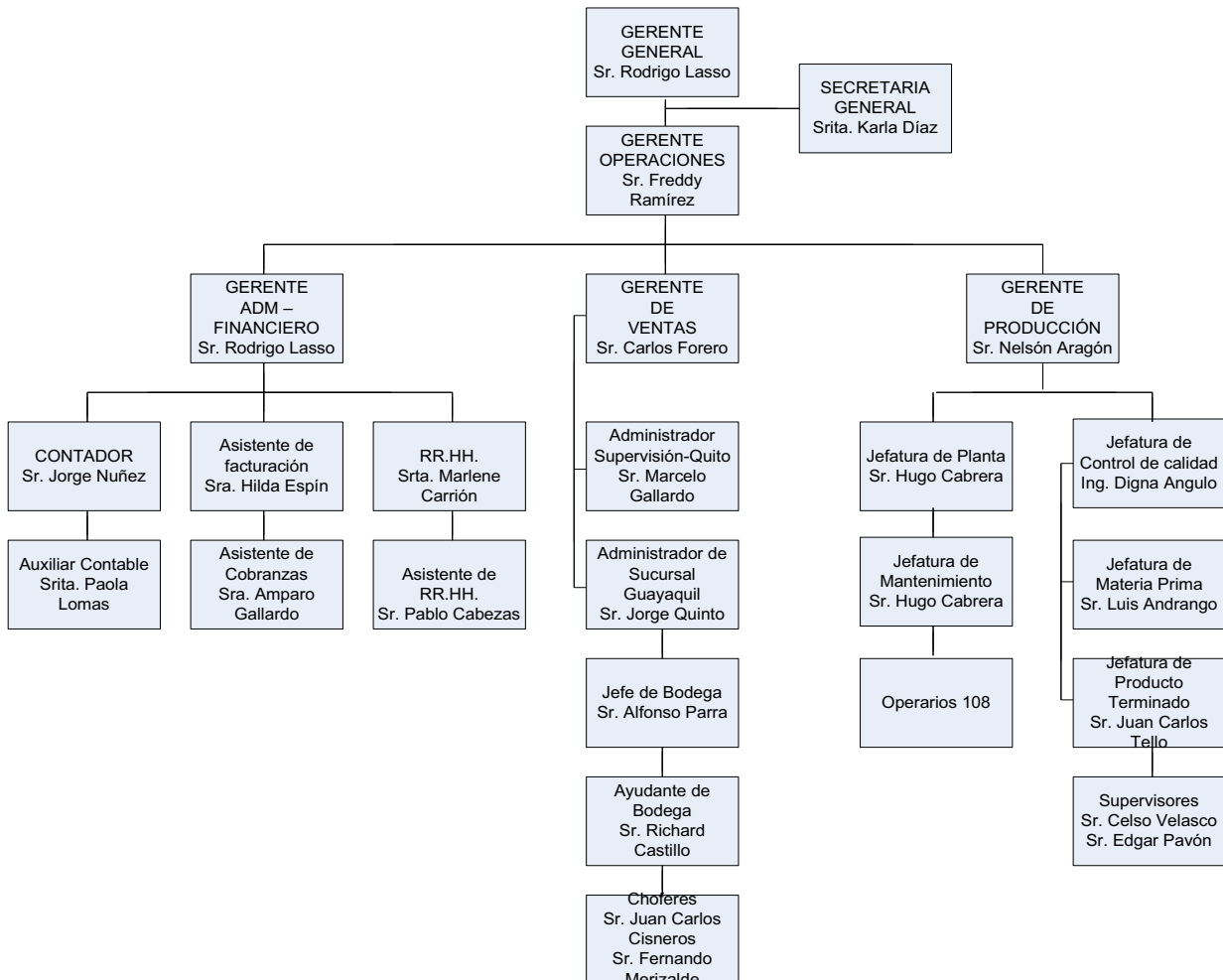
4.8 Modelo Aplicado

4.8.1 Cambio Organizacional

Es el conjunto de variaciones de orden estructural que va a sufrir la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., y que se traducirán en un nuevo comportamiento organizacional.

4.8.2 Organigrama Estructural por Puestos

Empresa Carlisnacks Cía. Ltda.



Fuente: Investigación propia
 Autor: Pablo Cabezas Burneo

4.8.2.1 Descripción de Funciones

Los ejecutivos de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., deben definir en manuales las respectivas funciones y responsabilidades que tendrán cada uno de los empleados, de tal forma de no entorpecer o talvez propiciar conflictos entre empleados por malos entendidos que se pueden prevenir definiendo manuales de funciones. Por esta razón se procede a formular las respectivas funciones y responsabilidades para cada departamento que integra el organigrama estructural de la empresa.

A continuación se detalla las funciones de los diferentes departamentos de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

GERENCIA GENERAL

Representa el nivel ejecutivo y es quien se encargará de orientar y dirigir las actividades de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

Perfil del cargo

- Título profesional en Administración de Empresa y/o Ing. Comercial.
- Experiencia en planificación y control de producción así como en administración de ventas.
- Tener experiencia en gerenciar empresas del ramo por lo menos de 5 años.
- Estar dispuesto a trabajar bajo presión y enfrentar retos.

Funciones

- Planificar el normal funcionamiento de la empresa
- Evaluar mensualmente su gestión empresarial.
- Supervisar el trabajo de los empleados de los niveles medios.
- Controlar y evaluar, los métodos de trabajo buscando mejoras.
- Intervenir en la capacitación y entrenamiento del personal directivo.
- Mantener la moral entre todo el personal, que propicie la generación de una cultura organizacional óptima.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

La administración y la asignación eficiente de fondos en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

Perfil del cargo

- Título profesional como Lcdo. en Contabilidad y Auditoría (C.P.A.) y/o Ing. Financiera.
- Experiencia mínima de 3 años en labores similares.
- Manejo de programas de contabilidad computarizada.
- Manejo de sistemas de costos y presupuestos.

Funciones

- Diseñar, estructurar e implementar un modelo administrativo acorde a las necesidades y planteamientos.
- Preparar y aprobar estados financieros, estadísticos y análisis de los mismos para rendir informe a Gerencia.
- Presentar mensualmente a la Gerencia con copia al departamento administrativa el balance y el estado de pérdidas y ganancias.
- Establecer medidas y políticas de control interno, para evitar errores, desperdicios y pérdidas.
- Vigilar y controlar todos los ingresos de la empresa, estableciendo los registros adecuados y medidas para el debido cobro y contabilización de los mismos.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Este departamento se encarga de comercializar los productos de consumo masivo, el mismo que será puesto a disposición del cliente.

Perfil del cargo

- Título profesional en Administración de Empresas y/o Ing. Comercial
- Experiencia mínima de 3 años en labores similares.
- Estar dispuesto a trabajar bajo presión y enfrentar retos.

Funciones:

- Investigación del mercado de consumo masivo
- Diseño de estrategias de marketing
- Asignación de cuotas y territorio de ventas
- Control y supervisión del personal de ventas
- Elaborar presupuestos de promoción y publicidad
- Evaluar y reportar su gestión a la gerencia.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Nivel operativo cuya principal actividad consiste en la producción de productos de consumo masivo (panchitos, platanitos, cueritos, etc.)

Perfil del cargo

- Título profesional en planeación y control de la producción y/o Ing. Industrial.
- Experiencia en calidad total y aseguramiento de la calidad de 3 años

- Estar dispuesto a trabajar bajo presión y enfrentar retos

Funciones:

- Planeación y control de la producción.
- Estudio de tiempos y movimientos de la producción
- Control y aseguramiento de calidad de la producción.
- Control del personal involucrado con la producción
- Emisión de informes a la gerencia

4.8.3 Manual de Descripción de Puestos

- **Introducción**

El manual de puestos va a documentar la información de una forma ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto con objeto de que la persona resulte ser idónea al mismo, ya sea para definirlo o actualizarlo, con el fin de que por si mismo constituya una solución dentro de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., y se refleje como consecuencia en una mejor organización interna.

- **Objetivo**

Ofrecer al usuario la identificación y descripción, de los puestos de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

- **Responsabilidad**

Departamento de Recursos Humanos

- **Dirigido**

Al personal que conforma la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

MANUAL DE FUNCIONES

ÍNDICE

Contenido

STAFF GERENCIAL

- Asesoría Jurídica
- Asesoría Informática
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Producción

GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA


- Contabilidad
- Asistente contable
- Facturación
- Cobranzas
- Costos
- Asistente Costos
- Recursos Humanos
- Asistente Recursos humanos

GERENTE DE VENTAS

- Supervisor Quito
- Chofer

GERENTE DE OPERACIONES

- Materia Prima
- Materia prima asistente
- Producto terminado
- Producto terminado asistente
- Planta
- Supervisores planta
- Personal Operativo planta
- Mantenimiento
- Asistente mantenimiento
- Control de calidad
- Asistente de calidad


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	GERENTE GENERAL	
2. GRADO:	Primero	
3. JEFE:	Junta de Accionistas	
4. SUPERVISA A:	Gerente Administrativo – Financiero, Gerente de ventas, Gerente de Producción.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
<p>El Gerente General de Carli Snacks actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la casa matriz.</p>		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<p>Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a</p>		

la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas. Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

ESTUDIOS:	Ingeniería en Administración de Empresas y/o Economía.
EXPERIENCIA:	10 años en el área
FORMACIÓN:	Tercer nivel

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
2. GRADO:	Segundo	
3. JEFE:	Gerente General	
4. SUPERVISA A:	Personal de RR.HH, Contabilidad, Facturación.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
<p>El Gerente Administrativo – Financiero se encarga de la administración y la asignación de fondos en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda</p>		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<p>El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización. Sus responsabilidades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. • Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos). • Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las 		

fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.


- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- El gerente financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y


certeza.

- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proveedores.
- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- Manejo de la relación con el proveedor del servicio de tercerización contable y auditores.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

ESTUDIOS:	Ingeniería en Finanzas y/o Dr. En Contabilidad y Auditoria.
EXPERIENCIA:	7 años en el área
FORMACIÓN:	Tercer nivel

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	GERENTE DE VENTAS	
2. GRADO:	Segundo	
3. JEFE:	Gerente General	
4. SUPERVISA A:	Personal de Supervisión – Quito, Administración Sucursal – Guayaquil.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Se encarga de comercializar los productos de consumo masivo que produce la empresa, mismos que será puesto a disposición del cliente.		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Es el responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta. • Ventas • Contratación y supervisión de vendedores (rutas) • Atención a clientes • Autorización de despacho de mercaderías • Manejo de la bodega de producto terminado • Coordinación de la distribución de productos a nivel nacional 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Ingeniería Marketing	
EXPERIENCIA:	7 años en el área	
FORMACIÓN:	Tercer nivel	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
	EJECUTIVOS O DIRECTIVOS	15/10/2010
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	GERENTE DE PRODUCCIÓN	
2. GRADO:	Segundo	
3. JEFE:	Gerente General	
4. SUPERVISA A:	Personal de Planta de Producción y Control de Calidad	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
<p>El Gerente de Producción tiene a su cargo el manejo del departamento de operaciones dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de los productos que elabora la empresa.</p>		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<p>Departamento de operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos. • Planeación y ejecución cualquier cambio, modificación o mejora. • Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general. • Adicionalmente tiene autoridad total en el manejo de las ventas dentro de la razonabilidad del negocio. 		

- Tiene la libertad para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta ciertos criterios como: el financiamiento recibido por los proveedores, el monto de la venta, el efecto en la liquidez de la empresa.

Técnico:


- El Gerente de Operaciones es el encargado de realizar la planificación de materiales y tiempo de entrega de pedidos.
- Para cada uno de los lotes se debe asignar el personal que va a llevar a cabo toda la ejecución.
- El Gerente de Operaciones se encarga de la supervisión de la elaboración de los lotes y despachos.


Compras:

- Compras Insumos
- Compras maquinarias
- Compras materia prima
- Cantidades de producto se encuentre de acuerdo a horas trabajadas
- Contratación de personal
- Coordinar el transporte si el agente afianzado no se encarga del mismo.
- Revisar la materia prima cuando llega.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

ESTUDIOS:	Tercer nivel
EXPERIENCIA:	7 años en el área
FORMACIÓN:	Ingeniero Industrial y/o Ingeniero de Alimentos

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	CONTADOR	
2. GRADO:	Tercero	
3. JEFE:	Administración Financiera	
4. SUPERVISA A:	Asistente contable	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<p>Manejo Contabilidad empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y verificación de documentación, • Control de libros mayores para concordancia con la contabilidad • Declaraciones al SRI • Pago proveedores • Recepción facturas • Presentación estados financieros • Soporte en presupuestos y proyecciones 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Tercer nivel	
EXPERIENCIA:	5 años en el área.	
FORMACIÓN:	Lcdo. en Contabilidad y Auditoria CPA	
HABILIDAD:	Numérica	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GRUPO OCUPACIONAL:	Código:
		Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Asistente contable	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Contador	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Administrativo		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
ASISTENTE CONTABLE		
Funciones y Autoridad Las responsabilidades principales son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos. • Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad. • Manejo de cuentas personales de la Gerencia General. 		
Actividades principales Actividades proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de facturas y comprobantes de retención. • Mantener el archivo de proveedores. • Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago. Actividades bancos		

- Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Financiera.
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos.
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.

Actividades clientes

- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- Todo esto es en la parte operativa no de autorización *Actividades viajes*
- Manejo de facturas y viáticos.
- Elaboración de memos de viáticos.
- Control de los respaldos.

Actividades contabilidad

- Coordinación de la entrega de información a los contadores. La empresa que realiza la contabilidad va a CARLI SNACKS 4 o 5 veces al mes en las cuales la asistente contable debe entregar carpetas de proveedores, clientes, comprobantes de retención, egresos de caja, registro de nómina, notas de crédito, libro de bancos y conciliaciones.
- Actualización continúa de los archivos.
- Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.

Actividades cuentas de la Gerencia General

- Realización de pagos de gastos personales.

- Pago a los empleados.
- Conciliaciones bancarias.
- Custodia de las chequeras.
- Realización de informes de chequeras conjuntas.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.


Otras actividades


- Facturación en la bodega de ventas.
- Manejo de caja chica y ventas de contado cuando no se encuentra la recepcionista.
- Cobranza.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.


Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Contador y las personas que se designen para tareas operativas específicas.


IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO


ESTUDIOS:	Tercer nivel
EXPERIENCIA:	3 años en el área
FORMACIÓN:	Cursar tercero cuarto año de Contabilidad.
HABILIDAD:	Numérica


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Secretaria de facturación	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Gerente administrativo	
4. SUPERVISA A:	Ninguna	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Administrativo		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
FACTURACIÓN (Secretaria)		
<ul style="list-style-type: none"> • Facturación de pedidos • Coordinación transporte distribución productos • Chequeo de pedidos • Recepción de llamadas • Archivo documentos • Supervisión de la facturación de proyectos hecha por bodega bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente. 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Bachiller en Secretariado Ejecutivo.	
EXPERIENCIA:	2 años en el área.	
FORMACIÓN:	Secretariado	
		Código:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Cobrador	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Administración financiera	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Ventas		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
COBRANZAS <ul style="list-style-type: none"> • Realiza cobros • Manejo cuentas por cobrar • Antigüedad cuentas por cobrar • Prepara informes cuentas por cobrar y envío a Contabilidad • Trabajo de tesorería • Depósito de dinero cobrado • Autorización a facturación para despachos 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Bachillerato en Humanidades Modernas	
EXPERIENCIA:	2 años en el área.	
FORMACIÓN:	Administración	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Analista de Costos	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Administración financiera	
4. SUPERVISA A:	Asistente costos	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Administraciones		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Digitación de información de costos • Inventarios mensuales • Control de Bodega • Ingreso de mercadería a sistema • Control de consumos de materia prima e insumos • Pedidos de materia prima e insumos 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Bachillerato en Humanidades Modernas	
EXPERIENCIA:	1 año en el área.	
FORMACIÓN:	Contabilidad de Costos	
HABILIDAD:	Cobranzas	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:		Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
1. PUESTO:	Asistente de Costos		
2. GRADO:	Cuarto		
3. JEFE:	Costos		
4. SUPERVISA A:	Ninguno		
II. NATURALEZA DEL PUESTO:			
Administración			
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Digitación de información de costos • Supervisión de la producción • Supervisión de calidad • Supervisión de pesos • Bien empaquetado productos 			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
ESTUDIOS:	Bachillerato en Humanidades Modernas		
EXPERIENCIA:	1 año en el área.		
FORMACIÓN:	Contabilidad de Costos		
HABILIDAD:	Numérica		


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Analista de Recursos Humanos	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Administración Financiera	
4. SUPERVISA A:	Asistente recursos humanos	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Administrativa		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Selección y contratación de personal • Recepción de pruebas de conocimiento y psicológicas • Legalización de contratos, avisos de entrada, avisos de salida • Planillas al IESS • Manejo de nómina • Pagos Beneficios Sociales • Control tarjetas ingresos y salidas empleados • Manejo carpeta de personal 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Cursar tercer o cuarto año de Adm.	
EXPERIENCIA:	3 años en el área.	
FORMACIÓN:	Administración de Personal.	


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Asistente Recursos Humanos	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Recursos Humanos	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Administrativo		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<p>Actividades nómina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados. • Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado. • Elaboración de memos de permisos. • Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo. • Elaboración tickets comida 		


- Control de Tarjetas de tiempos
- Avisos de entrada y de salida
- Elaboración Contratos
- Selección de personal (recepción de carpetas y escoger terna para pruebas)
- Formularios para presentación en IESS de Décimos


IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO


ESTUDIOS:	Egresado de Administración y/o Recursos Humanos.
EXPERIENCIA:	2 años en el área
FORMACIÓN:	Administración de Personal.
HABILIDAD:	Manejo personal


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GRUPO OCUPACIONAL:	Código:
		Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Mensajero	
2. GRADO:	Quinto	
3. JEFE:	Gerencia Administrativa	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
MENSAJERO Funciones y Autoridades Entre sus responsabilidades se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar labores de mensajería. Actividades principales <ul style="list-style-type: none"> • Realizar depósitos en los diferentes bancos. • Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados. • Retirar cobros en la locación del cliente. • Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica. • Retiro de materiales en la locación del proveedor. 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Bachillerato en Humanidades Modernas	
EXPERIENCIA:	1 año en el área.	
FORMACIÓN:	Ninguna	


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GRUPO OCUPACIONAL:		Código:
			Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
1. PUESTO:		Vendedor Supervisor - Quito	
2. GRADO:		Tercero	
3. JEFE:		Gerente de Ventas	
4. SUPERVISA A:		Personal de Ventas - Quito	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:			
Ventas			
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
SUPERVISOR QUITO VENTAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión vendedores • Control rutas establecidas • Coordinación que productos estén entregados en todos los puntos de ventas • Promoción productos en Supertaxi, Tía, Santa María etc. 			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
ESTUDIOS:		Lcdo. en Marketing o Mercadotecnia	
EXPERIENCIA:		5 años en el área	
FORMACIÓN:		Ventas	
HABILIDAD:		Relaciones humanas	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Administrador Sucursal - Guayaquil	
2. GRADO:	Tercero	
3. JEFE:	Gerente de Ventas	
4. SUPERVISA A:	Personal de la Sucursal – Guayaquil.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Ventas		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
SUPERVISOR GUAYAQUIL VENTAS <ul style="list-style-type: none"> • Personal de la sucursal - Guayaquil • Supervisión vendedores • Control rutas establecidas • Coordinación que productos estén entregados en todos los puntos de ventas • Promoción productos en Supertaxi, Tía, Santa María etc. <p>Delegaciones: Podrá tomar vacaciones o ausentarse de la empresa previa autorización del Gerente de Ventas.</p>		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Tecnólogo en ventas	
EXPERIENCIA:	5 años en el área.	
FORMACIÓN:	Ventas	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Jefe de Materia Prima	
2. GRADO:	Segundo	
3. JEFE:	Gerencia de producción	
4. SUPERVISA A:	Asistente	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Operaciones		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
BODEGA MATERIA PRIMA		
Entre sus responsabilidades se encuentran:		
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción materia prima • Entrega de materia prima a planta • Entrega informes a Fernando Vallejo • Manejo de kardex 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Tecnólogo en Producción	
EXPERIENCIA:	3 años en el área.	
FORMACIÓN:	Administración de la Producción	
HABILIDAD:	Manejo materiales	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Jefe de Producto Terminado	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Gerente de Producción	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Entre las actividades que tiene que desarrollar son:		
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilización e ingreso de producción al sistema • Toma de pedidos • Despacho de pedidos • Coordinación con Facturación para despachos. • Informe diario de los despachos y de lo no despachado • Recepción de informes de producción de cada área para el respectivo ingreso al sistema. 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Tecnólogo en Producción	
EXPERIENCIA:	1 año en el área.	
FORMACIÓN:	Administración de la Producción	
HABILIDAD:	Materiales	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL:	Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Jefe de Planta	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Gerente de Producción	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Operaciones		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de planta • Supervisión de funcionamiento de máquinas • Pendiente de productos • Mantenimiento y reporte de daños de máquinas • Arreglo de maquinas • Compra de repuestos maquinaria • Mensajería 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Tecnólogo en Producción	
EXPERIENCIA:	1 año en el área.	
FORMACIÓN:	Administración de la Producción	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GRUPO OCUPACIONAL:	Código:
		Fecha aprobación:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO:	Jefe de Control de calidad	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Gerente Producción	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Control calidad		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Entre las responsabilidades que tiene a su cargo están:		
<ul style="list-style-type: none"> • Control de personal uniformado • Revisión pesos productos de acuerdo a fundas • Normas de calidad • Pruebas de investigación de productos • Pruebas de calidad de materia prima • Coordinación de eventos 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Lcdo. en Control de Calidad	
EXPERIENCIA:	1 año	
FORMACIÓN:	Calidad Total	
HABILIDAD:	Operativa (Producción – Calidad)	

4.8.4 Manual de Procesos

- **Introducción**

El presente Manual de Procesos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda, así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora organizacional.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procesos a seguir para cada actividad laboral, promoviendo el buen desarrollo administrativo de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

- **Objetivos**

Este manual define los procesos precisando actividades, responsabilidades y ejecutivos relacionados con la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., con el propósito de cumplir con los objetivos, metas, políticas y normas.

- **Responsabilidad**

Departamento Administrativo

- **Dirigido**

Al personal que conforma la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

MANUAL DE PROCESOS

Introducción

Este manual de procesos describe el que hacer de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., y elementos fundamentales para la evaluación, mejoramiento y control de los procesos. La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la interacción entre las áreas de la organización, por lo que surge la necesidad de que todos los procesos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado “Manual de Procesos”.

Objetivos del Manual

Proporcionar un instrumento que permita normar los procesos e instrucciones de trabajo con formatos estándar, de forma que se asegure su fácil interpretación y optimizar el cumplimiento de la misión organizacional, así como el funcionamiento entre sus diferentes áreas.

El presente “Manual de Procesos” sirve para registrar y transmitir la información de la organización. Por tanto; este instrumento de apoyo, agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, describe la secuencia lógica de las actividades, su responsable, entradas y salidas.

El proceso de implementación de procesos descritos en el presente Manual, requiere considerar su mejoramiento, realizar un estudio de funciones por cargo y capacitar al personal responsable de realizar las actividades.

Debido a la importancia de la veracidad en la información, es necesario que este instrumento se mantenga actualizado a través de revisiones periódicas.

Alcance

“Levantamiento de procesos actuales con el propósito de contar con un Manual de Procesos y facilitar la implementación del software”.

Sin embargo; al levantar la información de los procesos se encontró una información parcial; lo que obligó a ampliar el alcance con el levantamiento de información de otras áreas relacionadas con producción. Estas otras áreas son: Ventas y Finanzas – Contabilidad, está última con sus procesos; ingreso/cartera y cobranzas, pagos, manejo de caja chica, reposición de caja chica y costos de producción.

Método de Trabajo

Recolección de la Información

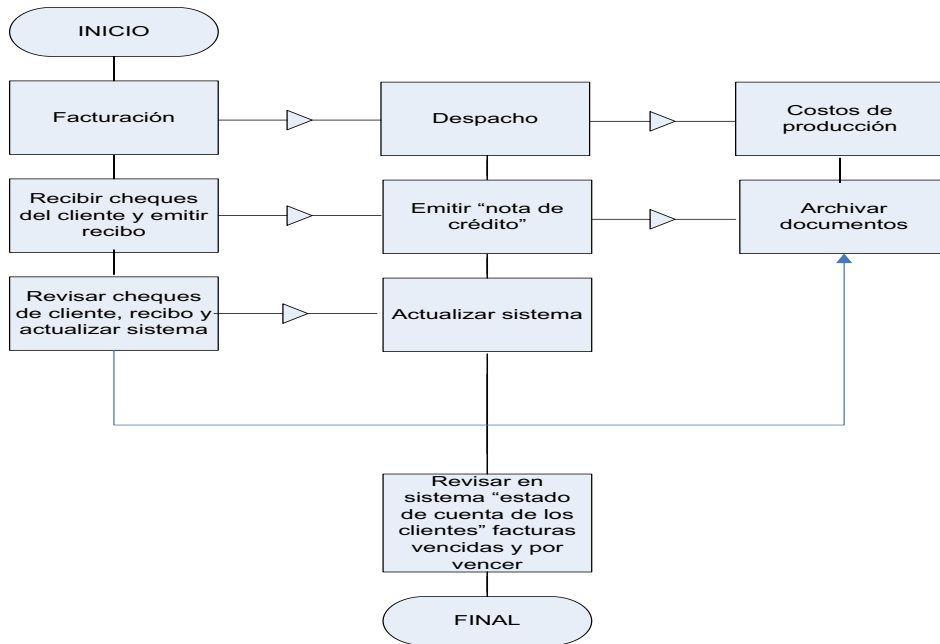
Consiste en recabar información, datos registros y responsables; que una vez organizados, analizados y sistematizados, permiten conocer los procesos tal y como operan en el momento. Posteriormente dar a conocer las inconsistencias y proponer los ajustes necesarios a través del mejoramiento de los procesos.

Técnicas para el levantamiento de Información

- a) Investigación documental
- b) Entrevista directa,
- c) Observación de campo.

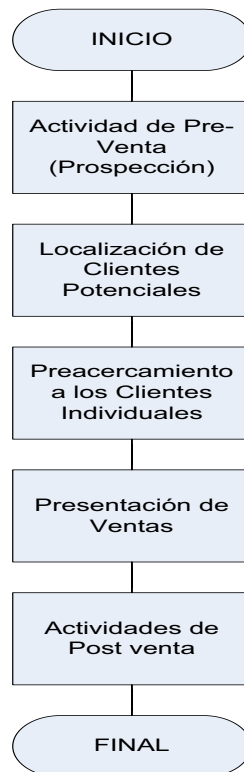
Proceso: Finanzas y Contabilidad

Sub proceso: Ingreso / Cartera y Cobranza



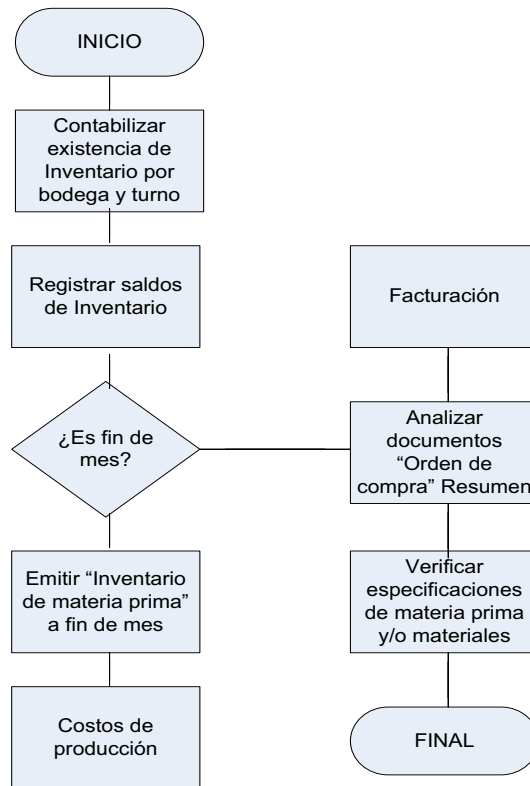
Proceso: Ventas

Sub proceso: Proceso de Ventas



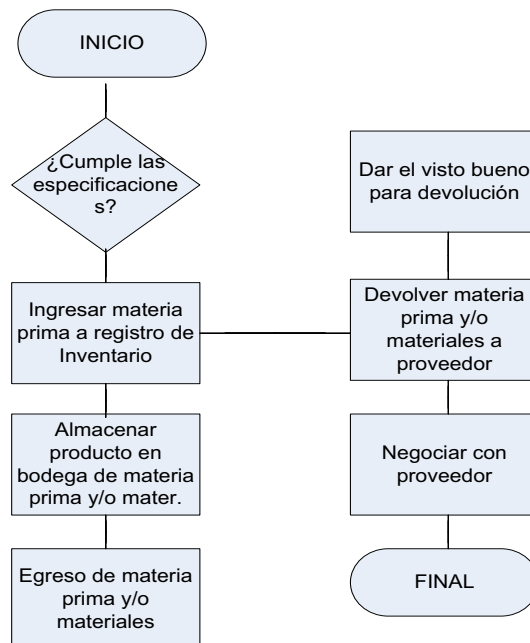
Proceso: Gestión de Inventarios

Sub proceso: recepción de materia prima y/o materiales proveedores



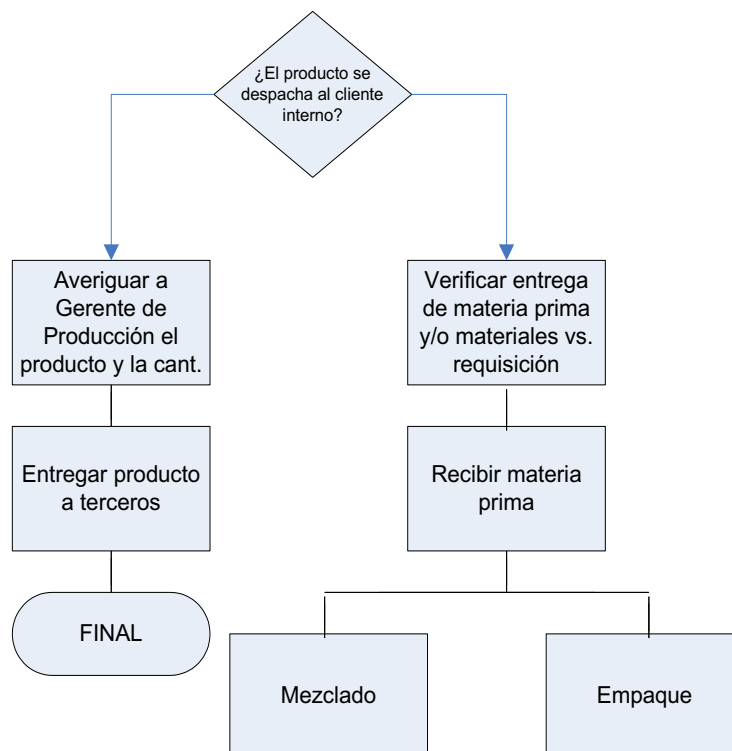
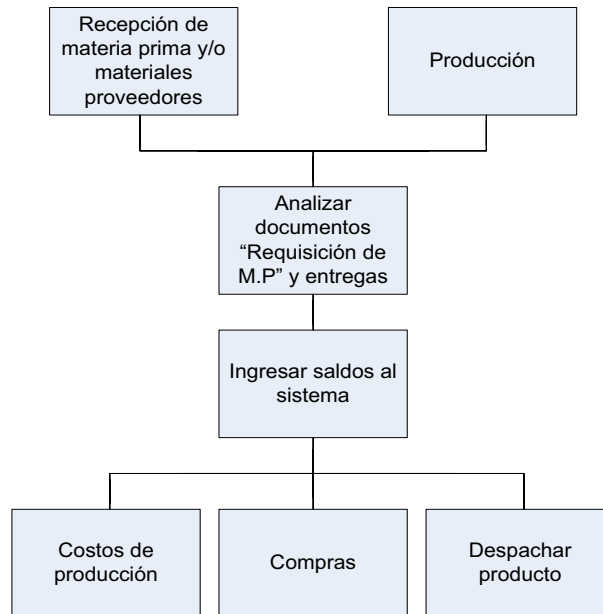
Proceso: Gestión de Inventarios

Sub proceso: recepción de materia prima y/o materiales proveedores



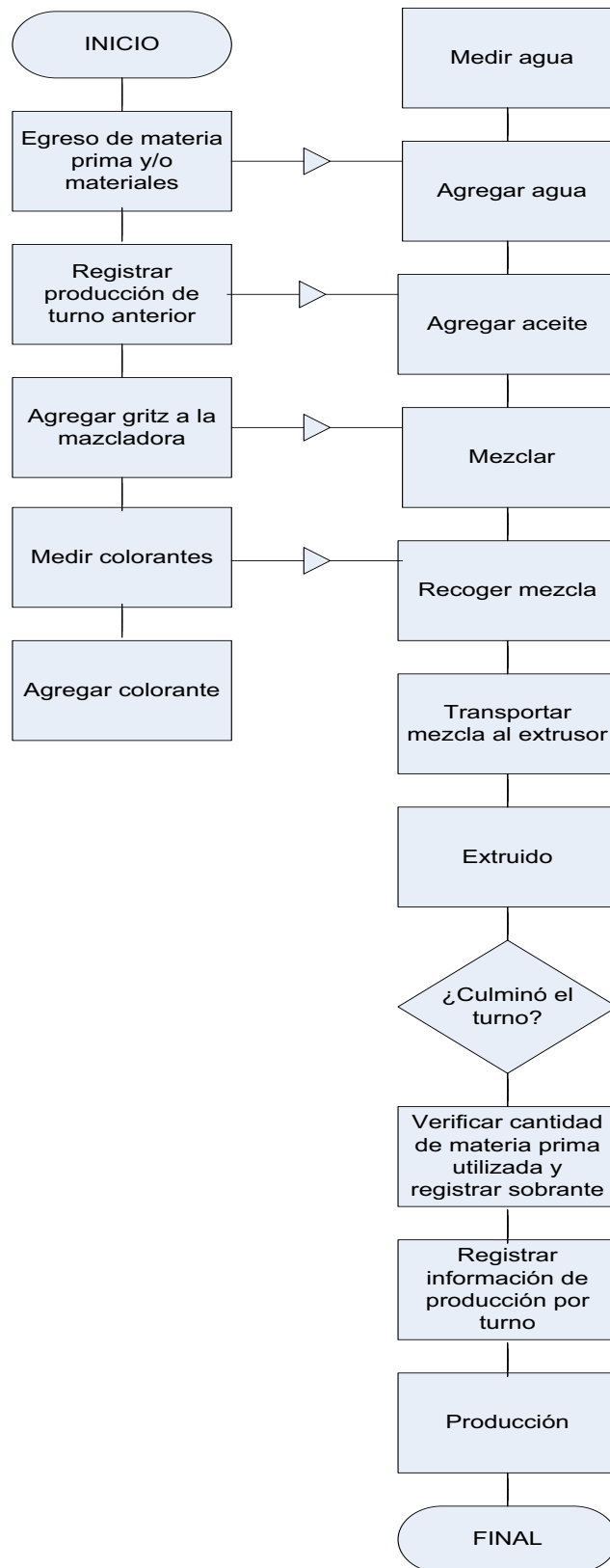
Proceso: Gestión de Inventarios

Sub proceso: Egreso de materia prima y/o materiales



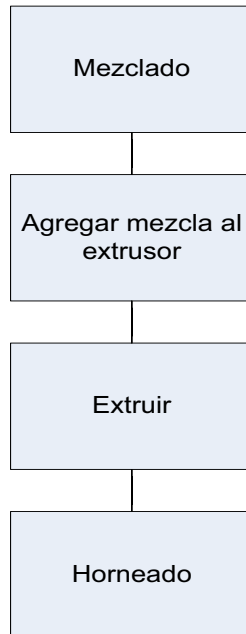
Proceso: Procesamiento

Sub proceso: Mezclado



Proceso: Procesamiento

Sub proceso: Extruido



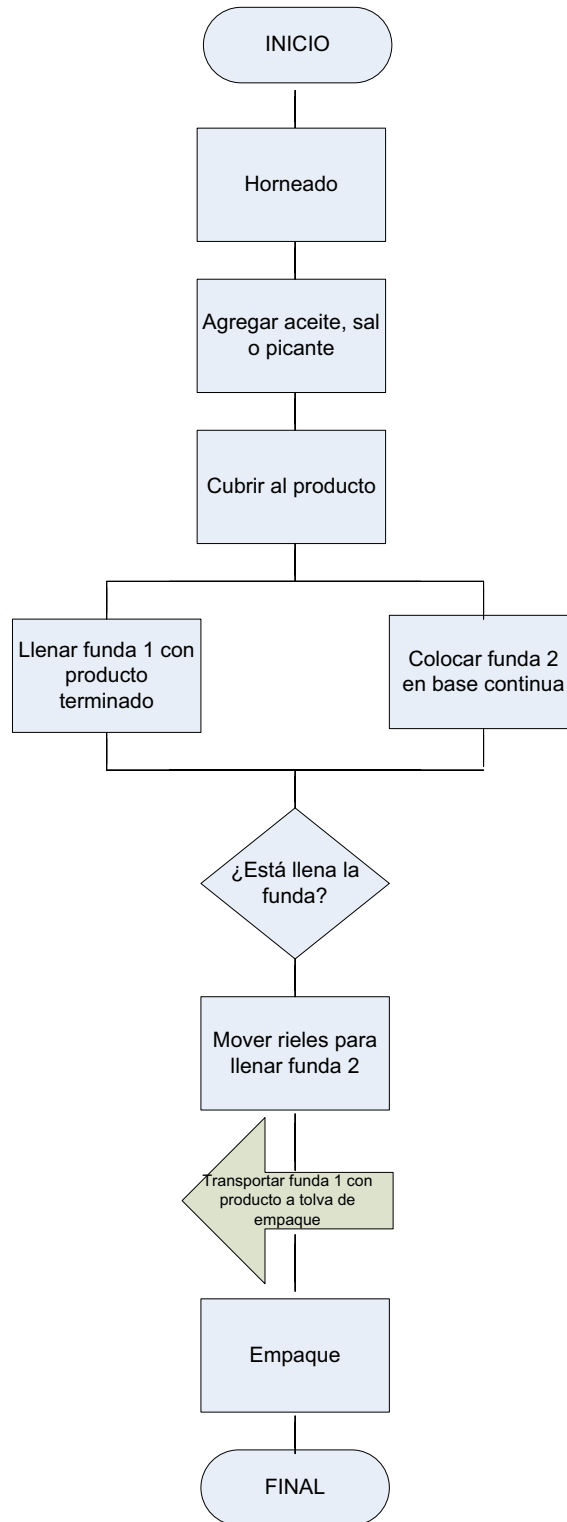
Proceso: Procesamiento

Sub proceso: Horneado



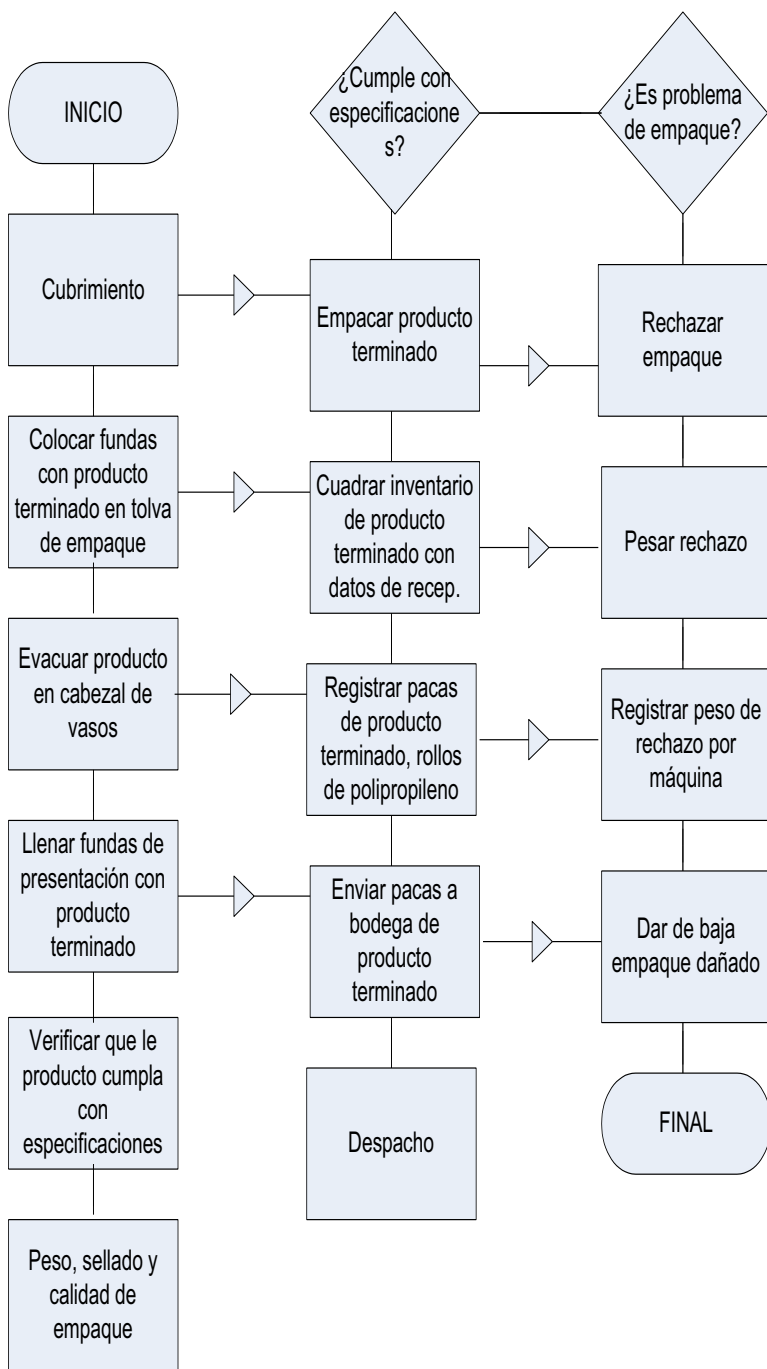
Proceso: Procesamiento

Sub proceso: Cubrimiento



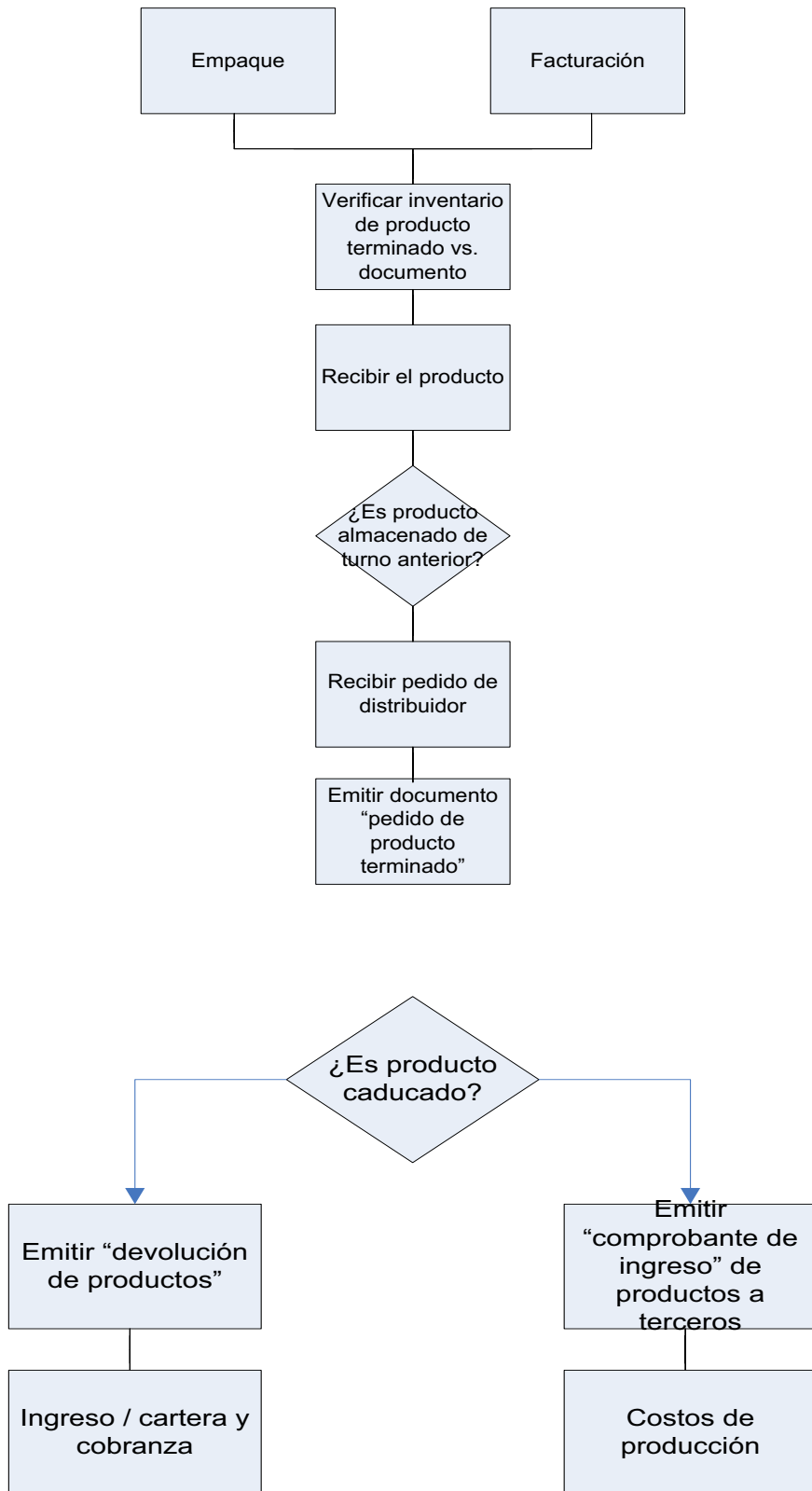
Proceso: Empaque

Subproceso N/A

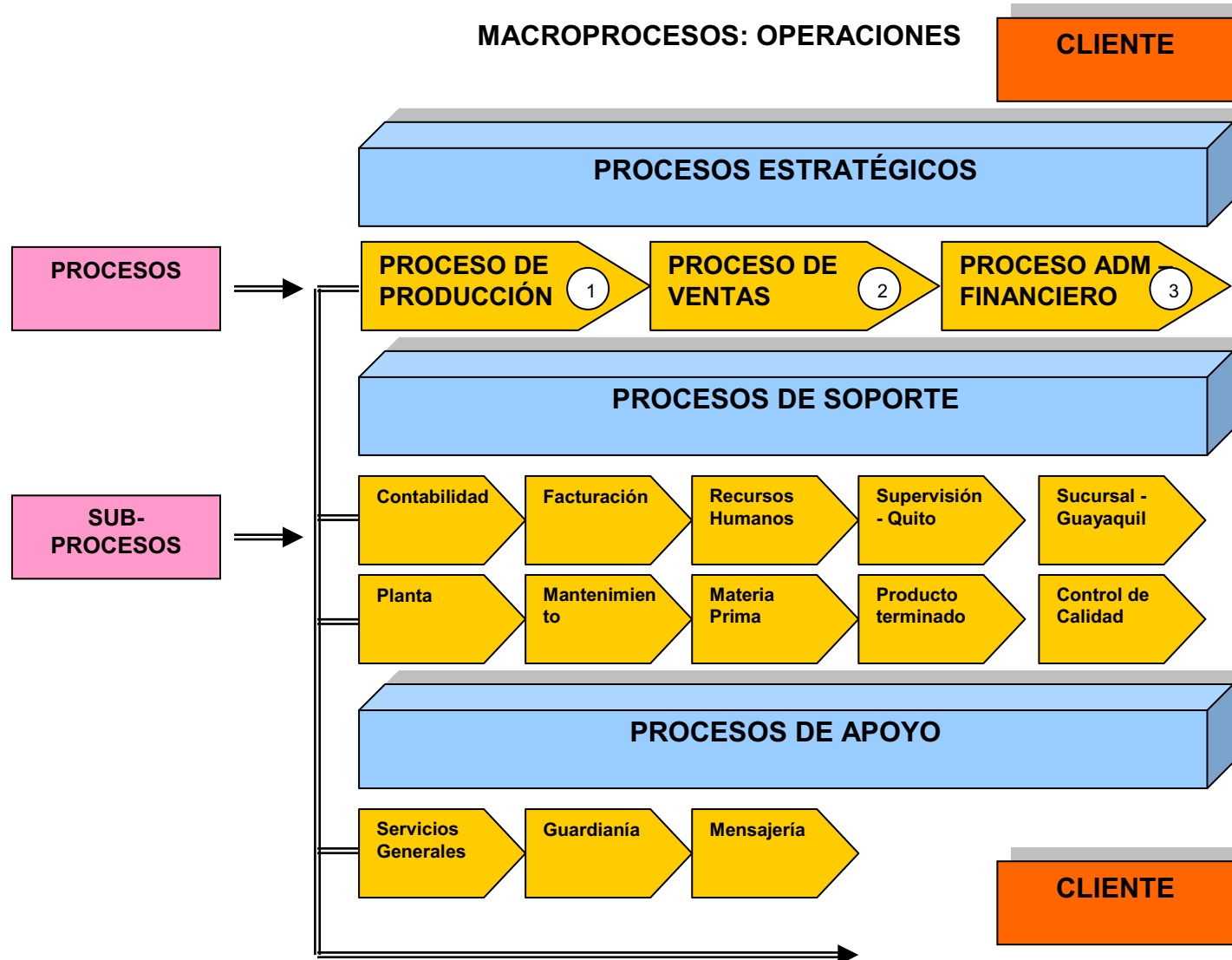


Proceso: Despacho

Sub proceso N/A



MAPA DE PROCESOS EMPRESA CARLISNACKS CÍA. LTDA.



4.8.5 Reglamento Interno de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

REGLAMENTO INTERNO EMPRESA CARLISNACKS CÍA. LTDA.

CAPITULO I

Reglamento Interno de Trabajo. Propósito

El presente reglamento Interno de Trabajo, tiene el objeto de establecer un adecuado sistema de administración de Recursos Humano de la empresa, con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo, optimizar la utilización de su persona y establecer las normas que regulen las relaciones entre la empresa y el personal sujeto al Código de Trabajo.

En cumplimiento a lo dispuesto en el Art.64, del Código del Trabajo y para los fines previstos en el numeral 12 del Art.42, del literal e) del Art.45 y el numeral segundo del Art.172 del mismo cuerpo legal, en general para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, la empresa con domicilio principal en las calles Fernando de Vera, lote No. 42 y Sebastián Moreno de la ciudad de Quito, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

Ámbito de Aplicación

En este Reglamento se utilizarán indistintamente los términos “Compañía” “empresa” para referirse a CARLISNACKS CÍA LTDA. y se usará la palabra “trabajadores” la cual incluirá a empleados u obreros y trabajadores en general.

El término “Reglamento” se usará para referirse al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, contenido en este instrumento.

El uso de los términos en masculino incluirán el femenino, el uso de tiempo singular incluirá plural y viceversa.

El presente reglamento se aplicará obligatoriamente para todo el personal de la empresa que este sujeto al Código de Trabajo.

Sujeción

Tanto la empresa como sus trabajadores queda sujetos a estricto cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y a las normas del Código del Trabajo las cuales se entenderán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre la empresa y los trabajadores.

Se presume su conocimiento y por tanto, su desconocimiento no podrá ser alegado y no será excusa para ningún trabajador. Para el efecto se exhibirá permanentemente un ejemplar de este reglamento, una vez aprobado.

De los Órganos de Administración del Recurso Humano

La administración del Recurso Humano de la empresa, será ejercida a través del Gerente General con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente Reglamento.

CAPITULO II

ADMISIÓN DEL EMPLEADO Y/O TRABAJADOR

Requisitos:

Para ser empleado y/o trabajador de la empresa se requiere:

- d) Ser mayor de edad, salvo lo dispuesto en el Art.17 de este Reglamento.
- e) Presentar los siguientes documentos:
 - Cédula de identidad,
 - Cédula de ciudadanía,
 - Copia de la papeleta de votación vigente,
 - Certificados de trabajos anteriores,
 - Certificado de salud,
 - Partida de matrimonio del empleado y/o trabajador y partida de nacimiento de hijos.
 - Record policial
 - Certificados de estudios realizados
 - Presentar una solicitud de empleo en los formularios de la empresa,
 - Ser calificado como apto en las pruebas de conocimiento general,
 - Suscribir el correspondiente contrato individual de trabajo.
- c) El declarante declara que todos los datos son verdaderos y que no ha omitido u ocultado ninguna información que pueda ser relevante para la decisión de su contratación por parte de la empresa.
- d) Referencias, la empresa podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el aspirante, y se reserva la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación, así como los demás datos presentados. Después de

verificar los datos obtenidos, la empresa se reserva el derecho de contratar o no al aspirante, sin que esto implique derecho alguno a ocupar ésta vacante.

- e) Domicilio y otros datos, el empleado y/o trabajador que ingrese al servicio de la empresa proporcionará al empleador, al dirección de su domicilio y número telefónico tanto convencional como de móvil o celular; comprometiéndose y obligándose a comunicar de inmediato a la empresa por escrito su cambio de dirección domiciliario.

Para estos efectos el Departamento de Recursos Humanos de la empresa llevará un expediente individual actualizado que contenga los datos de todos los empleados y/o trabajadores. Estos expedientes serán de responsabilidad de dicho departamento.

CAPITULO III

DEL CONTRATO DE TRABAJO

Condiciones de los contratos

Todos los empleados y/o trabajadores de la empresa serán contratados por escrito.

Todos los contratos serán sujetos a las condiciones establecidas en el Código del Trabajo.

Contrato a Prueba

Este tipo de contrato tendrá una duración de noventa días. Al término de los cuales si ninguna de las partes lo hubiera dado por terminado continuará hasta completar el período de un año.

Terminación

Finalizado el primer año, tanto la empresa como el empleado y/o trabajador quedarán en la libertad de dar por terminado el contrato de trabajo, sujetándose a lo prescrito en el Art.184 del Código de Trabajo.

Sin ninguna de las partes hubiera dado por terminado el contrato, a la finalización del primer año, éste se renovará automáticamente por otro año más, y si luego a la finalización de ese segundo año las partes no lo hubieran dado por terminado, entonces se convertirá en contrato por tiempo indefinido.

Vacantes

Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, la empresa buscará la persona más idónea para llenar la vacante. La selección de candidatos será efectuada por el Gerente General, a través de un proceso técnico de selección diseñado para el efecto.

Los mecanismos, procesos y procedimientos para dicha selección serán bajo el diseño y formato de la empresa según su conveniencia y funcionalidad.

Terminación de las Relaciones Laborales

Solo el Gerente General o Representante legal de la empresa o quien le sustituyere, podrá dar por terminada la relación laboral existente con un empleado y/o trabajador, ya sea por despido, notificación con desahucio o solicitud de visto bueno, de conformidad con la ley.

CAPITULO IV

DE LAS JORNADAS Y HORARIOS LABORALES

Expediente Individual

El departamento de Recursos Humanos llevará un archivo individual y actualizado, de conformidad con lo dispuesto en este Reglamento Interno, de cada empleado y/o trabajador, donde constaran los documentos de ingreso, traslados, ascensos, cambios de ubicación, aumento de remuneraciones, sanciones, llamadas de atención, faltas de puntualidad o asistencias, etc., actualizados y en conformidad con las exigencias formales internas establecidas.

No llamar / no presentarse

En caso de ausencia y en la medida de lo posible, el empleado y/o trabajador debe comunicarse antes de que su horario de trabajo, empiece, tal inobservancia daría como resultado una acción disciplinaria.

Puntualidad

Todos los trabajadores se presentarán a desempeñar sus funciones con absoluta puntualidad. En razón de la actividad de la empresa, la puntualidad es indispensable, por lo que existirá un margen de tolerancia de 10 minutos.

Horario de entrada y salida

De acuerdo a las disposiciones del Código del Trabajo y este Reglamento, los empleados y/o trabajadores deberán cumplir estrictamente los horarios que fueren establecidos, no pudiendo, por tanto, retirarse de su trabajo o suspenderlo sin

haberlo entregado al reemplazo a la hora precisa; así mismo, el empleado y/o trabajador entrante deberá ingresar a la hora exacta para recibir el turno.

El empleado y/o trabajador deberá conocer las horas fijas en que dará comienzo y termino a su turno, siendo responsable de este hecho el jefe del departamento de Recursos Humanos, a quien se le multará con el 10% de la remuneración diaria, la máxima sanción permitida en la ley y este Reglamento en caso de no cumplir con esta norma.

En caso de que empleado y/o trabajador se atrasare o faltare a un turno sin previo aviso, quien estuviere cumpliendo el turno inmediato anterior, dará aviso del hecho al responsable del área, pero será su responsabilidad cubrir dicha función hasta ser relevado por un tiempo máximo de dos horas, ante los cual se le pagará de acuerdo a la ley.

Turnos y Jornadas

Cada trabajo en la empresa es crítico en alcanzar las necesidades de nuestros clientes. Es importante para el empleado y/o trabajador al estar presente y listo a tiempo para empezar a trabajar. Esto incluye el empezar su trabajo y también el retorno de descansos y almuerzos.

Los horarios serán establecidos por el Representante Legal de la empresa y previa la autorización de la Dirección Regional de Trabajo de Quito de acuerdo a la conveniencia de la empresa. Los turnos que podrán ser rotativos en horas y lugares,

de acuerdo a las exigencias de los servicios requeridos y del trabajo que debe ejecutarse en los diferentes días, previo el trámite legal pertinente para su autorización.

Días de descanso forzoso

De conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del Art. 50 y numeral 2 del Art. 52 del Código de Trabajo, la empresa podrá establecer horarios especiales, por los cuales se altere los días de descanso, es decir, que la labor normal de trabajo incluya sábados y domingos, a cambio se designará otros días para que sean de descanso obligatorio, pretendiendo no interrumpir las funciones y actividades de la empresa.

Jornada extraordinaria y suplementaria

Por convenio escrito ante la empresa y el empleado y/o trabajador y de conformidad al Art. 55 del código del Trabajo, se podrán establecer jornadas de trabajo que excedan del límite fijado en los Arts. 47 y 49 del mismo cuerpo legal laboral.

Las horas suplementarias no podrán exceder de 4 en un día ni de 12 en la semana. Si las horas suplementarias tuvieran lugar durante el día o hasta las doce de la noche, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más de un 50% de recargo.

Si dichas horas estuvieran comprendidas entre las doce de la noche y las seis de la mañana, el empleador y/o trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de

recargo. Para calcularlas se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno. Igual recargo del 100% tendrán las horas extraordinarias que se laboren los días sábados, domingos y feriados.

No se considerarán como horas suplementarias y extraordinarias cuando se trabaje el sábado, domingo o feriados y exista acuerdo entre el empleado y/o trabajador en los términos señalados en el artículo anterior del presente Reglamento.

Horas de Compensación

No se consideran horas suplementarias o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en días de descanso, con el objetivo de compensar el tiempo perdido ya sea por los días feriados no obligatorios cuando así lo disponga la Autoridad competente.

Recargo Nocturno

Se entiende por jornada nocturna la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, da derecho al igual remuneración que la diurna, con un recargo del 25%.

Será requisito indispensable para el pago de horas suplementarias o extraordinarias, que dichas horas hayan sido autorizadas por el jefe de sección respectivo y marcadas en la tarjeta de control de asistencia por el responsable de la sección. Gerente u otro que tenga capacidad para hacerlo en la empresa, en el lugar correspondiente para el efecto, requisito, sin el cual, la empresa no reconocerá el pago de dichas horas suplementarias o extraordinarias.

CAPITULO V

DE LA ASISTENCIA

Atrasos

Cuando los empleados y/o trabajadores llegaren a su trabajo con más de diez minutos de retraso, se tendrá como falta de puntualidad y se contabilizará y asentará el dato en el expediente personal, a más de tomarse las acciones disciplinarias correspondientes, las mismas que están contempladas en el Art. 64 de este Reglamento Interno.

Abandono del trabajo

Si un empleado y/o trabajador no asistirá al trabajo por más de tres días consecutivos dentro de un período mensual de labor, sin justificación legal, la empresa podrá:

Dar por terminado el contrato de trabajo, previa autorización de visto bueno elevada al Inspector de Trabajo, en concordancia con las disposiciones legales determinadas en el Código de Trabajo. Se entiende por período mensual de labor el que contempla el año calendario.

Falta por enfermedad

Si un empleado y/o trabajador faltare al desempeño de sus funciones a causa de enfermedad que imposibilite concurrir a su trabajo, deberá justificar dicha falta mediante certificado expedido por un médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o de médico particular, avalizado por el IESS.

De existir causas no justificadas para la falta, el empleado y/o trabajador será sancionado por falta injustificada según lo dispuesto en el presente Reglamento Interno.

Permiso para salir del trabajo

Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo durante las horas de labor sin cumplir con las siguientes disposiciones.

So permisos las autorizaciones concedidas por el supervisor, Gerente de Area o el Gerente General mediante un formulario, para que puedan ausentarse temporalmente del lugar de trabajo. Ningún permiso podrá exceder de 8 horas diarias.

Pérdida de Remuneración

El empleado y/o trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo, se le descontará el computo de la remuneración correspondiente a ese día, de los días laborales en el mes. En el caso de las horas cuya falta no se haya justificado debidamente, constituyen horas a recuperar bajo la supervisión y autorización del Departamento de Recursos Humanos y/o Jefe Inmediato. Todo lo dicho se entiende sin perjuicio de los establecido en el numeral 1 del Art.172 del Código del Trabajo.

CAPITULO VI

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES

A más de las constantes en el Art.45 del Código del Trabajo, las determinadas por la ley, por el contrato de trabajo y este reglamento en otros artículos, son obligaciones de los empelados y/o trabajadores, las que a continuación se enumeran:

- a) Cumplir fielmente las ordenes dictadas por la empresa a través de sus representantes, jefes de sección o empleados superiores competentes para impartirlas, determinados de acuerdo con el Contrato de Trabajo.
- b) Respetar a sus superiores y cultivar la más completa armonía con los demás empleados y/o trabajadores, tanto durante las horas de labor como fuera de ellas respetando la dignidad y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros.
- c) Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre si y sus superiores.
- d) Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos.
- e) Sujetarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y usar ropa de trabajo y uniformes suministrados gratuitamente, en forma permanente mientras preste sus servicios y de acuerdo al cronograma realizado, establecido y exigido por la empresa, el mismo que se pondrá en conocimiento de los empleados y/o trabajadores de la empresa.

- f) Observar estrictamente las medidas de seguridad e higiene que sean impartidas por la empresa en resguardo de la salud e integridad de sus empleados y/o trabajadores.
- g) defender los intereses morales y materiales de la empresa, de los clientes, proveedores y público en general, evitando toda clase de molestias, daños y perjuicios resguardando el prestigio de la empresa.
- h) realizar inventarios de los equipos, útiles de trabajo y más implementos o pertenencias de la empresa que estén a su cargo, cuando lo ordene un superior jerárquico.
- i) Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo o sala en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y cuidado, precautelatorios de la salud señalados por la empresa y las que naturalmente influyen en la conservación de la salud.
- j) Tratar al público en general y a los clientes en particular, con toda la cortesía brindándoles un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el progreso de la empresa se suscitare algún incidente con un cliente o proveedor, el trabajador y/o empleado antes de contradecir llevará el caso a su inmediato superior a fin de que los resuelva.
- k) Utilizar vehículos, maquinarias, uniformes, materiales, herramientas, utensillos, materia prima, productos terminados, etc., con el debido cuidado y en los objetivos para los cuales fueron designados, evitando maltrato, deterioro, pérdida, destrucción, etc., de los mismos.

- l) Someterse a las medidas usuales de higiene, de seguridad y de prevención de accidentes y riesgo del trabajo prescrita por las autoridades del ramo y las que ordene la empresa.
- m) Ejecutar las labores que le fueren encomendadas en cooperación y ayuda con el resto de sus compañeros obedeciendo las ordenes, instrucciones y planes de sus superiores jerárquicos.
- n) Permanecer dentro del área de trabajo durante las horas laborables, salvo el caso de los trabajadores que por su función tengan que recurrir a otras áreas o instalaciones.
- o) Realizar otras tareas que sus superiores les encomienden.

CAPITULO VII

DE LAS PROHIBICIONES DE LOS EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES

A más de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo, se suman aquellas contravenciones al presente Reglamento Interno de Trabajo cuyas violaciones constituirán indisciplina, desobediencia o falta grave del mismo y darán a la empresa a solicitar el visto bueno del empleado y/o trabajador de conformidad con lo que establece el numeral 2 del Art. 172 del Código del Trabajo:

- a) Concurrir a los establecimientos de la empresa en horas y días libres o que les corresponda laborar de acuerdo al horario, sin estar debidamente autorizados por gerencia a excepción de ejecutivos y jefes departamentales.
- b) Acudir al lugar de trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.

- c) Introducir o ingerir bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo en los vehículos o en los predios de la empresa.
- d) Emplear útiles uniformes y bienes de propiedad de la empresa en actividades particulares, sin estar debidamente autorizado por el respectivo jefe de sección.
- e) Portar armas de cualquier clase en el centro de trabajo, a excepción del personal de vigilancia, previo al correspondiente permiso otorgado por las autoridades militares y policías correspondientes.
- f) Ser protagonista, promover e intervenir en peleas, riñas, escándalos en el interior de los locales pertenecientes a la empresa o en las inmediaciones de los mismos.
- g) Agredir físicamente o injuriar de manera verbal o escrita a los clientes, proveedores, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
- h) causar grave daño a los bienes o pertenencias de la empresa, de los compañeros de trabajo o de los clientes; o ponerlos en grave riesgo.
- i) Organizar rifas y loterías dentro de los establecimientos de la empresa o repartir folletos, revistas, panfletos y otros escritos, sin autorización de la Gerencia General.
- j) Realizar ventas o negocios particulares, de cualquier tipo, dentro de los locales y dependencias de la empresa, sin autorización de la Gerencia General.
- k) Hacer afirmaciones o propagar rumores falsos que vayan en detrimento de la empresa o de alguno de sus personeros o que creen inquietud y malestar en el personal o entre la empresa y sus clientes.

- l) Desatender o suspender la ejecución de las labores, promover o participar en dichas suspensiones o abandonar el sitio de trabajo sin fundamento legal.
- m) Boicotear o limitar maliciosamente su trabajo o el de los demás con el objeto de reducir los volúmenes de producción de la empresa.
- n) Verificar el contenido de cartas y cualquier otro documento perteneciente a personal o funcionarios administrativos y de cualquier área.
- o) Tomar o usar arbitrariamente cualquier objeto de propiedad de los clientes, proveedores o compañeros, o usar en provecho propio los bienes y servicios destinados exclusivamente al uso de los clientes.
- p) Disponer del dinero recibido de los clientes por la venta de mercadería o por el pago de los servicios prestados por la empresa.
- q) Impedir el chequeo eventual de guardería, esta disposición incluye a todos los empelados y/o trabajadores sin excepción.
- r) Timbrar las tarjetas de control de asistencia de otros empleados y/o trabajadores.
- s) Llevar a menores de edad o gente extraña al sitio de trabajo.
- t) Firmar a nombre de la empresa sin la autorización escrita correspondiente o utilizar para asuntos personales a nombre de la compañía o sus papeles, sellos o logotipos.
- u) Acosar a clientes, proveedores o compañeros de trabajo tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa.

CAPITULO VIII

DE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Son obligaciones de la empresa, aparte de las establecidas en las leyes las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado en el que consten nombres, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los trabajadores de la empresa.
- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los empleados y/o trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen.
- e) Facilitar a las autoridades de trabajo las inspecciones que sean del caso.

CAPITULO IX

DE LAS SANCIONES Y TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

De acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, se aplicará una de las sanciones aquí detalladas; la inobservancia de las prohibiciones y el incumplimiento de las obligaciones aquí previstas se considerarán como faltas sancionadas de acuerdo a su gravedad y/o al perjuicio que hubiera ocasionado a la empresa, en caso de haberlo hecho:

- 1) Amonestación verbal
- 2) Amonestación escrita
- 3) Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria que perciba el trabajador
- 4) Terminación del contrato de trabajo previo visto bueno.

Sanciones

Las faltas señaladas en los Arts. 10; 34 lits w y del Art. 47 y las contempladas en el Art. 48 de este Reglamento, serán también consideradas como faltas graves. Las sanciones consistirán en amonestación, multa y/o solicitud de visto bueno. Su enumeración no tolera orden de aplicación sucesivo. Aquellas faltas del Art. 47 y demás del Reglamento, no consideradas como graves conforme a la presente disposición, podrán convertirse en tales, si se diera el caso de reincidencia por más de tres veces o si su condición se produjera en circunstancias que afecten de modo sensible, e igualmente grave la disciplina de la empresa.

La empresa tiene el derecho y podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el trabajador que ha incurrido en cualquier falta grave señalada en ese Reglamento Interno y en lo dispuesto en el Art. 172 del Código del Trabajo.

Siendo causales de terminación del contrato de trabajo previo Visto Bueno, a más de las mencionadas en el Art. 48 y otras del Reglamento, las siguientes:

- a) Abandono del trabajo por tres días consecutivos en el mes sin justificación legal.

- b) Faltas de puntualidad por más de 30 minutos, repetidas e injustificadas por más de tres ocasiones en tres meses consecutivos.
- c) Injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante.
- d) Denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones para con el Seguro Social.
- e) Causar dolosamente daños materiales al empleador.
- f) Ineptitud e impericia para realizar el trabajo encomendado. Luego de 3 fallas en la producción dentro de un mes.
- g) Introducir drogas o armas al lugar de trabajo. Los guardias son los únicos que podrán portar armas proporcionadas por el empleador para seguridad.
- h) Luego de tres llamadas de atención por mal uso del uniforme de trabajo suministrado; cuya utilización será en forma permanente mientras preste sus servicios y de acuerdo al programa realizado.
- i) Agresiones físicas o injurias de manera verbal o escrita a los clientes, proveedores, superiores jerárquicos o entre compañeros de trabajo en el interior de los locales pertenecientes a la empresa o en las inmediaciones de los mismos.
- j) Suministrar certificados médicos o justificativos falsos en casos de permisos por enfermedad.

CAPÍTULO X

DISPOSICIÓN FINAL

La empresa se reserva el derecho de presentar a la aprobación de la Dirección General del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime

conveniente al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas, la empresa las hará conocer a los empleados y/o trabajadores en la forma que determine la ley.

4.8.6 Código de Ética y Conducta

CÓDIGO DE ETICA

EMPRESA CARLISNACKS CÍA. LTDA.

1. Actuar con integridad, honestidad y lealtad en todas nuestras relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad.
2. Cumplir nuestro compromiso con la responsabilidad social empresarial como visión de negocio y mantener un desarrollo sostenible.
3. Respetar a las personas, los valores, la comunidad y el medio ambiente.
4. Mantener y exigir una conducta ética y respetuosa en nuestras relaciones con accionistas, directores, colaboradores, clientes, proveedores, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y el medio ambiente.
5. El objetivo de negocio de Carlisnacks Cía. Ltda. es de crecimiento sostenible y a largo plazo enmarcado en el cumplimiento de nuestras obligaciones ante la comunidad, las leyes y reglamentos que regulan nuestra actividad empresarial.

Nuestros Valores

- Integridad y honestidad.
- Mejora y cambio permanente con visión a largo plazo.
- Respeto por las personas relacionadas y,
- Compromiso por su éxito.

Vivimos Nuestros Valores

En Carlisnacks Cía. Ltda., la integridad, la honestidad, la lealtad y el profesionalismo son valores que tienen preeminencia por sobre todas las cosas y debemos actuar con total apego a éstos en todas nuestras relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad.

Es responsabilidad de todos los colaboradores actuar siempre conforme a nuestros principios éticos y los valores que aquí se establecen, respetar y promover la salud ocupacional, al igual que el respeto al medio ambiente, y actuar responsablemente en las comunidades en donde operamos.

Nuestras relaciones son honestas y transparentes con nuestros accionistas, directores, colaboradores, clientes, proveedores, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y medio ambiente.

Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial es nuestro compromiso y lo entendemos como una visión de negocio que integra en forma armónica la gestión empresarial, el cumplimiento a la ley y el respeto por los valores éticos, por las personas, por la comunidad y por el medio ambiente.

Promovemos el voluntariado, apoyando nuestra participación en actividades y/o eventos que contribuyen al desarrollo de la comunidad o en asociaciones que lo promueven, siempre y cuando estas actividades no interfieran con el cumplimiento de nuestras funciones.

Somos responsables por todos los impactos que generan nuestras operaciones; respetamos y cumplimos la ley y sus regulaciones.

Es prioridad de Carlisnacks Cía. Ltda., desarrollar sus operaciones en armonía con el medio ambiente. Fomentamos el desarrollo e implantación de sistemas de prevención, control y disminución de impactos ambientales en nuestras operaciones, asegurando la utilización óptima y racional de los recursos naturales, capacitando y sensibilizando continuamente al personal en el cuidado del medio ambiente.

Nos comprometemos con el cumplimiento de la Política de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Medio Ambiente para la prevención de lesiones y daños a los trabajadores, terceros y al medio ambiente.

Respeto por las Personas e Igualdad de Oportunidades

Somos respetuosos de la diversidad étnica y cultural y de los derechos humanos sin discriminación por género, grupo étnico o religión. Rechazamos el trabajo infantil en cualquiera de sus expresiones y promovemos su abolición.

Todos los empleados tenemos igualdad de oportunidades y somos tratados con dignidad y respeto. Todas las decisiones relacionadas con la selección y contratación de personal las basamos en habilidades, cualidades, capacidad, experiencia profesional y congruencia con los valores de la empresa. No consideraremos la raza, sexo, edad, color, origen étnico o cualquier otro factor que no esté relacionado a los criterios mencionados para la toma de dichas decisiones.

Carlisnacks Cía. Ltda., promueve ambientes de trabajo seguro, saludable y en total apego a las leyes laborales de nuestro país. Somos responsables de mantener un ambiente adecuado de orden y limpieza en las instalaciones, que contribuya a las prácticas seguras y a la eliminación de condiciones de riesgo en el trabajo.

Acoso Sexual y Maltrato

Está prohibido el acoso, hostigamiento o abuso sexual en cualquiera de sus expresiones o formas: acoso verbal, acoso físico, intimidación, hostilidad, solicitud de favores o conductas sexuales condicionadas a empleo, evaluaciones del desempeño, promociones y/o ascensos.

La violencia y el maltrato son inaceptables en nuestras relaciones de trabajo y deben ser reportados inmediatamente a la Gerencia de Área y a la Gerencia de Recursos Humanos para que se tomen las medidas disciplinarias correspondientes.

Drogas y Alcohol

El uso de drogas (estupefacientes o sustancias prohibidas por la ley) y/o su venta está prohibido y su incumplimiento estará sujeto a lo que establecen las leyes en cada país.

El consumo de bebidas alcohólicas está sujeto a los reglamentos de la empresa. El ingreso de cualquier individuo a las empresas o áreas de trabajo bajo efectos de drogas o alcohol está estrictamente prohibido.

Participación Política

Estimulamos la participación cívica ciudadana y el derecho al voto en todos nuestros colaboradores.

Los empleados de Carlisnacks Cía. Ltda., no pueden participar en política partidista ni hacer política a favor de determinado candidato dentro de la empresa; tampoco utilizar las instalaciones y recursos de Carlisnacks Cía. Ltda., para estos fines.

Toda participación política por parte de empleados de la empresa deberá ser aprobada por la Junta Directiva.

Veracidad en Registros e Información

Todos nuestros registros, reportes contables y financieros son auditados y deben reflejar la realidad de nuestras operaciones y estar en total apego a la realidad.

Alterar, falsificar, hacer registros fraudulentos y ocultar información es considerado una falta grave.

Conflicto de Intereses y Negocios con Proveedores

En todos los niveles organizacionales, evitamos aquellas actividades o negocios que por su naturaleza generan “conflicto de intereses” y ponen en riesgo la integridad de la empresa, tales como:

1. No se acepta que cualquier miembro de nuestro personal realice actividades, asesorías o negocios que compitan o que entren en conflicto con los intereses de Carlisnacks Cía. Ltda.

2. Ningún colaborador puede utilizar tiempo normal de trabajo ni recursos de la organización para atender intereses o negocios ajenos a su relación laboral con Carlisnacks Cía. Ltda., No está permitido que un colaborador utilice para su beneficio maquinaria, equipo, personal y recursos propiedad de Carlisnacks Cía. Ltda., sin previa autorización.
3. No está permitido tener negocios en propiedad o en participación dentro de las instalaciones de la empresa, cuya venta o servicio esté destinados a los propios empleados, trabajadores o terceros.
4. Cuando exista parentesco entre personas que laboran en la empresa y esta situación provoque conflicto de intereses en las relaciones de trabajo, el jefe inmediato debe resolver el conflicto en forma justa sin que prevalezca la relación de parentesco.
5. No podemos ser propietarios, socios o estar involucrados familiarmente con alguna empresa proveedora de bienes, insumos, materias primas y/o servicios que Carlisnacks Cía. Ltda. compra o utiliza en sus operaciones; salvo aquellas operaciones conocidas y autorizadas por la Junta Directiva. Todas estas relaciones comerciales deben ser reportadas anualmente para confirmar que los montos de compras y pagos sean comparables a la norma de mercado.
6. Los familiares directos o indirectos de nuestros colaboradores pueden realizar transacciones comerciales con Carlisnacks Cía. Ltda., siempre y cuando nuestro trabajador o colaborador “familiar” no esté involucrado en ninguna fase de la decisión de compra o contratación de servicios.

Todas las transacciones comerciales deberán ser en términos competitivos y de mercado. Estas transacciones deben ser monitoreadas y reportadas a la Junta Directiva.

7. Ningún colaborador puede utilizar para su beneficio o el de terceros descuentos o tratos especiales con proveedores de la empresa, como consecuencia de su participación en el proceso de decisión de compra de bienes, insumos, materias primas y/o servicios; o bien por haber favorecido o recomendado la compra de los mismos.
8. Está prohibido realizar transacciones comerciales con proveedores que operan al margen de la ley o de dudosa y extraña reputación, que incumplen o demuestran prácticas sociales y/o ambientales irresponsables, y/o que no estén debidamente autorizados para el uso y comercialización de productos y servicios suscritos a pagos de regalías o derechos de propiedad intelectual.
9. No se permite solicitar ni aceptar regalos, viajes, invitaciones o comisiones de proveedores que puedan provocar compra de voluntades en negociaciones de productos, materia prima, insumos o servicios para la empresa. Si un proveedor ofrece a un empleado en viaje para realizar una visita técnica o de trabajo y éste conviene a los intereses de Carlisnacks Cía. Ltda. el mismo se puede aceptar con la autorización de la Gerencia General Corporativa y/o Gerencia General del país. Los viajes de carácter turístico o viajes técnicos que no tengan relación con la actividad profesional de la persona invitada no pueden ser aceptados.
10. Ningún empleado que compre o tenga relación comercial con proveedores deberá aceptar para uso personal regalos, obsequios o comisiones por parte de los proveedores. Pueden aceptarse, en forma declarada, regalos no mayores a

US\$ 150.00 y ponerlos a disposición de la empresa como recurso al servicio de la misma o para los programas de premiación o estímulo a los colaboradores. Cuando el donativo sobrepase los US\$ 150.00 se debe solicitar al proveedor que dicho valor se aplique como un descuento a la compra o servicio adquirido. Se exceptúan artículos promocionales cuyo valor no sobrepase los US\$ 20.00.

11. Ningún miembro del personal que tenga relación comercial directa o indirecta, está autorizado para solicitar ayuda económica o donativos a proveedores. Se exceptúan los casos en los que la empresa se haya sumado al esfuerzo de otras empresas para apoyar campañas dirigidas a la atención de necesidades específicas. Se exceptúan también aquellos proveedores de productos de consumo que cuenten dentro de su organización con secciones de promoción y mercadeo y que apoyen ese tipo de actividades.

Cualquier evento de esta naturaleza debe ser autorizado y coordinado por el área de Recursos Humanos.

Información Confidencial

Todos debemos mantener la más estricta “confidencialidad” en los aspectos que resulten estratégicos y vitales para obtener y/o mantener ventajas frente a nuestros competidores. Se considera confidencial lo concerniente a:

1. La información contable financiera y presupuesto, operaciones con valores y financiamientos.
2. Los sistemas de organización, metas y objetivos estratégicos. Información de planeación, planes estratégicos, fusiones, adquisiciones, asociaciones,

proyectos de mejora integral, cambios organizacionales, proyectos de ampliación o crecimiento.

3. Las estrategias de comercialización, costos y mercadeo de nuestros productos.
4. Los sistemas, procedimientos y estrategias de compras.
5. Información no oficial a proveedores.
6. La naturaleza, características, fórmulas y especificaciones de nuestros productos.
7. Los métodos o procesos de producción y fabricación.
8. Los manuales, compendios y material que forma parte de nuestras políticas, procesos y sistemas de información.
9. Los disquetes, medios magnéticos, software, programas, materiales y sistemas de información.
10. Datos e información de las diferentes nóminas y planillas de pago del personal y documentos sobre sistemas salariales, compensación y beneficios.
11. Información personal de los empleados.
12. Manuales de capacitación y entrenamiento.
13. Controversias judiciales o administrativas.
14. Otros documentos o información calificada como confidencial por la organización.

Contratos de confidencialidad

Todos aquellos proveedores de bienes y servicios a quienes se les encomiende una tarea, proyecto o estudio de confianza, deben firmar contratos de confidencialidad,

mediante los cuales nos ofrezcan guardar bajo secreto profesional, toda la información que se les proporcione.

Todos estos contratos deben contar con el visto bueno de la Asesoría Jurídica de la organización.

Confidencialidad de nuestros colaboradores

Todo el personal debe firmar el convenio de confidencialidad de la empresa, sin importar el nivel o el puesto que desempeñe. Está obligado a guardar la confidencialidad de la información a la que tenga acceso por motivo de sus actividades laborales aún después de separarse de éstas.

Secreto profesional

En relación a las visitas a nuestras instalaciones no se permite compartir información verbal ni por escrito, sobre los sistemas o procesos de trabajo que se consideran confidenciales. Toda visita debe ser autorizada previamente por la Gerencia General Corporativa y Gerencias de País.

Información de carácter confidencial:

Toda información confidencial contenida en documentos, programas, medios electrónicos o magnéticos, discos ópticos, microfilmes, videos, discos de video digital (DVD) u otros materiales similares debe ser:

13. Controversias judiciales o administrativas.

14. Otros documentos o información calificada como confidencial por la organización.

1. Guardada en cajas fuertes o en mobiliario apropiado y seguro.
2. Codificada e identificada con la leyenda “Confidencial”.
3. Guardada o archivada en lugares de acceso restringido y uso estricto para personal, según los niveles de autorización establecidos (codificación).
4. Cuando se deseche información confidencial debe hacerse mediante equipo triturador. (Se debe procurar reducir la cantidad de información en papel).

El Área de Tecnología e Información (TI) debe establecer los mecanismos que garanticen la seguridad de los sistemas de información y comunicación de nuestra empresa.

El personal de seguridad y vigilancia debe llevar a cabo revisiones periódicas de la basura de todas las oficinas y departamentos, para detectar documentos o información confidencial que indebidamente se deposite en los recipientes de basura. De estas inspecciones se deben hacer reportes dirigidos al jefe inmediato para que se apliquen las medidas correctivas.

Comunicación

Comunicación Interna

En los medios de comunicación interna (revistas, folletos, boletines, circulares, videos, correo electrónico, intranet, portales de información, página Web, tableros de avisos, periódicos) no debe divulgarse información que pueda comprometer aspectos del negocio ni que viole los niveles de confidencialidad aprobados. El

acceso o distribución de pornografía y materiales ofensivos por Internet o correo electrónico está prohibido; así como enviar información ajena a la actividad laboral: comentarios políticos, religiosos, personales o cualquier uso que no sea estrictamente de trabajo. El uso del correo electrónico para estos fines está sujeto a sanciones que pueden afectar legal, laboral y penalmente al responsable.

Comunicación Externa

Todos los colaboradores de la organización deben observar los lineamientos de confidencialidad cuando por cualquier circunstancia tengan que dar declaraciones, emitir opiniones, juicios, comentarios, participar en eventos formales, académicos o sociales. Toda participación que represente a la empresa en eventos públicos debe ser autorizada previamente por la Gerencia General. Las únicas personas autorizadas para dar información a los medios de comunicación sobre Carlisnacks Cía. Ltda., son sus voceros oficiales.

Comunicación Oral

En términos generales pero de observancia obligatoria, debe evitarse proporcionar información confidencial de la empresa en reuniones sociales o informales, conversaciones en restaurantes, vuelos de avión, reuniones, etc.

Información para Autoridades de Gobierno

A las autoridades e instituciones gubernamentales que soliciten información relacionada con actividades de la empresa, se les proporcionará previa autorización

únicamente la información que legalmente corresponda, sin incluir datos o información específica sobre asuntos confidenciales.

Debe asegurarse que dicha información se proporcione únicamente por los voceros oficiales y siempre y cuando la persona requirente cuente con la autoridad pertinente y esté debidamente acreditada e identificada por la institución estatal o empresa que lo solicita.

Contratos y Acuerdos

Todos los contratos y acuerdos en los que participe la empresa son llevados a cabo y ejecutados de acuerdo con el espíritu, así como también las letras, de sus términos y condiciones.

Todo contrato o acuerdo con entidades o dependencias del gobierno, o con personas que en el momento de la firma del contrato están fungiendo en un cargo público, únicamente pueden ser llevados a cabo por ejecutivos debidamente autorizados por la Junta Directiva.

Patentes y Propiedad Intelectual

Respetamos la propiedad intelectual, la propiedad de marcas y patentes, derechos de autor, derechos de propiedad de software y licencias.

Corrupción y Soborno

No se permite bajo ninguna circunstancia, prácticas de corrupción o soborno. Ningún empleado tiene permitido hacer y/o recibir pagos fuera de ley o sobornos con entidades, personas, autoridades públicas o gubernamentales para asegurar alguna concesión, contrato, aprobación o ventajas en beneficio propio ni de la organización.

Prevención, uso Adecuado y Custodia de Activos e Información

Somos responsables por el uso eficiente, cuidado y salvaguarda de los recursos y activos de la empresa: Esto incluye maquinaria, vehículos, equipos de computación y comunicación, etc.

Debemos tener especial cuidado en la guarda, custodia y administración de toda aquella documentación y recursos que por razones de su trabajo esté a su cargo y sea de carácter confidencial.

Responsables

La responsabilidad y el estricto cumplimiento de este Código es de observancia general y el mismo no contempla excepciones.

Toda persona que ejerza funciones de Dirección, Jefatura o Supervisión, tiene la obligación de ser ejemplo del cumplimiento de este Código de Ética y Conducta y de no permitir la violación de los estándares, prácticas y comportamientos éticos establecidos en este Código y en otras políticas asociadas o que se complementan.

Cada gerencia debe velar y ser garante del cumplimiento de este Código. Debe hacerlo del conocimiento de todo su personal y asegurarse de que todos lo lean y lo conviertan en una práctica cotidiana en sus actividades y en su conducta y

comportamiento ante los diferentes grupos de interés. Cada gerencia debe auditar anualmente el cumplimiento del Código de Ética y Conducta en todos sus ámbitos y reportar -cuando se cometan- las violaciones y anomalías pertinentes.

El área de Recursos Humanos es responsable por la difusión y actualización del presente Código, así como del adecuado seguimiento de las denuncias presentadas con el propósito de establecer su legitimidad. Adicionalmente, se encarga de definir las metodologías que faciliten la comprensión del Código.

La Gerencia de Administración de Riesgos y auditoría debe auditar anualmente el cumplimiento de las responsabilidades de cada gerencia y del área de Recursos Humanos.

Se establecerán medios y sistemas de comunicación de fácil acceso, que permitan al personal dar a conocer y reportar el incumplimiento o las violaciones a los estándares o prácticas establecidos en este Código al Comité de Ética y Conducta.

Penalidades

El incumplimiento del Código de Ética y Conducta está sujeto a penalidades y sanciones que van desde un apercibimiento verbal o escrito, hasta pérdida de la relación laboral, sanciones civiles o penales según la(s) falta(s) que se cometa(n).

La Gerencia General serán responsables de determinar la sanción que aplique con base en la violación cometida.

Ámbito de Aplicación

Este código aplica a todos los miembros de Junta Directiva, Presidencia, Gerencia General, Gerentes de Área, Jefes de Departamento, Profesionales, Supervisores,

Personal de apoyo administrativo y Personal de nivel técnico y operativo. También los proveedores, suplidores y contratistas están involucrados en el cumplimiento parcial o total de algunos aspectos o prácticas de trabajo y/o conducta fijados en los respectivos contratos, convenios y en este Código. El cumplimiento una vez acordado es obligatorio y las faltas están sujetas a sanciones, o incluso a ser la causa para dar por terminada la relación comercial.

Cómo denunciar y reportar una falta

Para denunciar y reportar faltas o incumplimientos al Código de Ética y Conducta lo pueden hacer a las direcciones que aparecen a continuación, por medio de correo electrónico, carta o una llamada telefónica: al domicilio principal en las calles Fernando de Vera, lote No. 42 y Sebastián Moreno de la ciudad de Quito.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La empresa Carlisnacks Cía. Ltda., se encuentra en la actualidad en constante crecimiento en el mercado ecuatoriano; situación que obliga a contar con una Estructura Organizacional Formal que le permita desarrollarse y crecer a nivel nacional, puesto que de ello depende su supervivencia en el mercado de productos snacks.
- El estudio de mercado realizado en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., demuestra que el principal problema que enfrenta la empresa es la falta de una Estructura Organizacional Formal que sirva para delegar la autoridad, establecer responsabilidades y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos que conforman la empresa.
- En cuanto a los factores externos, existe mucha competencia entre quienes comercializan snacks; por lo que se hace necesario contar con productos de calidad para alcanzar la fidelización de los clientes puesto que si no se cumple de forma adecuada con sus expectativas y exigencias otro proveedor puede llegar a sustituir a la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., es por ello que se cuente con un manejo coordinado y eficiente de los recursos con el objetivo de ofrecer precios competitivos y productos de calidad requerida.

- Cabe indicar que ninguna empresa pequeña, mediana o grande puede subsistir en el largo plazo sin una Estructura Organizacional formal, porque la misma permite conocer a la empresa en su totalidad, es por ello que éste estudio se enfoca a la creación de organigramas, filosofía corporativa, manual de funciones, manual de procesos, reglamento interno y código de ética.
- Todo lo expuesto, pone de manifiesto la necesidad de contar con una Estructura Organizacional formal en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., que contribuya a las áreas de producción, ventas y administrativa financiera la coordinación, racionalización y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse muchas más productiva y rentable para sus accionistas.
- Los beneficios de la propuesta para la empresa Carlisnacks Cía. Ltda. también se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo que permitirá un mejor flujo tanto de la información como de sus recursos y evitará incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y tareas.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a lo investigado y a las conclusiones presentadas, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Aplicar esta propuesta de Estructura Organizacional formal a la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., en el menor tiempo posible, porque su implementación permitirá crecer en el mercado a nivel nacional.
- Se debe establecer un cronograma que incluya tiempos, plazos, recursos e involucrados, para la implementación de la Estructura Organizacional en los diferentes departamentos de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda, así como su respectivo responsable.
- Fortalecer a mediano plazo la Estructura Organizacional de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., con nuevos estudios los cuales pudieran ser de Planificación Estratégica, Plan de Marketing, etc.; lo que vendría a complementar la Estructura Organizacional.
- Iniciar campañas de promoción y publicidad a nivel interno y externo para alcanzar un mejor posicionamiento en la percepción mental de los clientes, para de esta manera se tenga una mejor imagen empresarial ante la sociedad en su conjunto.

- Es necesario que se proporcione capacitación en forma continua a los empleados de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., para una mejor comprensión de la nueva Estructura Organizacional lo que sin duda alguna permitirá alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Finalmente es necesario recomendar la aplicación del Reglamento Interno y el Código de Ética, en forma rigurosa para normar la conducta y el comportamiento de los empleados al interior y el exterior de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.

Bibliografía

- Caude, R. (2002). La Organización desde el Punto de Vista Práctico. Colombia. Primera Edición. Editorial Deusto.
- Chiavenato, H. (2000). Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Colección Mc Graw Hill.
- Englehard y Simmons (2002). Administración de Empresas. México. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Fernández, F. (1973). Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas. Argentina. Ediciones Macchi S.A.
- Fincowsky. E. (2004). Organización de Empresas. México D.F. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kendall E. Keneth y Julie E. Kendall. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México. Primera Edición. Prentice Hall.
- Koontz y Wihrich (1994). Administración. México. Décima Edición. McGraw Hill Hispanoamericano.
- Koontz, H. (1998). Administración Una Perspectiva Global. México. Editorial Mc Graw Hill, Onceava edición.
- Kotler, P. (1991) "Fundamentos de Mercadotecnia", Editorial Prentice, Segunda Edición, México.
- Mintzberg, H. (1997). "El Proceso Estratégico" Conceptos, Textos y casos, Editorial Prentice Hall, Primer Edición.
- Sapag, N. (1999). "Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición.

- Stanton, W. Etzel, M. Walter, B. (2001) “Fundamento de Marketing”. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Urwick, L. (2000). Organización y Métodos. México. Segunda Edición. Mc Graw Hill Hispanoamericana.
- Vásquez V. (2007). Organización Aplicada. Ecuador. Tercera Edición. Editorial Gráficas Vásquez.

Liks de Internet

- www.carlinsnacks.com
- www.inec.gob.ec.

ANEXOS

ANEXO No.1: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE SNACKS



ANEXO No.2: EMPACADO DE SNACKS



ANEXO No.3: PRODUCTOS





Palomitas



Bolitas de queso

ANEXO No.4: PERSONAL DE PRODUCCIÓN



ANEXO No. 5 EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS



ANEXO No.6: PLANTA DE PRODUCCIÓN



ANEXO No.7: BODEGA CENTRAL

