



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA
LA CONSOLIDACIÓN DE OPERACIONES
DE LA EMPRESA CONFECCIONES
BERLEY C.A VALENCIA ESTADO
CARABOBO**

Autores: Katherine Santillana

Patricia Santillana

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA CONFECCIONES BERLEY C.A
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresa

Autoras: Katherine Santillana
Patricia Santillana
Tutora: Ysabel Pantoja

San Diego, Octubre 2019



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N° 00020-2-2019

San Diego,

Ciudadanas

KATHERINE, SANTILLANA ACOSTA

C.I. 18.346.445

PATRICIA, SANTILLANA ACOSTA

C.I. 20.968.637

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Estructura Organizacional para la Consolidación de operaciones de la empresa Confecciones Berley C, A Valencia estado Carabobo”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodologica”.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ysabel Pantoja, portador(a) de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) Katherine Santillana, portador(a) de la cédula de identidad N° _____ y Patricia Santillana portador(a) de la cédula de identidad N° _____, titulado ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA CONFECCIONES BERLEY C.A VALENCIA ESTADO CARABOBO, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

(Firma autógrafa)
Nombres y apellidos
N° de la Cédula de Identidad

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros padres por ser el pilar más importante en mi vida y siempre contar con el mayor apoyo y amor incondicional.

A quienes nos apoyaron a lo largo de la carrera, nuestros familiares, amigos y todo aquel que de otra manera contribuyó con el logro de esta meta.

Katherine Santillana
Patricia Santillana

RECONOCIMIENTOS

El desarrollo de este Trabajo de Grado fue posible, en primer lugar, a Dios.

Agradezco a la Universidad José Antonio Páez por ser mi casa de estudio y ofrecerme una educación de calidad.

Un merecido reconocimiento a la tutora Lic. Ysabel Pantoja y docentes de la Facultad de Ciencias Sociales, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de nuestra preparación profesional.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN INFORMATIVO	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
II MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES.....	8
2.2. BASES TEÓRICAS.....	12
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	19
III MARCO METODOLÓGICO.....	20
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.2. FASES METODOLÓGICAS.....	20
IV RESULTADOS.....	22
4.1. Fase I.....	22
4.2. Fase II.....	38
4.3. Fase III.....	39
V PROPUESTA.....	45
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS	70
A. Cuestionario.....	71

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Lista de cotejo	38
2	Matriz DOFA	39
3	Cruce de estrategias	40



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA CONFECCIONES BERLEY C.A VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autoras: Katherine Santillana

Patricia Santillana

Tutora: Ysabel Pantoja

Fecha: Octubre de 2019

RESUMEN INFORMATIVO

La empresa Confecciones Berley C.A, desde que fue creada en el año 2000, está paralizada en su proceso productivo. Esto tiene su origen en que la misma al ser una empresa de índole familiar, los socios no han planificado los procesos organizativos pertinentes que les permita hacerla funcionar. Por ello, el objetivo general de este Trabajo de Grado consiste en proponer un plan de desarrollo organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa Confecciones Berley C.A, Valencia Estado Carabobo. La metodología es una investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible y con un diseño no experimental con sus respectivas fases metodológicas. El universo estadístico estuvo representado por siete (7) accionistas de la empresa caso de estudio. Se tomó en consideración el muestreo no probabilístico del tipo censal siendo la muestra igual a la población. Se empleó las siguientes técnicas: observación directa, entrevista y análisis estratégico DOFA, como instrumentos la lista de cotejo, el guión de entrevista con preguntas abiertas y la matriz de análisis estratégico. Luego del análisis e interpretación de los resultados se aplica la propuesta de la estructura organizativa para la empresa Berley C.A.

Descriptor: Desarrollo Organizacional. Consolidación. Operaciones de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La planificación de la estructura asegura que la empresa cuente con suficientes recursos humanos que le permita lograr las metas establecidas en su negocio. De ahí la importancia que las responsabilidades estén claramente definidas. Por ello, cuando una estructura organizacional es diseñada, las descripciones de trabajo se pueden desarrollar no sólo para cumplir las metas, sino para permitir el crecimiento empresarial y de los empleados.

La equidad interna y la retención del recurso humano son una clave para las operaciones exitosas. La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que mediante la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

Esencialmente, la estructura organizacional de una compañía es dirigida por la gerencia, la cual debe hacer un diseño según la actividad comercial de la empresa y las necesidades o prioridad del negocio. En tal sentido, cada función necesita una estructura diseñada en función del personal para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada o productiva. Sin embargo, las funciones deben estar acompañadas de procesos para que la compañía esté operativa de forma eficiente.

Si bien es cierto, la necesidad de ocuparse de la estructura desde el inicio de la organización es un aspecto que no siempre se hace por los dueños o socios de una compañía. En este contexto, el desarrollo estructural puede ocurrir en proporción a otras labores que la organización hace, o puede ocurrir paralelamente, al mismo tiempo que los crecientes logros de la organización, es decir, tienen lugar simultáneamente. Esto quiere decir que se quiere pensar en la estructura desde el comienzo de la vida de la organización. Según vaya creciendo y transformándose la organización.

De acuerdo con lo expuesto, este Trabajo de Grado, tiene como objetivo general proponer la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia Estado Carabobo. Entre tanto que su importancia radica en el hecho de proporcionarle a la empresa los elementos que debe contener una adecuada estructura organizativa para la consolidación de operaciones en la misma. En este sentido, el Proyecto está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema: contiene el planteamiento donde se explica la problemática asociada al desarrollo organizacional de la empresa objeto de estudio. Posteriormente se establecen los objetivos, general y específicos, y al final de este capítulo se presenta la justificación de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico: en este apartado se describe los antecedentes, bases teóricas y definición de términos.

Capítulo III. Marco metodológico, en él se explica el tipo y diseño de investigación, así como las fases metodológicas en correspondencia con los objetivos específicos.

Capítulo IV. Describe el análisis de los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Capítulo V. Se desarrolla la propuesta con sus elementos que la componen. Posteriormente se presenta las conclusiones y recomendaciones, referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el desarrollo organizacional se preocupa cada vez más por solucionar los problemas orgánico-funcionales, pues para lograr que una empresa sea competitiva en este mundo globalizado, es necesario tener una estructura organizacional adecuada, descentralizada, participativa y con capacidad de respuesta para cumplir con sus objetivos y enfrentar retos que inminentemente se presentan día a día. Por ello, las empresas deben diseñar e implementar acciones que permitan incrementar las posibilidades de éxito. La planeación estructural es una de ellas, según Serna (2012: 68) se trata de “un proceso mediante el cual define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis FODA que debe realizar la empresa”.

En general, debe estar orientadas a mejorar la distribución departamental que priorice las iniciativas relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión, por lo que la acción a ser implantada ha de estar orientada bajo el esquema que permita optimizar el desarrollo organizacional de una empresa, en tal sentido, este tipo de herramienta administrativa, contendrá los documentos necesarios debidamente estructurados para materializar los objetivos establecidos por la gerencia, dándoles un carácter cuantitativo verificable y corregible en el tiempo de vida de la empresa.

En este sentido, se debe establecer pasos para el cumplimiento de las diferentes acciones a ser llevadas a cabo y en cuanto tiempo, todo esto de una manera personalizada según el tipo de empresa y la estructura que se quiera

realizar según el objeto de la organización. En todo caso, cualquier empresa que quiera alcanzar unos resultados concretos, le es imperioso organizar acciones tanto como específicas que se establezcan por departamentos, por ejemplo, en la administración, y también, con la creación de una estructura organizativa para mejorar las funciones operativas de la empresa alcanzando objetivos estratégicos previamente establecidos.

Dentro de este marco de consideraciones, Morris (2013:69) señala que “la estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos”, donde la estructura es su base fundamental, por medio del cual se realizan las divisiones de las actividades para formar departamentos y definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes, de aquí que las empresas, deben contar con un desarrollo organizacional acorde con las actividades a realizar.

Por consiguiente, la estructura organizacional incluye opciones divisional, funcional, geográfica y central, siendo la divisional adecuada para las organizaciones con distintas unidades de negocios, mientras que la estructura geográfica provee una jerarquía para las organizaciones que operan en muchos lugares nacional o internacionalmente, por otra parte, una estructura organizacional funcional está basada en los deberes de trabajo de cada uno y la estructura central, que tiene dos o más supervisores para que cada trabajador se reporte, es más complicada, pero puede ser necesaria para organizaciones grandes con mucha locaciones y áreas funcionales.

Esto quiere decir, que el diseño de la estructura organizacional, va depender del objeto de la compañía, pero es necesario establecerla al momento de fundarla, pues de no hacerlo se corre el riesgo de que nunca funcione. No obstante, es muy difícil saber cuál es el diseño idóneo de una estructura organizacional, ya que depende de muchos factores, como, por ejemplo, la mayoría de las empresas no sabe cuál será su porvenir, aunque estén en la búsqueda del crecimiento, se plantean una imagen futura

de prosperidad, sin embargo, los diferentes factores internos y externos que ejercen presión sobre ella, la obligan a operar en un régimen de cambios continuos que directamente afectan la estructura organizacional.

Sin embargo, la estructura organizacional por sí sola, no crea ventajas competitivas. Éstas se originan cuando existe una verdadera concordancia entre la estrategia empresarial, la cultura y la estructura. Ello significa, en cada tipo de organización es necesario definir las diferentes áreas departamentales que se desarrollarán para la consecución de los objetivos y diseñar la estructura organizacional interna, que establece formalmente los niveles de autoridad y responsabilidad.

Dentro de esta perspectiva, se tiene a la empresa Confecciones Berley C.A, la cual fue fundada por siete accionistas el 19 de mayo del 2000 ubicada en Valencia estado Carabobo, dedicada a la compraventa, confecciones, fabricación, manufactura, importación, exportación, comercialización de prendas de vestir nacionales como importadas para dama y caballeros.

Actualmente, esta empresa se encuentra paralizada, ya que nunca empezó sus funciones, a pesar de que cuenta con mobiliario tales como maquina recta overlo cortadora de patrones, para iniciar sus operaciones, no están establecidos los objetivos de las áreas departamentales de producción, administrativo, mercadeo y ventas, sumado a esto no han elaborado el organigrama con las respectivas funciones que se deben cumplir. Esto ha generado retraso en su operatividad y consolidación desde que fue creada.

Esto tiene su origen en que la misma al ser una empresa de índole familiar, los socios no han planificado los procesos organizativos pertinentes que les permita hacer funcionar la empresa. Esto se traduce en que no existe un plan de desarrollo organizacional en el cual se incluya todas las actividades a ejecutar para lograr los objetivos empresariales a nivel administrativo, de producción, ventas y mercadeo. En vista de que tampoco han programado las estrategias, objetivos, metas, responsables y recursos para que la empresa desde el punto de vista organizacional inicie sus

operaciones, es pertinente en este trabajo de investigación proponerles la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A valencia estado Carabobo, de manera que administrativamente disponga de una planificación organizacional como apoyo al inicio de sus labores. De no contar con este tipo de plan, se corre el riesgo que continúe sin actividad, lo cual no tendría presencia en el mercado de confecciones y los accionistas no generarían ganancias para su negocio y tampoco aportarían a la generación de empleo e iniciar sus operaciones como empresa formalmente constituida. En virtud de las razones descritas con anterioridad, se plantea la siguiente formulación del problema:

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera la estructura organizacional impulsaría la consolidación de operaciones de la empresa Confecciones Berley C.A, Valencia Estado Carabobo?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia Estado Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del diseño organizacional de la empresa Confecciones Berley C.A Valencia Estado Carabobo.
2. Determinar los elementos que debe contener una adecuada estructura organizativa para la consolidación de operaciones en la empresa Confecciones Berley C.A Valencia Estado Carabobo.

3. Diseñar la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo.

1.3. Justificación de la Investigación

La presente investigación es importante desde el ámbito social, pues representa para la organización Confecciones Berley C.A, conocer sobre la necesidad de contar con un óptimo desarrollo organizacional para su consolidación como negocio en su ramo. De esta manera, puedan contar con una estructura organizativa que le permita conocer las diferentes funciones que cumplen los trabajadores de la organización y saber las que han de ser desarrolladas por distintos niveles jerárquicos en la empresa.

En relación con la relevancia práctica, se busca que la organización sea realista sobre lo necesidad de contar con una herramienta administrativa como la estructura organizativa para el funcionamiento operativo de la organización empresarial. En relación con la importancia teórica del estudio, es que se utilizarán los postulados de autores reconocidos en organización empresarial como Chiavenato (2009), Fayol, (2008), Melinkoff, (2012), ente otros de los cuales se tomarón sus principales temáticas. En la perspectiva metodológica, la relevancia de la indagación radica en que el ofrecer un instrumento de organización, el cual sirve de referencia científica para otros trabajos con temáticas similares, además de fundamentarse en la elaboración de un proyecto factible al elaborar un manual para la empresa.

En relación con la línea de investigación a la cual se adscribe el proyecto es la de análisis de la estructura organizacional, cuya importancia es articular las teorías basadas en la creación de los manuales de organización, para presentar una idea clara y sustentada, centrada en la necesidad para la empresa de organizarse operativamente. Con respecto a las otras carreras, el aporte es que servirá de material de consulta y antecedente. Para las investigadoras, les reporta un gran aporte en cuanto a la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo está diseñado con el fin de presentar el suficiente soporte bibliográfico que será utilizado como respaldo para la investigación. Al respecto, Arias (2012:64), define el marco teórico como “un esquema escrito de artículos, libros, investigaciones y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre lo investigado”. Este apartado del trabajo presenta los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Estos representan un aporte valioso a la indagación, pues de ellos se extrae información confiable para adecuarla al trabajo actual. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010:166), los antecedentes “son documentos que contienen los resultados de estudios previos como libros, antologías, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes, trabajos presentados y publicados”. A continuación se describen los siguientes:

Hernández (2017), “**Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa Industrial A**”, como requisito para optar al título de Magíster en gestión de personas y dinámica organizacional de la Universidad de Chile. Dicho trabajo, presentó como objetivo general el proponer un diseño organizacional para el área comercial de empresa Industrial. El trabajo estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible ya que propone un diseño organizacional, por lo que se basó en un trabajo de campo, con un enfoque descriptivo de la situación, se tomó como muestra a los 15 trabajadores del área comercial.

Por lo que fue aplicada una encuesta de tipo dicotómica contentiva de 18 preguntas, la cual arrojó información para que la autora llegara a la conclusión de proponer un diseño organizacional para el área comercial, este trabajo guarda estrecha relación con la presente indagación ya que ambos buscan mejorar la estructura organizacional de la empresa por medio de una propuesta que permita mejorar su estructura departamental

Por otra parte, se tiene el de Carrera, Martínez y Pérez (2015), presentaron el trabajo de grado titulado “**Diseño de una estructura organizacional y funcional en la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA, para mejorar su posicionamiento dentro del mercado**”, presentado en la Universidad de Guayaquil a fin de optar al grado de ingeniero en gestión empresarial con mención en marketing internacional y global, la cual tuvo por objeto principal fue el diseñar una estructura organizacional y funcional en la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA, para mejorar su posicionamiento dentro del mercado, además por medio de los objetivos específicos se analizó y evaluó la situación actual de la empresa con la finalidad de diseñar y desarrollar un orden jerárquico dentro de la institución, estableciendo funciones para cada cargo al interior de la empresa.

De esta manera, serán ajustadas a las necesidades actuales, desarrollando su respectivo manual de funciones, el mismo que permitirá tener una idea más clara de las actividades y responsabilidades a desempeñar. La investigación se describe como un proyecto factible con diseño de campo, utilizando el método inductivo dinámico el mismo que permitió observar los hechos bajo una meta concreta previamente definida, la población estuvo conformada por 90 individuos y se seleccionaron aleatoriamente 10 elementos del universo en estudio, a los cuales les fue aplicada una encuesta, dicotómica de 17 preguntas.

Las autoras recomendaron el diseño de la estructura organizacional de la firma como el primer paso para mejorar su posicionamiento en el mercado de Guayaquil, como aporte principal de esta investigación al presente caso de estudio se tiene que

tienen el mismo propósito como es el diseño de la estructura organizacional como un medio de crecimiento de toda organización moderna.

En una investigación nacional, se consultó la realizada por Fernández (2015) titulada **“Estructuración organizacional de la empresa Sergenca C.A Valencia Estado Carabobo para su productividad laboral”** para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad Panamericana del Puerto UNIPAP sede Naguanagua. El objetivo consistió en proponer la estructuración organizacional de la empresa Sergenca C.A Valencia Estado Carabobo para su productividad laboral.

La metodología abordada fue desde una investigación de campo descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por veinte trabajadores de la organización, cuya muestra fue censal correspondiendo a la misma cantidad del universo. La investigación aplicó la técnica de la observación directa y la encuesta, mediante instrumentos como la lista de cotejo y cuestionario dicotómico si/no. El análisis e interpretación de resultados se llevó a cabo a partir de la estadística descriptiva y obtuvo como conclusión que la estructura organizacional de la empresa en estudio es deficiente y ha creado variedad de problemas como la sobre gestión y la falta de comunicación entre los encargados de departamentos con sus jefes inmediatos. Es decir, con todos y cada uno de los empleados vinculados con el área administrativa de la empresa.

El aporte, para el presente trabajo está contenido en las diferentes bases teóricas utilizadas para la realización de su indagación, por otra parte, utiliza temas como el desarrollo organizacional, la cual es una de las variables estudiadas en el actual, a su vez hace referencia al aspecto administrativo de dicha organización, siendo esta analizada en la vigente investigación.

Por otra parte se tiene la investigación presentada por Verenzuela (2015), titulada **“Estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial LUCKY STAR C.A.”**, para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo

principal fue el de proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, la cual metodológicamente se definió como proyecto factible y el diseño, no experimental, transeccional de campo.

Para la obtención de la información se utilizó un cuestionario de preguntas dicotómicas, cuya validez de contenido se determinó a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el método Alfa Cronbach, arrojando un valor de 0,95, es decir, alto, el cual se aplicó a treinta y nueve trabajadores de la empresa siendo estos tanto la población como muestra objeto de estudio por ser de tipo finita. Luego de aplicar los instrumentos se tabularon los datos y se analizaron los resultados con respecto a las dimensiones o momentos, con los métodos de la estadística descriptiva, para luego ser analizados en correspondencia con las teorías estudiadas.

Entre los principales resultados se obtuvo que la empresa Lucky Stars, C.A, no posee formal y claramente definidos los elementos que caracterizan a una estructura organizativa apropiada y funcional, por otro lado, se observó que los factores que inciden en ello, son el tamaño, el entorno y la naturaleza del poder. Por último, se obtuvo la información requerida para diseñar una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa estudiada, por lo cual guarda estrecha relación con el presente trabajo de grado al tocar las variables pertinentes a la estructura organizacional de la empresa.

Briceño (2014), llevó a cabo una investigación titulada **“Estrategias para el Mejoramiento del Desempeño en la Estructura Funcional de la División Internacional Región Centro los Llanos del Banco Occidental de Descuento, B.U”** para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa de la Universidad José Antonio Páez (UJAP). El objetivo general consistió en proponer estrategias para el Mejoramiento del Desempeño en la Estructura Funcional de la

División Internacional Región Centro los Llanos del Banco Occidental de Descuento, B.U.

Metodológicamente el estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo. Emplearon en la primera fase la técnica de la observación directa a través de una lista de cotejo para diagnosticar la estructura funcional de la empresa. En la segunda fase identificó los elementos que intervienen en la estructura organizacional para el mejoramiento del desempeño en la división administrativa utilizando para ello la encuesta mediante un cuestionario, aplicado a una muestra de ocho trabajadores. La tercera fase producto de los resultados diseñaron las estrategias en cuestión. La investigación concluye que no se tienen equipos de trabajo que permitan coordinar las actividades entre las diferentes regiones, por lo que no evalúa el rendimiento laboral de los trabajadores.

El aporte de este antecedente a la investigación actual, es sobre la importancia de una buena estructura organizacional, pues la planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas de la compañía y se asegura que las responsabilidades estén claramente definidas.

2.2. Bases Teóricas

Según Arias (2012:106), “los fundamentos teóricos implican un desarrollo amplio de teorías que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”, por lo que las mismas han de estar orientadas por el problema de estudio, lo que involucra que estas sean el punto de partida de este trabajo. Además, las bases teóricas representan un conjunto de proposiciones cuyas fundamentaciones se derivan de las caracterizaciones que realizan diversos autores sobre los elementos esenciales que la definen y componen. Según Balestrini (2012),

Determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y de la igual manera muestra

la voluntad del investigador, por analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema preposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico (p. 91)

En base a las afirmaciones de estos autores sobre lo que son las bases teóricas se tienen las siguientes:

2.2.1. Teoría Clásica de la Administración

El modelo administrativo de Fayol (citado en Chiavenato 2009:128), se basa en tres aspectos fundamentales “división del trabajo, aplicación de un proceso administrativo y formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa”. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social, mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Fayol en su teoría resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, entre otros. Las funciones administrativas, son definidas por Fayol citado en Chiavenato (ob. cit), como “el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 125). Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción

Organizar: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

Dirigir: Guiar y orientar al personal.

Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos

Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Esta teoría es importante para el desarrollo de este trabajo, porque Fayol hace referencia a las funciones administrativas, en la cual se sistematiza los procesos administrativos para las actividades que se van a planificar, porque será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de significados compartidos e intercambios de información entre los trabajadores desde sus respectivos cargos, establecidos desde la gerencia general, desde la interactividad que facilita el flujo de información en la actualidad.

2.2.2 Teoría del Desarrollo Organizacional

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. Algunos autores incluyen el desarrollo organizacional dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional. Chiavenato (2009:32), atribuye los orígenes del desarrollo organizacional a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

- La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.
- Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.
- La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.
- La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional.
- Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología.
- Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

Entre los objetivos del desarrollo organizacional se tienen según Chiavenato (2009: 45),

- Introducir una nueva mentalidad, abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas.
- Destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.
- Dar una idea del desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, y presentar diversos modelos de desarrollo basados en cambios estructurales.
- Permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones.

La teoría del desarrollo organizacional, surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Se consideró en este trabajo de investigación, la teoría señalada, porque el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico, pues es un movimiento que incide en el comportamiento a la administración, en cualquier empresa moderna y se adecua a lo que se quiere realizar con la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo.

2.2.3 Estructura Organizativa

Una estructura organizativa se define según Robbins (2011), como el “modo en que la responsabilidad y el poder están distribuidos y en que los procedimientos de trabajo son llevados a cabo entre los miembros de la organización” (p. 114). Se trata de los diferentes patrones de diseño a seguir para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades o necesidades.

El contexto estratégico competitivo (entorno competitivo, objetivos estratégicos, estrategias competitivas o de negocio) condiciona el diseño de la estructura operativa de cada unidad organizativa básica. Esta influencia se manifiesta tanto sobre las variables básicas de diseño (diferenciación de actividades, ámbito de control, delegación de autoridad), como sobre la forma de funcionamiento interno de la unidad organizativa (estructuras mecánicas u orgánicas). La estructura de una organización consiste en ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa, bien como lo señala Stoner (2010), para

Formalizar los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue. (98)

La estructura organizativa de la empresa articula los recursos humanos siguiendo estos principios fundamentales:

1. Suponer la asignación más idónea de las tareas comprendidas en los grupos de funcionamiento de la empresa.
2. Llevar a cabo una determinación de niveles de autoridad y delegaciones jerárquicas en diferentes niveles de decisión.
3. La comunicación, respecto al desarrollo de la actividad económica, sea notificada en la forma deseada, tanto en cantidad como en calidad.

Para Koontz y Weihrich citado en Stoner (ob. cit) la estructura de la organización se concibe como:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- El agrupamiento de las actividades para conseguir los objetivos
- La asignación de un gerente con autoridad para supervisarlos.
- La obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura.

Aspectos que los autores indicados resumen con la expresión estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones de las personas que componen la organización. Sobre este particular, Robbins (ob. cit), define la estructura de la organización como “el marco de la organización, haciendo la siguiente comparación: si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos” (p. 117). Esto permite reflexionar que la estructura de la organización es un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos.

2.2.4 Aspectos determinantes de la estructura organizativa

Por lo tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos, en el presente artículo se plantea una clasificación basada en las clasificaciones que hace Robbins (ob. cit), se tienen los siguientes tipos de organigramas:

1. **Por su naturaleza:** este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- Microadministrativos: corresponden a una sola *organización*, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman
- Macroadministrativos: Involucran a más de una organización
- Mesoadministrativos: consideran una o más *organizaciones* de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado

2. **Por su finalidad:** este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- Informativo: se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.

- Analítico: este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma,
- Formal: se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- Informal: se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. **Por su ámbito:** este grupo se divide en dos *tipos de organigramas*:

- Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
- Específicos: muestran en forma particular la estructura de un área de la organización

4. **Por su contenido:** este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- Integrales: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

2.3 Definición de Términos

Acción estratégica empresarial: explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o por departamento.

Administración: conjunto de procesos de planificación, organización, ejecución, coordinación y control que se ejercen en un organismo social.

Administrador: persona que ejerce la función de gestión de una empresa.

Desarrollo organizacional: proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema organizativo.

Empresa: económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una actividad específica.

Estructura organizacional: sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto y función en la empresa.

Gerente: personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

Operatividad de la empresa: área encargada de establecer las políticas, manuales, procedimientos e instrucciones de cómo se hacen las cosas en la empresa.

Organización: las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

Plan: conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como finalidad orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico según Hernández, Fernández y Batista (2014:126), es “...aquel que presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación de manera sistemática” Comprende los siguientes elementos:

1.1. Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación es bajo la modalidad, de un proyecto factible, definido en el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL, (2014:36), como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta y modelo operativo viable para soluciones, problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

La indagación, se sustentó en un trabajo de campo, el cual según Arias (2012:14), “consiste en el análisis sistemático de un determinado problema con el objeto de describirlo”. Por su parte el diseño es no experimental el cual según Arias (2012:34) “es la investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido”

Fases Metodológicas

El diseño comprende el desarrollo de las siguientes fases:

3.1.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual del diseño organizacional de la empresa Confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo, donde se describió la población, definida por Tamayo y Tamayo (2012:119), como “la

totalidad de las unidades de análisis que integran dicho fenómeno” La población estuvo constituida por siete accionistas de la empresa. En cuanto a la muestra según Hernández *et al* (2010: 74), “es la escogencia de una parte representativa de una población”. Por lo tanto, la muestra corresponde al mismo número de la población, ubicándose en el tipo censal definida por Hernández *et al* (2010:78), “como aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”, correspondiendo a siete (7) sujetos.

Por su parte, las técnicas de recolección de datos para Arias (2012:39), “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Se utilizó la entrevista que según Hernández *et al* (2010:83), “se rige por preguntas abiertas, las cuales se plantean de la misma manera y en el mismo orden a cada uno de los objetos de estudio”. Este tipo de entrevista de investigación requirió de la elaboración de una guía de entrevista como instrumento, donde se incluyen todas las preguntas relevantes para la investigación. (Ver Anexo A).

Fase II. Determinación de los elementos que debe contener una adecuada estructura organizativa para la consolidación de operaciones en la empresa Confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo: en esta fase se empleó como técnica la observación directa, la cual según Tamayo y Tamayo (2012: 121) “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Por su parte el instrumento a usar es la lista de cotejo, el cual consiste según Arias (2012: 83) “en un listado de criterios o aspectos a medir”, a fin de realizar apreciaciones sobre el funcionamiento operativo, técnico administrativo de la empresa Confecciones Berley C.A. (Ver Anexo B).

3.1.3. Fase III. Diseño de la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo. Se aplicó la técnica del análisis estratégico, el cual consiste en recoger y estudiar datos relativos a los factores internos y externos que afectan a la

empresa, por medio de la matriz de análisis y cruce de estrategias DOFA para luego elaborar la propuesta, en la cual se establece su presentación, justificación, objetivos, factibilidad, beneficios, estructura y desarrollo. Este último aspecto comprenderá lo siguiente:

- Estrategias, objetivos, acciones organizacionales contempladas en el plan.
- Definir la estructura organizativa
- Diseño del organigrama funcional de la compañía
- Descripción de los cargos, en cuanto a finalidad principal, funciones específicas de cada uno.
- Flujograma de procesos de la estructura organizativa
- Normas y procedimientos de la estructura organizativa

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El propósito de realizar el análisis e interpretación de los resultados, según Tamayo Y Tamayo (2012:180), es “extraer observaciones concretas que proporcionen respuestas a las preguntas de investigación”. En este orden de ideas, la información se muestra en forma, ordenada, clasificada y analizada a través de recursos técnicos y procedimientos estadísticos, con la finalidad de evidenciar los resultados, que dan respuesta a los objetivos de investigación de este trabajo. En esta perspectiva, en este capítulo se presenta los resultados objetivos en las fases metodológicas formuladas en el marco metodológico:

4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual del diseño organizacional de la empresa Confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo

4.1.1 Resultados de la entrevista

Para diagnosticar la situación actual del diseño organizacional de la empresa Confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo, se procedió aplicar una entrevista a siete (7) accionistas de mencionada compañía, con la finalidad de obtener información necesaria para proponer la estructura organizativa de la empresa en estudio. Se les entregó una guía de entrevista con diez (10) preguntas abiertas, cuyas respuestas son presentadas a continuación:

4.1.1.1 Entrevista dirigida al Director General y Accionista principal

1. ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y valores de la empresa Confecciones Berley C.A?

Visión: convertirnos en la fábrica de ropa para niños y niñas de vanguardia en el centro del país.

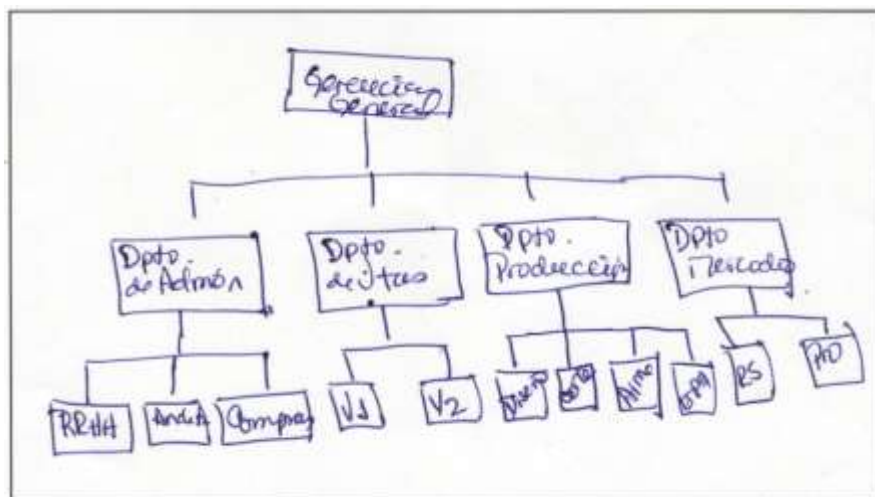
Misión: confeccionar ropa para niños, niñas, creando nuestros propios diseños, de primera calidad.

Valores: responsabilidad, calidad, honestidad, compromiso, responsabilidad social, solidaridad, trabajo en equipo.

Objetivos: para el año 2019

- Iniciar las actividades
- Dar a conocer la empresa
- Consolidar la estructura administrativa

2. Por favor dibuje la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berley C.A?



3. ¿De qué forma considera usted que debe funcionar la comunicación interna en la empresa?
Personalmente, a través de reuniones de trabajo, dejando el rastro a través de documentos formales, correo electrónico para determinadas acciones.
4. ¿Cómo podría estructurarse la jerarquía de la empresa?
Gerente General, jefes de Departamento, y los analistas y operarios.
5. ¿Cómo se dividiría la estructura física de la empresa para que el personal desempeñe sus labores?
De los 150 mts² disponer para el área de producción 100 mts²; área de producción y almacén 50 mts² distribuidos para administración, ventas y mercadeo y Gerencia General.
6. ¿Cuál sería el modelo de liderazgo empresarial que le convendría a Confecciones Berley C.A para su funcionamiento?
Teorías modernas de liderazgo
7. ¿Qué estrategias se emplearían para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A?
Contratar a un consultor estratégico externo que ayude a la planificación de acciones que conlleven al crecimiento y desarrollo de la empresa.
8. ¿De qué manera se estudiaría el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A?
A través del diagnóstico en el sector, por medio del personal de ventas y mercadeo, levantando un inventario de tiendas y Centros Comerciales para estudiar la factibilidad de colocación.

9. ¿Qué cargos va contener Confecciones Berley C.A para su operatividad empresarial?

Son los que señalé en el organigrama

10. ¿Describa el perfil de cada cargo que se va estructurar para Confecciones Berley CA?

En general, que tengan un grado de instrucción mínimo Bachiller para las áreas operativas y TSU ventas y administración.

4.1.1.1.2 Entrevista dirigida al Director Administrativo y Accionista secundario

1. ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y valores de la empresa Confecciones Berley C.A?

Visión: ser una marca reconocida a nivel nacional por su alto diseño y creatividad.

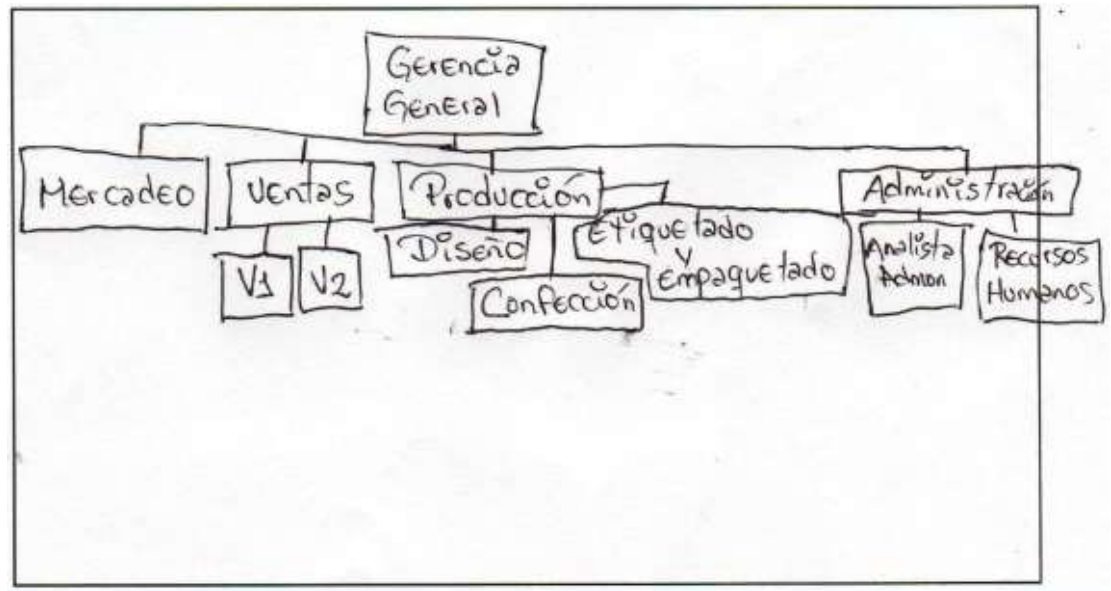
Misión: crear diseños únicos y modernos para damas y caballeros

Valores: responsabilidad, compromiso, solidaridad, respeto y calidad.

Objetivos:

- Dar a conocer nuestros diseños.
- Formar un equipo de trabajo dedicado a la organización.

2. Por favor dibuje la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berley C.A?



3. ¿De qué forma considera usted que debe funcionar la comunicación interna en la empresa?

Ser constantes en la información dada o proporcionando a cada uno de los colaboradores para que así tengan una idea clara de los objetivos propuestos.

4. ¿Cómo podría estructurarse la jerarquía de la empresa?

Tal cual lo señalé anteriormente en la estructura organizativa.

5. ¿Cómo se dividiría la estructura física de la empresa para que el personal desempeñe sus labores?

Para el área de producción 100 mts² y 50 mts² para el área de administración, ventas y mercadeo haciendo un total de 150 mts².

6. ¿Cuál sería el modelo de liderazgo empresarial que le convendría a Confecciones Berley C.A para su funcionamiento?

Una combinación de liderazgo participativo y delegador

7. ¿Qué estrategias se emplearían para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A?

Planificar curso o talleres de crecimiento profesional para así ayudar al desarrollo óptimo de la organización.

8. ¿De qué manera se estudiaría el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A?

Haciendo visitas a las posibles competencias de esto se encargaría la persona de mercadeo.

9. ¿Qué cargos va contener Confecciones Berley C.A para su operatividad empresarial?

Los antes señalados en la estructura organizativa de la empresa.

10. ¿Describa el perfil de cada cargo que se va estructurar para Confecciones Berley CA?

Bachiller para las áreas operativas y TSU o Licenciados pas las demás áreas.

4.1.1.1.3 Entrevista dirigida al accionista preferencial 1

1. ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y valores de la empresa Confecciones Berley C.A?

Visión: fabricar prendas de vestir de alto estándar nacional, centrándonos en la calidad e innovación continua.

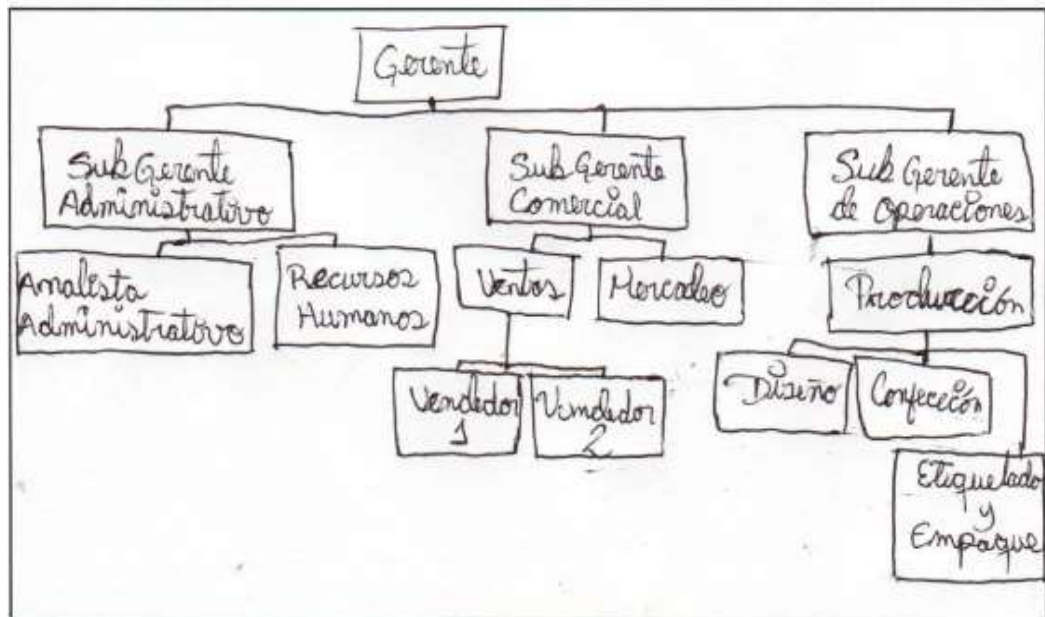
Misión: nuestra principal misión es diseñar, fabricar y comercializar a nivel nacional una línea de ropa de calidad superior.

Valores: compromiso, lealtad, puntualidad, eficiencia.

Objetivos:

- Estar siempre a la vanguardia de la moda
- Mantener precios competitivos de acuerdo al mercado
- Ser innovadores, rentables y competitivos a nivel nacional

2. Por favor dibuje la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berley C.A?



3. ¿De qué forma considera usted que debe funcionar la comunicación interna en la empresa?

De manera verbal, concisa en reuniones con los diferentes departamentos de la organización.

4. ¿Cómo podría estructurarse la jerarquía de la empresa?

Gerente, subgerente administrativo, subgerente comercial, Subgerente de operaciones y demás dependencias.

5. ¿Cómo se dividiría la estructura física de la empresa para que el personal desempeñe sus labores?
El área de producción contará con un área de 100 mts² mientras que el área de administración, subgerencia comercial contará con 50 mts².
6. ¿Cuál sería el modelo de liderazgo empresarial que le convendría a Confecciones Berley C.A para su funcionamiento?
Se puede implementar las teorías modernas de liderazgo.
7. ¿Qué estrategias se emplearían para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A?
Buscar ayuda de un consultor o facilitador externo o dentro de la organización que contribuya en apoyo a las nuevas tecnologías de desarrollo y crecimiento.
8. ¿De qué manera se estudiaría el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A?
El departamento de subgerencia comercial y mercadeo se encargaran de estudiar los posibles clientes, gustos y diseños en el caso de ropa de vestir.
9. ¿Qué cargos va contener Confecciones Berley C.A para su operatividad empresarial?
Gerente, subgerente, y demás departamentos.
10. ¿Describa el perfil de cada cargo que se va estructurar para Confecciones Berley CA?
TSU o Licenciados para ambos cargos.

4.1.1.1.4 Entrevista dirigida al accionista preferencial 2

1. ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y valores de la empresa Confecciones Berley C.A?

Visión: proveer al mercado nacional e internacional de confecciones textiles de calidad y a la moda, diseñadas según los patrones de consumo de cada segmento.

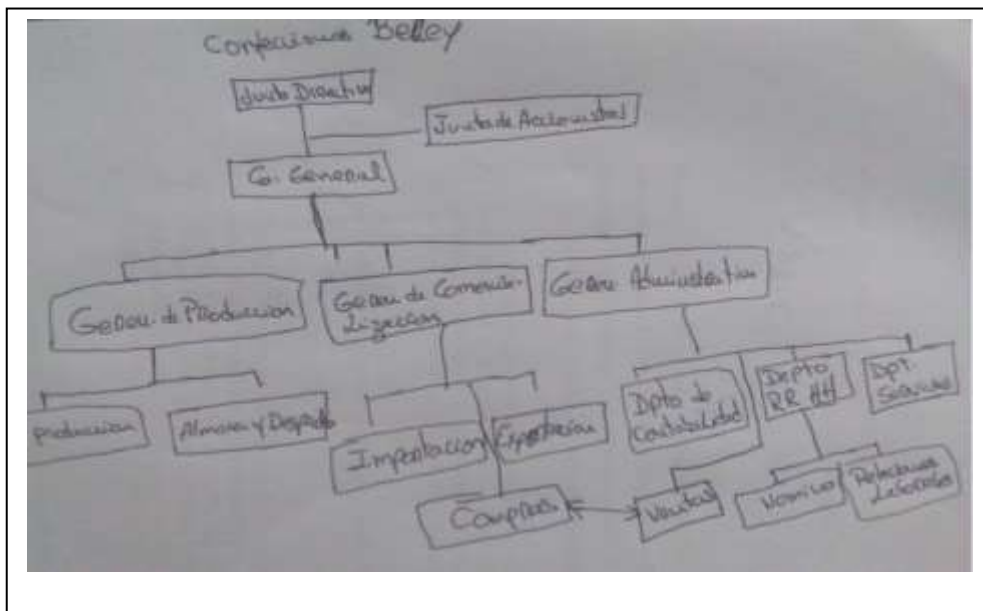
Misión: ser un suplidor de confección textil nacional e internacional confiable

Valores: responsabilidad, creatividad, sinceridad, trabajo, puntualidad, esfuerzo.

Objetivos:

- Lograr la satisfacción de los clientes por medio de la entrega oportuna de los pedidos bajo los estándares requeridos por ellos.
- Mantener un personal altamente motivado con diferentes incentivos monetarios y no monetarios a fin de preservar el talento humano.
-

2. Por favor dibuje la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berley C.A?



3. ¿De qué forma considera usted que debe funcionar la comunicación interna en la empresa?

De una forma horizontal entre todos los departamentos que la integren

4. ¿Cómo podría estructurarse la jerarquía de la empresa?
Junta directiva, gerentes generales, de producción, RRHH, Comercialización y Administrativo.

5. ¿Cómo se dividiría la estructura física de la empresa para que el personal desempeñe sus labores?

Puede diseñarse según los tres principales departamentos como son el de producción, administrativo y comercializaciones, los cuales tendrás su respectivo espacio según sus funciones. Para producción 120 mts², 10 mts² para los demás departamentos.

6. ¿Cuál sería el modelo de liderazgo empresarial que le convendría a Confecciones Berley C.A para su funcionamiento?

Liderazgo proactivo para la ejecución necesaria de la producción y comercialización de las prendas de vestir.

7. ¿Qué estrategias se emplearían para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A?

Para el desarrollo organizacional, se recomienda estrategias de comunicación asertiva, para que la comunicación tanto interna como externa (clientes) sea fluida.

8. ¿De qué manera se estudiaría el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A?

Por medio de la segmentación demográfica y sociodemográfica.

9. ¿Qué cargos va contener Confecciones Berley C.A para su operatividad empresarial?

Gerente General, de producción, comercialización, administrador.

10. ¿Describa el perfil de cada cargo que se va estructurar para Confecciones Berley CA?

Para el departamento de producción pueden ser bachilleres o personal con cursos y experiencia en la confección de prendas de vestir. Para los demás cargos TSU o Licenciados en la respectiva especialidad a desarrollarse.

4.1.1.1.5 Entrevista dirigida al accionista común 1

1. ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y valores de la empresa Confecciones Berley C.A?

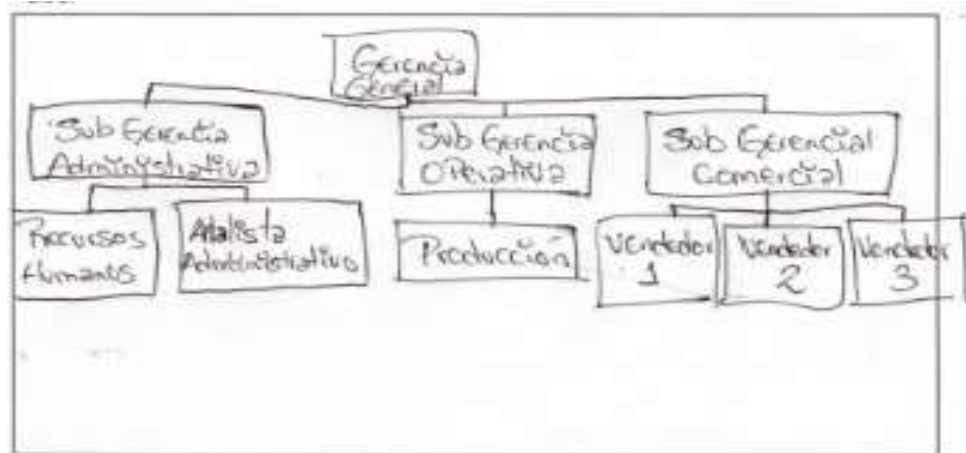
Visión: construir una empresa sólida y solvente, líder en el ramo de ropa de vestir para damas y caballeros.

Misión: nuestra misión es centrarnos en la excelencia operativa de manera rentable innovando nuestros diseños.

Valores: puntualidad, creatividad, respeto, solidaridad, responsabilidad social.

Objetivos:

2. Por favor dibuje la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berley C.A?



3. ¿De qué forma considera usted que debe funcionar la comunicación interna en la empresa?

A través de correos electrónicos dejando constancia de acuerdos o acciones hechas por cada uno de los miembros de la organización.

4. ¿Cómo podría estructurarse la jerarquía de la empresa?

Subgerencia administrativa, operativa y comercial.

5. ¿Cómo se dividiría la estructura física de la empresa para que el personal desempeñe sus labores?

Para el área de la subgerencia administrativa y comercial contará con un área de 50 mts² quedando 100 mts² para el área de subgerencia de operaciones y producción.

6. ¿Cuál sería el modelo de liderazgo empresarial que le convendría a Confecciones Berley C.A para su funcionamiento?

Tendría que hacer un estudio para saber cuál de los diferentes modelos de liderazgo sería el más oportuno para la empresa.

7. ¿Qué estrategias se emplearían para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A?
Formación de equipos, círculos de calidad.
8. ¿De qué manera se estudiaría el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A?
Obteniendo información de la competencia e identificando segmentos de mercado a los que dirigir el negocio.
9. ¿Qué cargos va contener Confecciones Berley C.A para su operatividad empresarial?
Gerencia General, subgerencia operativa, subgerencia comercial.
10. ¿Describa el perfil de cada cargo que se va estructurar para Confecciones Berley CA?

TSU Licenciado para los cargos de gerencia y subgerencia, bachilleres para el departamento de confección y producción.

4.1.1.1.6 Entrevista dirigida al accionista común 2

1. ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y valores de la empresa Confecciones Berley C.A?

Visión: Convertirse en líder de la confección de prendas de vestir para damas y caballeros en el centro del país e internacionalizarse.

Misión: Ser una empresa de confección para todos los gustos en ropa de damas y caballeros, competitiva en el mercado de prendas de vestir nacional e internacional.

Valores: compromiso, trabajo en equipo, responsabilidad, cuidado por el ambiente.

Objetivos:

- Iniciar operaciones en la empresa
- Contratar un personal altamente calificado
- Promocionar la compañía en el ramo de prendas de vestir en el mercado nacional y luego buscar la internacionalización.

2. Por favor dibuje la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berley C.A?



3. ¿De qué forma considera usted que debe funcionar la comunicación interna en la empresa?
Estableciendo una relación empresarial humanista, motivacional óptima entre Gerentes y trabajadores.
4. ¿Cómo podría estructurarse la jerarquía de la empresa?
Gerente General, Subgerentes de producción, comercialización. Ventas y Mercadeo.
5. ¿Cómo se dividiría la estructura física de la empresa para que el personal desempeñe sus labores?
Del espacio que se dispone que son 150 mts², considerar distribuir una gran área para producción y operaciones, aproximadamente 120 mts², para las oficinas departamentales, pueden distribuirse en 30 mts², con sus respectivas separaciones.
6. ¿Cuál sería el modelo de liderazgo empresarial que le convendría a Confecciones Berley C.A para su funcionamiento?
Un liderazgo transformacional
7. ¿Qué estrategias se emplearían para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A?
Propiciar el desarrollo de carrera, incentivos a los trabajadores.
8. ¿De qué manera se estudiaría el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A?
Por medio de recogida de información, observación, entrevistas y encuestas y análisis de la competencia.

9. ¿Qué cargos va contener Confecciones Berley C.A para su operatividad empresarial?

Gerente General, Subgerentes de producción, encargado de comercialización, jefe de Ventas y Mercadeo.

10. ¿Describa el perfil de cada cargo que se va estructurar para Confecciones Berley CA?

TSU o Licenciado en Administración, para el departamento de operaciones Bachiller o Cursos que certifique la experiencia en la confección.

4.1.1.1.7 Entrevista dirigida al accionista común 3

1. ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y valores de la empresa Confecciones Berley C.A?

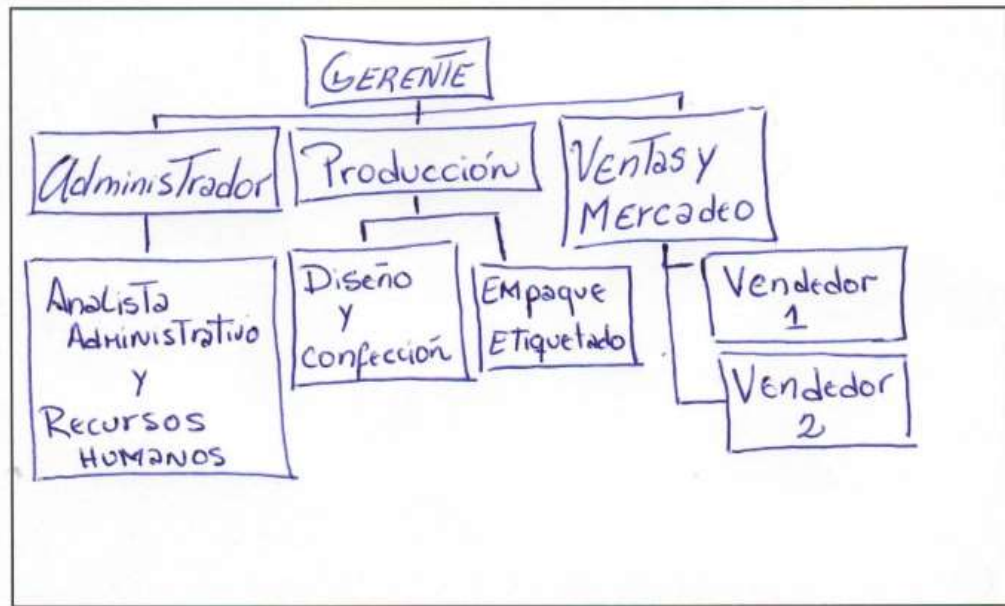
Visión: ser la empresa líder en prendas, superando las expectativas de nuestros consumidores con producto de alta calidad y único diseño.

Misión: entregar un producto de calidad con un precio, valor excepcional y un servicio superior.

Valores: honestidad, creatividad, compromiso, trabajo en equipo.

Objetivos: posicionar la fábrica en el mercado como una empresa líder en la venta de ropa a nivel nacional.

2. Por favor dibuje la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berley C.A?



3. ¿De qué forma considera usted que debe funcionar la comunicación interna en la empresa?

Con los trabajadores la comunicación debe ser fluida y una de las maneras es mediante oficios, mensajes vía correo electrónico, redes sociales.

4. ¿Cómo podría estructurarse la jerarquía de la empresa?

Gerencia General, administración, producción, ventas y mercadeo.

5. ¿Cómo se dividiría la estructura física de la empresa para que el personal desempeñe sus labores?

Disponiendo la mayor área para el departamento de producción y operaciones.

6. ¿Cuál sería el modelo de liderazgo empresarial que le convendría a Confecciones Berley C.A para su funcionamiento?

Cualquier liderazgo diferente al autocrático, pues hoy día se requiere de participación y delegación de funciones.

7. ¿Qué estrategias se emplearían para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A?

Comunicación, liderazgo, cambio y mejora contante, motivación, valoración al factor humano.

8. ¿De qué manera se estudiaría el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A?

Análisis de la competencia, y preferencias de los consumidores

9. ¿Qué cargos va contener Confecciones Berley C.A para su operatividad empresarial?

Gerente General, Administrador, Jefe de ventas y mercadeo.

10. ¿Describa el perfil de cada cargo que se va estructurar para Confecciones Berley CA?

Para cargos de Gerencia el perfil es Licenciado, para otros cargos TSU, para operaciones Bachiller.

4.2. Fase II. Determinación de los elementos que debe contener una adecuada estructura organizativa para la consolidación de operaciones en la empresa Confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo: en esta fase se empleó como técnica la observación directa, mediante la lista de cotejo como instrumento con la finalidad de realizar apreciaciones sobre el funcionamiento operativo, técnico administrativo de la empresa Confecciones Berley C.A. A continuación, se presenta:

Cuadro 2. Lista de cotejo

Criterios observables	Presente	Ausente
1. La empresa Confecciones Berley C.A transmite su comunicación corporativa en el segmento al que va dirigida.		x
2. Los objetivos están claramente definidos	x	
3. Se observa una línea clara de comunicación con el fin de recibir orientación e instrucción.		x
4. Se ha planificado el número de empleados que conformaran el área productiva de la empresa.		x
5. Está definido el tipo de liderazgo para esta organización.		x
6. Dispone la empresa de una adecuada distribución de funciones.		x
7. Existe un control interno en la estructura organizativa.		x
8. Cuenta la empresa con una investigación de mercado	x	
9. Confecciones Berley C.A tiene una estructura organizativa formalmente constituida		x
10. Existe un plan de capacitación del personal		x
11. Evidencia de documentación para el inicio de operaciones	x	
12. El personal está informado de sus funciones		x

Fuente: Santillana y Santillana (2019)

4.3. Fase III. Diseño de la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo.

En esta fase se empleó el análisis estratégico, para estudiar los factores internos y externos que afectan a la empresa, derivados de la entrevista y lista de cotejo, se procede a presentar la matriz DOFA y posteriormente el cruce de estrategias.

Cuadro 2. Matriz DOFA

Análisis Interno	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>F1. Propósitos claramente definidos para ser una empresa dedicada a la confección y comercialización, de prendas de vestir para damas y caballeros.</p> <p>F2. Documentación necesaria para el inicio de operaciones.</p> <p>F4. Accionistas dispuestos a iniciar operaciones en la empresa.</p> <p>F3. La empresa dispone de una investigación de mercado en el ramo de la confección textil, la cual fue realizada a la zona demográfica del municipio San y en la Gran Valencia, abarcando la parroquia San José.</p> <p>F5. Conocimiento de los accionistas en el mercado a quien va dirigido su negocio.</p>	<p>D1. No han establecido la misión, visión de la estructura organizativa d de la empresa.</p> <p>D2. Carece de una estructura organizativa formalmente constituida.</p> <p>D3. No se ha planificado el número de empleados que conformarán el área productiva de la empresa.</p> <p>D4. No han iniciado operaciones desde que fue legalmente constituida.</p> <p>D5: No posee comunicación corporativa.</p>
Análisis Externo	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<p>O1. Crear la misión, visión de la estructura organizativa de la organización.</p> <p>O2. Diseñar la distribución organizacional para la consolidación de su estructura organizativa.</p> <p>O3. Llevar a cabo la comunicación corporativa de la empresa.</p> <p>O4. Mercado en evolución de la confección de prendas de vestir.</p> <p>O.5 Producción en el mercado</p>	<p>A1. Empresas competidoras de prendas de vestir en la zona donde se encuentra ubicada la empresa.</p> <p>A2. Falta de un organigrama funcional para la estructura organizativa.</p> <p>O3. No ser reconocida en el mercado de prendas de vestir para damas y caballeros a nivel local, nacional e internacional.</p> <p>O4 Barreras de entrada y reacción de la competencia</p> <p>05. Dificultad de acceder a materias primas de calidad.</p>

Fuente: Santillana y Santillana (2019)

En el cuadro anteriormente expuesto, se pueden estudiar diferentes oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas las cuales permiten realizar un análisis de la situación actual de la empresa Confecciones Berley C.A, como los posibles escenarios a los cuales pudiera enfrentarse. Es decir, permite estudiar tanto su situación interna como externa. Por lo cual se requiere de estrategias por medio de las cuales poder solucionar dichas premisas.

Cuadro 3. Cruce de estrategias

Estrategias A-F	Estrategias F-O
<p>1-(F1-A1). Planificación del inicio de operaciones de la empresa en el mercado de prendas de vestir local, nacional con proyección internacional.</p> <p>2-(F2-A2). Reuniones de trabajo para fijar metas a corto y largo plazo que permitan avalar el inicio de operaciones de la empresa haciendo uso de la documentación legal existente.</p> <p>3-(F3-A3). Actualización de la investigación de mercado para conocer las necesidades de los consumidores en el sector de prendas de vestir para damas y caballeros.</p>	<p>1-(F1-O1) Sistematización de la misión, visión, valores objetivos organizacionales haciendo énfasis en la estructura organizativa.</p> <p>2-(F2-O2) Caracterización la estructura organizativa, especificando las funciones de cada cargo.</p> <p>3-(F3-O3) Establecimiento de comunicación corporativa de la empresa, incluyendo el logotipo y lema.</p>
Estrategias D-O	Estrategias D-A
<p>1-(D1-O1) Establecer una misión, visión acorde con el objeto de la actividad económica y comercial de la empresa.</p> <p>2-(D2-O2) Elaboración del organigrama de la empresa, definiendo cada cargo.</p> <p>3-(D3-O3) Establecimiento de los procedimientos que deben cumplir cada cargo de la estructura organizativa.</p>	<p>1-(D1-A1) Establecer procedimientos específicos a los cargos de vendedor con la finalidad de lograr que la empresa sea competitiva.</p> <p>2-(D2-A2) Fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa mediante capacitación al personal.</p> <p>3-(D3-A3) Planificación del número de empleados que conformarán el área productiva de la empresa, para que sea reconocida en el mercado de prendas de vestir para damas por sus confecciones de alta calidad.</p>

Fuente: Santillana y Santillana (2019)

4.4. Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas realizadas a los accionistas de Confecciones Berley C.A, la lista de cotejo, y la matriz DOFA

Lo que se pudo determinar luego de realizar las entrevistas a los siete (7) accionistas, las cuales tenían el objetivo diagnosticar la situación actual del diseño organizacional de la empresa Confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo. Tras las respuestas obtenidas se pudo constatar que la mayoría de los entrevistados coinciden en que la visión de esta empresa debe estar orientada a proveer el mercado nacional de prendas de vestir para damas y caballeros según la segmentación a la que va dirigida esta compañía, además de internacionalizarse tal como lo establece en el objeto de esta empresa la compraventa, confecciones, fabricación, manufactura, importación y exportación, comercialización de prendas de vestir nacionales como importadas para dama y caballeros.

En cuanto a la estructura organizativa para esta mediana industria, el factor común es Gerencia General, Gerencia de Producción, Administración, Comercialización (Compra, ventas y mercadeo), Recursos Humanos. Todos los departamentos alineados bajo una comunicación interna fluida utilizando herramientas de asertividad empresarial con el cliente interno que son los trabajadores. Por su parte la jerarquía de la empresa comprendida desde la gerencia general, pasando por los jefes de departamento y los supervisores. Según los aportes de los accionistas entrevistados, puede estar conformada por la Junta directiva de socios, gerentes generales, subgerentes o jefes.

Lo relacionado a la distribución física, la mayoría considera que se disponga de un área de 100 mts² para el departamento de producción y 50 mts² para las otras dependencias bien sea la general, administrativa y comercialización. En lo concerniente al modelo de liderazgo, sugieren revisar las teorías modernas existentes, sin embargo, hay quienes opinaron que un liderazgo participativo, transformacional podría ser implementado. Así mismo, las estrategias para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A, sugieren en su mayoría la comunicación interna y externa, (trabajadores y clientes), liderazgo organizacional, motivación laboral.

Para estudiar el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A, se requiere de una investigación con técnicas especialidad del marketing, mediante entrevistas, encuestas para conocer la segmentación demográfica y sociodemográfica y el análisis de la competencia. Los cargos que debe contener para su operatividad empresarial, los accionistas consultados indican que el Gerente General, de producción, administrador, comercialización. Siendo el perfil para los cargos de jerarquía TSU o Licenciados en la respectiva especialidad a desarrollarse, y para los caragos de producción bachilleres como mínimo y experiencia en el ramo de la confección y diseño.

Luego de la interpretación, es conveniente destacar que la compañía gira bajo la denominación social de confecciones Berley, C.A, su objeto como se mencionó inicialmente, es la compraventa, confecciones, fabricación, manufactura, importación y exportación, comercialización de prendas de vestir nacionales como importadas para dama y caballeros.

La compañía tendrá una duración de 20 años contados a partir de su inscripción prorrogada por el término que señale la Asamblea General de Accionistas. Su domicilio será la ciudad de Valencia, pudiendo establecer sucursales, oficinas o representaciones en cualquier parte de la República o en el exterior. De esta manera, las respuestas obtenidas, sirven de referencia para la elaboración de la propuesta en este Trabajo de Grado relacionada con el diseño de la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo.

De la lista de cotejo se puede evidenciar que la empresa Confecciones Berley C.A no transmite su comunicación corporativa en el segmento al que va dirigida, pues como no ha iniciado sus operaciones no puede determinarse si este tipo de comunicación se ha llevado a cabo. En cuanto a los objetivos, los mismos están claramente definidos, y eso se certifica mediante el objeto de esta empresa, mencionado anteriormente (compraventa, confecciones,

fabricación, manufactura, importación y exportación, comercialización de prendas de vestir nacionales como importadas para dama y caballeros).

De acuerdo con lo observado, no hay una línea clara de comunicación con el fin de recibir orientación e instrucción, pues desde la creación de la compañía, fundada desde el año 2000, los socios no han acordado iniciar operaciones, como consecuencia no tienen planificado el número de empleados que conformarán el área productiva de la empresa, tampoco han estudiado qué tipo de liderazgo se adecua a esta empresa, no posee además una adecuada distribución de funciones, carece de un control interno en la estructura organizativa pues no cuentan con una.

Por otra parte, favorablemente poseen una investigación de mercado para determinar el segmento de clientes a quienes va a dirigirse, es decir tienen identificado que el segmento es damas y caballeros, no obstante, para iniciar operaciones no cuentan con una estructura organizativa formalmente constituida, mucho menos presentas de capacitación del personal, para tenerlo al momento de contratar, favorablemente disponen de la documentación legal para el inicio de sus operaciones.

Con respecto a la DOFA, entre los factores internos Confecciones Berley tiene como fortaleza que los propósitos están claramente definidos para ser una empresa dedicada a la confección y comercialización, de prendas de vestir para damas y caballeros, además favorablemente, contiene la documentación necesaria para el inicio de operaciones, los accionistas están dispuestos a iniciar operaciones para este año 2019, también, tienen una investigación de mercado en el ramo de la confección textil, realizada a la zona demográfica del municipio San y en la Gran Valencia, abarcando la parroquia San José. Los accionistas saben cuál es el mercado a quien va dirigido su negocio.

A su vez como factores internos, pero las debilidades encontradas es que no han establecido la misión, visión de la estructura organizativa de la empresa, no posee una estructura organizativa formalmente constituida, no se

ha planificado el número de empleados que conformarán el área productiva de la empresa, esto les ha impedido iniciar operaciones desde que fue legalmente constituida, desde luego, no posee comunicación corporativa.

En relación con los factores externos, en este caso las oportunidades, la empresa tiene la posibilidad de crear la misión, visión de la estructura organizativa de la organización, así como diseñar la distribución organizacional para la consolidación de su estructura organizativa, llevar a cabo la comunicación corporativa de la empresa, y lograr posicionarse en el mercado en evolución de la confección de prendas de vestir con altos estándares de producción en el mercado.

Entre las amenazas como factor externo, se tiene las empresas competidoras de prendas de vestir en el mercado a quien va dirigido Confecciones Berley C.A, falta de un organigrama funcional para la estructura organizativa, no ser reconocida en el mercado de prendas de vestir para damas y caballeros a nivel local, nacional e internacional, también se tiene las barreras de entrada y reacción de la competencia y muy importante dificultad de acceder a materias primas de calidad.

En virtud de estos factores del cruce de estrategias se considera pertinentes utilizar en la elaboración de la propuesta aquellas que estén vinculadas directamente con el diseño de la estructura organizativa de esta empresa en estudio, tales como la (F1-O1) Sistematización de la misión, visión, valores objetivos organizacionales haciendo énfasis en la estructura organizativa. (F2-O2) Caracterización la estructura organizativa, especificando las funciones de cada cargo. (D2-O2) Elaboración del organigrama de la empresa, definiendo cada cargo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

En función de los resultados obtenidos y la problemática planteada, el diagnóstico arrojó que la empresa no posee la estructura organizacional, y en este capítulo se presenta una estructura organizativa basada en la división de todas las actividades que van a conformar las áreas o departamentos de Confecciones Berley C.A, estableciendo autoridades, con la finalidad de alcanzar los objetivos. Por consiguiente, la estructura organizacional incluye la opción divisional (organigrama), y funcional (basada en los deberes de trabajo de cada uno).

5.2 Justificación de la propuesta

La siguiente propuesta está conformada por el diseño de la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo. En este sentido, su importancia radica en el hecho de proporcionarle a la empresa una herramienta administrativa gerencial que le permita conocer las diferentes funciones que deben cumplir los trabajadores que posteriormente se contraten para iniciar sus operaciones.

Esta valiosa herramienta gerencial apoya a la unidad administrativa en cuanto a conocer las funciones y procedimientos que debe cumplirse en cada área de la empresa. De ahí que su importancia se refleja en el hecho de beneficiar directamente a Confecciones Berley porque los accionistas dispondrían de la estructura organizativa para proyectar la cantidad de empleados a captar para darle marcha al negocio y consolidar sus operaciones en este año 2019.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Diseñar la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo.

5.3.2 Objetivos Específicos

1. Formular la misión, visión, valores objetivos organizacionales de Confecciones Berley C.A.
2. Caracterizar la estructura organizativa, especificando las funciones de cada cargo.
3. Elaborar el organigrama divisional y funcional de la empresa, definiendo las funciones de cada cargo.

5.4. Factibilidad

5.4.1 Factibilidad Económica

La factibilidad económica según Morris (2013: 21) “surge de analizar si los recursos económicos disponibles y financieros necesarios para desarrollar las actividades puede hacerse una inversión con el capital del que se dispone. Se apoya en la relación beneficio costo”. En esta perspectiva, la propuesta es factible en la medida que sea considerada su aplicación por parte de Confecciones Berley c.A, Valencia estado Carabobo. y tomar en consideración el requerimiento económico, siempre y cuando la empresa cuente con liquidez monetaria para implementarlo.

Cuadro 4. Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Impresión del documento que contiene la Estructura Organizativa de la empresa.	1		200.000,00 bs
Pendón con el organigrama general de Confecciones Berley C.A.	1	200.000,00 bs	200.000,00 bs
TOTAL			665.00,00 bs

Fuente: Santillana y Santillana (2019)

5.3.5 Factibilidad Operativa:

Se considera viable pues no incide en la estructura de costos de la organización, contribuyendo esto al total logro de los objetivos del diseño de la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo.

5.3.6 Factibilidad Técnica:

La factibilidad técnica para Morris (2013: 27) “está relacionada con encontrar las herramientas, conocimientos, personal capacitado con habilidades y experiencias necesarias y suficientes, así como tecnología para hacer que el proyecto sea exitosamente realizado”. Básicamente, si existe o está al alcance la tecnología necesaria para el proyecto. Para esta investigación, la empresa cuenta con la tecnología necesaria y el recurso humano (accionistas) para implementar el diseño propuesto.

5.4 Beneficios de la Propuesta

La propuesta, ha sido realizada para la empresa Berley C.A, estado Carabobo, con el propósito sea evaluada para su aplicación. En esta perspectiva, la estructura organizativa es un bien tangible por los siguientes aspectos

- El organigrama general y funcional es adecuado al objeto de la empresa, así llega a ser propiedad de la organización, convirtiéndose en un bien para la misma.
- No modifica la estructura económica de la empresa porque su costo es cargado a gastos en las depreciaciones (amortizaciones o agotamiento) de la compañía y únicamente la empresa toma la decisión de aplicar la propuesta e invertir recursos financieros para su ejecución, tomando en consideración el plan de inversión. Dentro de esta perspectiva, los beneficios intangibles son: mejora de capital humano, estructural, relacional y laboral.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

- Sistematización de la misión, visión, valores objetivos organizacionales de Confecciones Berley C.A.
- Caracterización de la estructura organizativa, especificando las funciones de cada cargo.
- Elaboración del organigrama divisional y funcional de la empresa, definiendo las funciones de cada cargo.

Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa	
--------------------------------	--

Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019 Pág. 2

PRESENTACIÓN

En el presente documento se incluye el organigrama y las funciones de todos los Departamentos que van a conformar la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berle, C.A. así como también el objeto de la empresa, su misión, visión y valores.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Estructura Organizativa	
Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019 Pág. 3

CONTENIDO

	Pág.
• Antecedentes	04
• Objetivo	05
• Misión, Visión y Valores	05
• Organigrama Estructural	07
• Organigrama Funcional	09

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa

Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019 Pág. 4

Antecedentes

La compañía fue creada en el año 2000, gira bajo la denominación social de confecciones Berley, C.A. Su objeto es la compraventa, confecciones, fabricación, manufactura, importación y exportación, comercialización de prendas de vestir nacionales como importadas para dama y caballeros. La compañía tendrá una duración de 30 años contados a partir de su inscripción prorrogada por el término que señale la Asamblea General de Accionistas. Su domicilio es en la ciudad de Valencia, pudiendo establecer sucursales, oficinas o representaciones en cualquier parte de la República o en el exterior.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa	
Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019 Pág. 5

Objetivo

Compraventa, confecciones, fabricación, manufactura, importación y exportación, comercialización de prendas de vestir nacionales como importadas para dama y caballeros.

Misión, Visión, Valores

Misión: Confecciones Berley C.A tiene como misión, la confección y distribución de prendas de vestir para damas y caballeros de vanguardia y altos estándares de calidad.

Visión: Ser la fábrica número 1 de prendas de vestir para damas y caballeros en la zona central del país.

Valores

Responsabilidad, compromiso, solidaridad, respeto, calidad, creatividad, trabajo en equipo.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Berley C.A

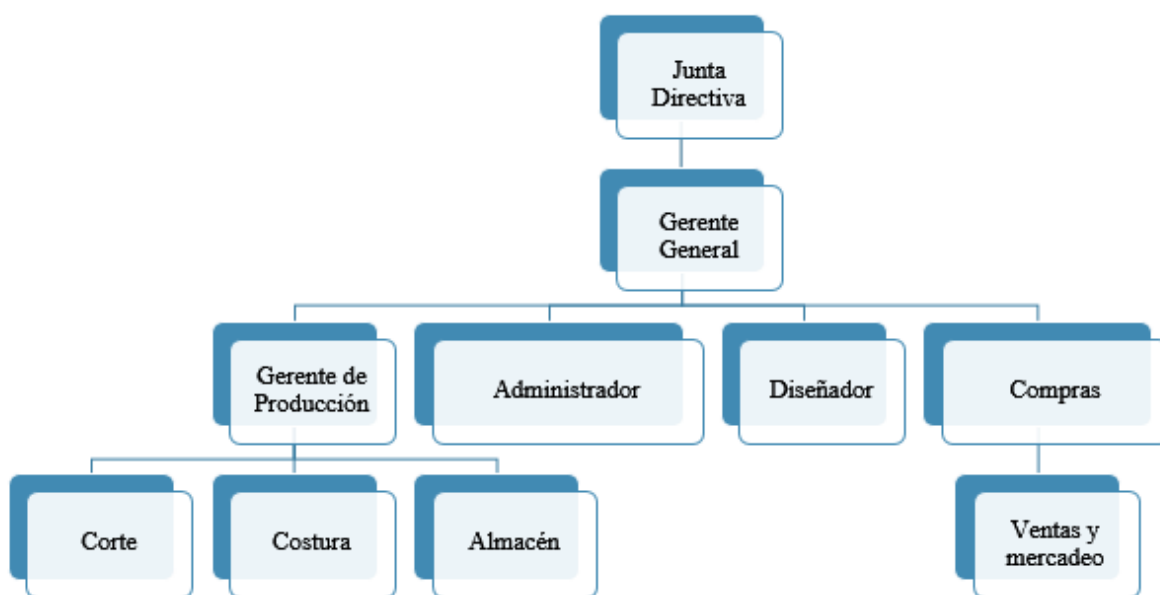
Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Organigrama estructural de Berley C.A

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Estructura Organizativa	
Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019
	Pág. 7



Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa

Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019
	Pág. 8

Organigrama funcional de Berley C.A

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa

Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019 Pág. 9

Junta Directiva

- Reunirse ntre accionistas para evaluar proyectos de inversión
- Tomar decisiones
- Solicitar todos los iformes a la gerencia general

Gerente General

- Planear, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar las actividades técnicas, administrativas, operativas, económicas y financieras, de acuerdo con las políticas que fije el Consejo Directivo y la Presidencia.
- Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general.
- Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Autorizar las compras y las ventas.
- Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.
- Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Analizar los informes de las áreas y establecer mejoras.
- Coordinar la programación de actividades.
- Pagar los impuestos, cuotas, todo gasto que tenga que hacer la empresa.
- Seleccionar al personal idóneo de acuerdo al requerimiento de temporada.
- Pagar al personal de acuerdo a lo que produjo.

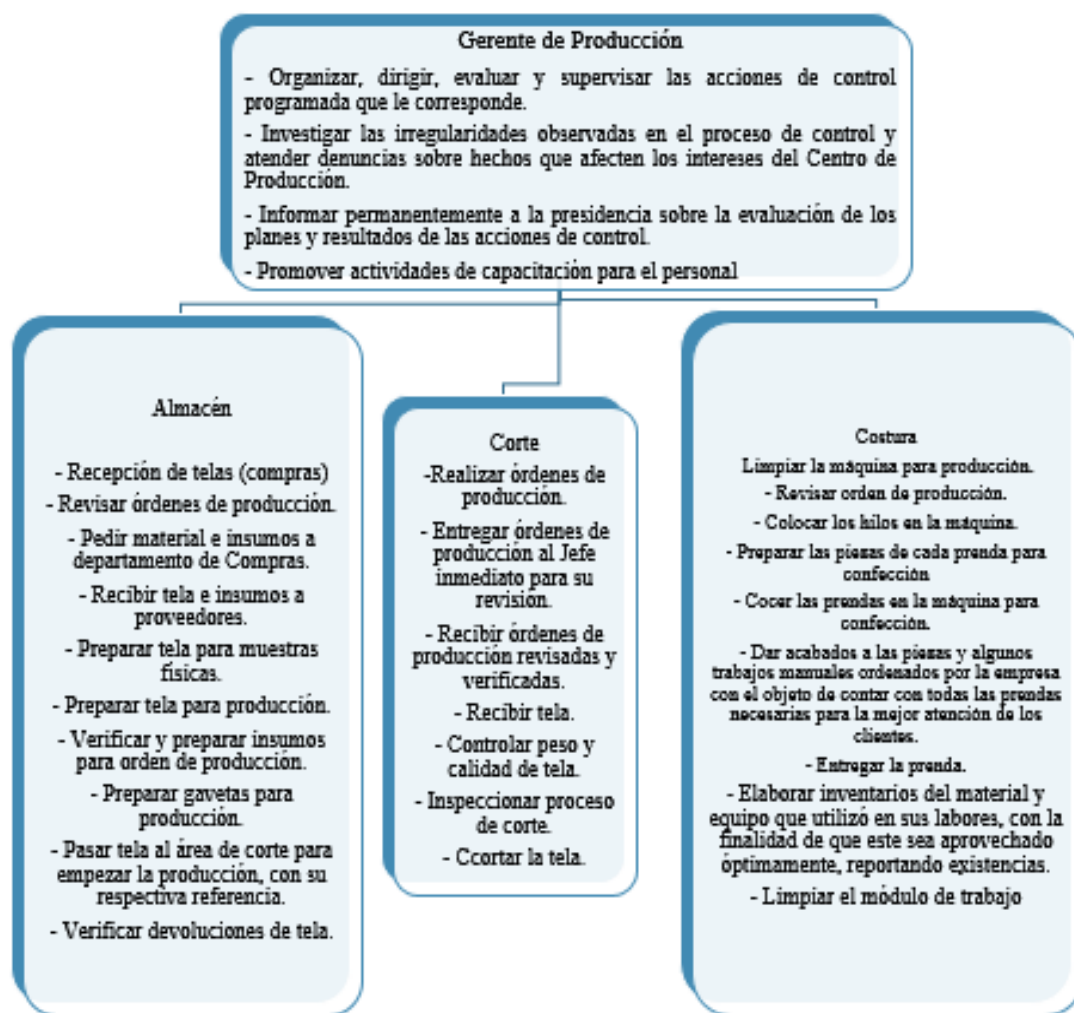
Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa

Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019
	Pág. 10



Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa

Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019
	Pág. 11

Administrador

- Planifica, organiza, direcciona y controla las actividades administrativas de la empresa
- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, transferencias, cuentas por cobrar y otros).
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
 - Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
 - Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
 - Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la empresa.
 - Revisa órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
 - Desarrolla sistemas contables necesarios para la empresa
 - Elabora comprobantes de los movimientos contables.
 - Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
 - Corrige los registros contables.
- Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.

Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa

Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019
	Pág. 12

Diseñador

- Recibir órdenes para empezar el diseño.
- Buscar información de modelos y colores de diseños adecuados para plasmar las características en el modelo establecido.
- Diseñar los modelos e acuerdo con lo que se pide.
- Realiza prototipos de las distintas tallas.
- Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para el producto.
- Realizar y hacer llegar a los operarios las formas más adecuadas y optimas de las diferentes operaciones a realizar sobre el producto.

Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa	
Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019
	Pág. 13

Compras

- Dirigir, ejecutar, supervisar y controlar los procesos técnicos de abastecimiento del Centro de Producción.
- Elaborar y llevar el registro de proveedores de materiales e insumos.
- Elaborar políticas de adquisiciones concordantes con el Reglamento de Adquisiciones.
- Coordinar la formulación y aplicación de políticas de abastecimiento en forma oportuna.
- Proporcionar los materiales, equipos, herramientas, insumos y transportes al Centro de Producción.
- Consolidar y valorizar el cuadro de necesidad para la producción de los bienes y servicios que presta el Centro de Producción.
- Integrar el comité de adquisiciones de bienes y servicios.
- Otras funciones que le asigne el Jefe Inmediato.

Berley C.A

Berley C.A

Confecciones prendas de vestir

Estructura Organizativa	
Empresa:	Fecha:
Confecciones Berley, C.A.	01 de Octubre de 2019
	Pág. 14

Ventas y mercadeo

- Realizar estudios continuos de mercado.
- Monitorear métodos y canales adecuados de comercialización de los servicios que brinda la empresa Berley C.A.
- Proponer la celebración de convenios con instituciones asociativas o empresa pública y privada para brindar servicio.
- Coordinar con el cliente la cantidad y clase de producto a producir.
- Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes.
 - Informar del acuerdo con el cliente a gerencia.
- Manejar el control de cartera de clientes, que establezcan las normas que exigen.
 - Otras funciones que le asigne el Jefe Inmediato.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de realizadas las diferentes entrevistas se puede determinar que según lo que se quiere como es el diagnosticar la situación actual del diseño organizacional de la empresa Confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo. Se tiene que por medio de las respuestas obtenidas se constató que la mayoría de los accionistas interrogados coinciden en que el enfoque de la organización ha de estar orientada a proveer el mercado nacional de prendas de vestir para damas y caballeros según la segmentación de mercado realizada hacia el nicho o segmento objetivo de la producción y comercialización de la empresa a la que va dirigida los esfuerzos de la la compañía, además de internacionalizarse tal como lo establece en el objeto de esta empresa la compraventa, confecciones, fabricación, manufactura, importación y exportación, comercialización de prendas de vestir nacionales como importadas para dama y caballeros.

Dentro de este contexto, en lo que se refiere a la estructura organizativa para esta mediana industria, el factor común es Gerencia General, Gerencia de Producción, Administración, Comercialización (Compra, ventas y mercadeo), Recursos Humanos, donde todos los departamentos estarán colocados bajo una comunicación interna fluida utilizando instrumentos asertivos de uso empresarial, sea con el cliente interno que son los trabajadores o con los externos que son los diferentes compradores y proveedores de la organización. Por su parte los niveles jerárquicos de la empresa estarán comprendidos desde la gerencia general, pasando por los jefes de departamento y los supervisores. Según las sugerencias de los accionistas entrevistados, puede estar conformada por la Junta directiva de socios, gerentes generales, subgerentes o jefes.

Por otra parte, en lo referente a la distribución física, la mayoría de los accionistas entrevistados supone que se disponga de un área de 100 mts² para el

departamento de producción y 50 mts² para las otras dependencias bien sea la general, administrativa y comercialización. En lo referente al modelo de liderazgo, proponen repasar las teorías modernas existentes, sin embargo, hay quienes opinaron que un liderazgo participativo, transformacional podría ser implementado y cambiar de esta manera la conceptualización de la empresa. Así mismo, las tácticas para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A, sugieren en su mayoría la comunicación interna y externa, (trabajadores y clientes), liderazgo organizacional, motivación laboral.

Dentro de este contexto, al estudiar el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A, es oportuna la puesta en práctica de una investigación con técnicas en la especialidad del marketing, mediante entrevistas, encuestas para conocer la segmentación demográfica y sociodemográfica y el análisis de la competencia. Así como también los diferentes cargos que debe contener para su operatividad empresarial, a nivel gerencial, los accionistas consultados indican que el Gerente General, de producción, administrador, comercialización, confeccionando de esta manera un perfil para los cargos de jerarquía TSU o Licenciados en la respectiva especialidad a desarrollarse, y para los cargos de producción bachilleres como mínimo y experiencia en el ramo de la confección y diseño.

Luego del esclarecimiento, de los diferentes niveles jerárquicos a ser utilizados por la empresa, es conveniente destacar que la compañía gira bajo la denominación social de confecciones Berley, C.A, su objeto como se mencionó inicialmente, es la compraventa, confecciones, fabricación, manufactura, importación y exportación, comercialización de prendas de vestir nacionales como importadas para dama y caballeros.

La duración de la empresa como entidad comercial tendrá una duración de 20 años contados a partir de su inscripción en el circuito mercantil respectivo y podrá ser prorrogada por el término que señale la Asamblea General de Accionistas. Su domicilio será la ciudad de Valencia, pudiendo establecer sucursales, oficinas o representaciones en cualquier parte de la República o en el exterior. De esta manera,

su ubicación podrá estar en cualquiera de los municipios foráneos de la Gran Valencia, por ello, las respuestas obtenidas, sirven de referencia para la elaboración de la propuesta en este Trabajo de Grado relacionada con el diseño de la estructura organizacional para la consolidación de operaciones de la empresa confecciones Berley C.A Valencia estado Carabobo.

En lo que respecta a la lista de cotejo se puede demostrar que la empresa Confecciones Berley C.A no transmite su comunicación corporativa en el segmento al que va dirigida, pues como no ha iniciado sus operaciones no puede determinarse si este tipo de comunicación se ha llevado a cabo y cuan efectiva podrá ser. En cuanto a los objetivos, los mismos están claramente definidos, y eso se certifica mediante el objeto de esta empresa, mencionado anteriormente (compraventa, confecciones, fabricación, manufactura, importación y exportación, comercialización de prendas de vestir nacionales como importadas para dama y caballeros).

De acuerdo con lo observado, no hay una línea clara de comunicación con el fin de recibir orientación e instrucción, pues desde la creación de la compañía, fundada desde el año 2000, los socios no han acordado iniciar operaciones, como consecuencia no tienen planificado el número de empleados que conformarán el área productiva de la empresa, tampoco han estudiado qué tipo de liderazgo se adecua a esta empresa, no posee además una adecuada distribución de funciones, carece de un control interno en la estructura organizativa pues no cuentan con una.

Por otra parte, propiciamente poseen una investigación de mercado para determinar el segmento de clientes a quienes va a dirigirse, es decir tienen identificado que el segmento es damas y caballeros, no obstante, para iniciar operaciones no cuentan con una estructura organizativa formalmente constituida, mucho menos presentas de capacitación del personal, para tenerlo al momento de contratar, favorablemente disponen de la documentación legal para el inicio de sus operaciones.

Con respecto a la DOFA, entre los factores internos Confecciones Berley tiene como fortaleza que los propósitos están claramente definidos para ser una empresa dedicada a la confección y comercialización, de prendas de vestir para damas y caballeros, además favorablemente, contiene la documentación necesaria para el inicio de operaciones, los accionistas están dispuestos a iniciar operaciones para este año 2019. A su vez cuentan con factores internos positivos, pero las debilidades encontradas es que no han establecido la misión, visión de la estructura organizativa de la empresa, no posee una estructura organizativa formalmente constituida, así como también el que no se ha planificado el número de empleados que conformarán la nómina del área productiva de la empresa, esto les ha impedido iniciar operaciones desde que fue legalmente constituida, desde luego, no posee comunicación corporativa.

En relación con los factores externos, en este caso las oportunidades, la empresa tiene la posibilidad de crear la misión, visión de la estructura organizativa de la organización, así como diseñar la distribución organizacional para la consolidación de su estructura comercial, llevar a cabo la comunicación corporativa de la empresa, y lograr pensionarse en el mercado en evolución de la confección de prendas de vestir con altos estándares de producción en el mercado.

Entre las amenazas como factor externo, se tiene las empresas competidoras de prendas de vestir en el mercado a quien va dirigido Confecciones Berley C.A, falta de organigrama funcional para la estructura organizativa, no ser reconocida en el mercado de prendas de vestir para damas y caballeros a nivel local, nacional e internacional, también se tiene las barreras de entrada y reacción de la competencia y muy importante dificultad de acceder a materias primas de calidad.

Recomendaciones

Finalizadas las conclusiones se derivan las siguientes recomendaciones:

- Aplicar la propuesta, estructura organizativa para la empresa Berley C.A.
- Analizar los factores internos y externos arrojados en el diagnóstico.
- Realizar reuniones de accionistas para analizar la contratación del personal que ocupará los puestos que se proponen en el organigrama.
- Hacer seguimiento y control interno en la estructura organizativa luego de establecerse.
- Determinar el segmento de clientes a quienes va a dirigirse, las ventas de las prendas de vestir.
- Capacitar al personal que va ocupar los cargos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Fidas. (2012). **El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Tercera Edición. Editorial Episteme, Caracas.
- Balestrini, Miriam. (2012). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.** Caracas. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Briceño, Keiny (2014). **Estrategias para el Mejoramiento del Desempeño en la Estructura Funcional de la División Internacional Región Centro los Llanos del Banco Occidental de Descuento, B.U.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad José Antonio Páez (UJAP)
- Carrera, Stefania, Martínez, Tatiana y Pérez, Angélica, (2015). **Diseño de una estructura organizacional y funcional en la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA, para mejorar su posicionamiento dentro del mercado.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. [Documento en línea]. Disponible en: repositorio.ug.edu.ec/.../DISEÑO%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZA. [Consulta: 2018, noviembre, 29]
- Chiavenato, Idalberto. (2009). **Teoría General de la Administración.** (8va. ed) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A
- Fernández, Miriam. (2017). **Estructuración organizacional de la empresa Sergenca C.A Valencia Estado Carabobo para su productividad laboral.** Trabajo de Grado no publicado Universidad Panamericana del Puerto UNIPAP
- Hernández, Natalia. (2017). **Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa Industrial.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. [Documento en Línea]. Disponible en: repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/.../Hernández%20Cifuentes%20Natalia.pdf?.. [Consulta: 2018, noviembre, 29]
- Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2010). **Metodología de la Investigación.** (6ta ed) México DF
- Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2014). Editorial Fedupel
- Morris, Carlos. (2013). **División del trabajo en la empresa.** Ediciones Granica, S.A., Argentina.

- Robbins, Stephen. (2012). **Teoría General de la Administración**. Mc Graw Hill. México
- Serna, Carlos. (2012). **Planificación Estratégica**. Mc Graw Hill. México
- Stoner, Freeman. (2010). **Administración**. Mc Graw Hill. México
- Tamayo y Tamayo, Mario (2012). **Metodología de la Investigación**. Editorial Planeta
- Verenzuela, Juan. (2015). Estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial LUCKY STAR C.A. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela Documento en línea]. Disponible en: mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1906/jverenzuela.pdf?sequence=1 [Consulta: 2018, noviembre, 29]

ANEXOS



Anexo A
Guía de Entrevista
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA

Valencia, septiembre 2019

Estimados Gerentes y trabajadores. -
Empresa Confecciones Berley C.A

El presente instrumento ha sido diseñado para recolectar información para el Trabajo de Grado titulado: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA CONFECCIONES BERLEY C.A VALENCIA ESTADO CARABOBO. En virtud de ello, es necesaria la objetividad al responder los enunciados para lograr mayor validez de la información recolectada.

Instrucciones

- La entrevista consta de 10 preguntas abiertas
- Lea detenidamente todo el instrumento antes de responder.
- Consulte con el investigador cualquier duda

Gracias por su colaboración.

Guía de Entrevista

1. ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y valores de la empresa Confecciones Berley C.A?

Visión: _____

Misión: _____

Valores: _____

Objetivos: _____

2. Por favor dibuje la estructura organizativa de la empresa Confecciones Berley C.A?



3. ¿De qué forma considera usted que debe funcionar la comunicación interna en la empresa?

4. ¿Cómo podría estructurarse la jerarquía de la empresa?

5. ¿Cómo se dividiría la estructura física de la empresa para que el personal desempeñe sus labores?

6. ¿Cuál sería el modelo de liderazgo empresarial que le convendría a Confecciones Berley C.A para su funcionamiento?

7. ¿Qué estrategias se emplearían para el desarrollo organizacional de Confecciones Berley C.A?

8. ¿De qué manera se estudiaría el mercado de la empresa Confecciones Berley C.A?

9. ¿Qué cargos va contener Confecciones Berley C.A para su operatividad empresarial?

10. ¿Describa el perfil de cada cargo que se va estructurar para Confecciones Berley CA?
