



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA
FASHION 4 EVER C.A (VALIG)**

AUTOR:

Br. Sarahi Almario 18.247.333

Puerto Ordaz, Octubre 2012



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA
FASHION 4 EVER C.A (VALIG)**

TUTOR ACADÉMICO

Ing. MSc. Iván Turmero

AUTOR:

Br. Sarahi Almario 18.247.333

TUTOR INDUSTRIAL

Lic. Ligia Vásquez

Puerto Ordaz, Octubre 2012

Almario Sandoval, Sarahi Grisel.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA FASHION 4
EVER C.A (VALIG) (2012).**

140 pág.

Informe de Práctica Profesional.

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de
Sucre”. Vicerrectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería
Industrial.

Tutor Académico: Ing. MSc. Iván Turmero.

Tutor Industrial: Lic. Ligia Vásquez

Bibliografía Pág. 90

Apéndice Pág. 91

Anexos Pág. 131



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, tutores académico e industrial, designados por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” Vicerrectorado Puerto Ordaz, para evaluar el informe de Práctica Profesional presentado por la ciudadana: Sarahi Grisel Almario Sandoval, portadora de la cédula de identidad V-18.247.333, titulado: **MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA FASHION 4 EVER C.A (VALIG)** Consideramos que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos por el reglamento vigente y de acuerdo con los criterios establecidos para la evaluación lo declaramos: **APROBADO.**

MSc. Ing. Iván Turmero

Tutor Académico

Lic. Ligia Vásquez

Tutor Industrial

Puerto Ordaz, Octubre de 2012.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA
FASHION 4 EVER C.A (VALIG)**

Autora: Sarahi Grisel Almario Sandoval.
Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero.
Tutor industrial: Lic. Ligia Vásquez
Fecha: 23-10-21012

RESUMEN

En este Trabajo de Investigación se presenta un Estudio de Organización y una propuesta de manual de organización, aplicado a La Empresa Fashion 4 Ever C.A. (Valig). El estudio se realizó aplicando un diseño de campo bajo el esquema de investigación de tipo descriptiva no experimental. Analizando la situación actual de la empresa, dicho estudio está orientado a establecer un documento escrito donde se muestren en forma detallada y adecuada, la estructura organizativa, objetivos, misión y visión, así como también las responsabilidades y especificaciones de cada cargo ya existentes, buscando así aminorar las situaciones que impiden el desarrollo óptimo de las actividades regulares de la empresa, sirviendo como una herramienta útil para que el personal administrativo oriente de manera precisa y controlada todas las actividades que realicen hacia la obtención de las metas de toda la organización, garantizando por su parte, un incremento en la operatividad y eficiencia de la misma.

Palabras clave: Manual, archivos, documentos, organización, jerarquización.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento Del Problema.....	3
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación.....	6
Alcance.....	7
CAPÍTULO II: LA EMPRESA.....	8
Descripción De La Empresa.....	8
Ubicación Geográfica.....	11
Descripción Del Área De Pasantía.....	12
Descripción Del Trabajo Asignado.....	13
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	14
Manuales.....	14
Ventajas del uso de los manuales.....	14
Importancia de los manuales.....	16
Limitaciones de los manuales.....	16
Definición De Organización.....	17
Propósitos de la Organización.....	17
Principios de Organización.....	17
Pasos Básicos Para Organizar.....	18
Importancia de la Organización.....	19
Técnicas de Organización.....	20
Metodología propuesta para realizar Estudios de Organización.....	21
Aspectos que influyen en el desenvolvimiento de la Organización...	23
Manual De Organización.....	25
Glosario De Términos.....	30

CAPITULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.....	33
Tipo de Investigación.....	33
Diseño de la Investigación.....	34
Población y Muestra.....	35
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	36
Recursos.....	37
Procedimiento.....	38
CAPÍTULO V: SITUACIÓN ACTUAL.....	39
Diagnóstico de la situación actual.....	39
Organigrama actual de la empresa.....	42
CAPITULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	43
Análisis e interpretación de datos mediante entrevistas.....	43
Realización de Encuesta a los empleados de la empresa.....	44
Presentación y análisis de los resultados de las encuestas.....	45
Recabar información técnica.....	79
Diseño de formatos para el manual de organización.....	80
Diseño de organigramas para el manual de organización.....	81
Redacción de metodologías del manual.....	82
Elaboración de gráficos y tablas.....	84
Elaboración del Manual de Organización.....	84
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
APÉNDICE.....	91
APÉNDICE A.....	92
ANEXOS.....	131
ANEXO A.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.	Pág.
1: Mapa del Estado Bolívar, Venezuela.....	11
2: Foto del Centro Comercial Ciudad Alta Vista II.....	11
3: Foto del local número 126 del Centro Comercial Ciudad Alta Vista II, Empresa Fashion 4 Ever C.A, (Valig).....	12
4: Formato de Manual de Organización.....	80
5: Organigrama de Manual de Organización.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1 Respuesta # 1 Aspectos Estructurales.....	45
2 Respuesta # 2 Aspectos Estructurales.....	46
3 Respuesta # 3 Aspectos Estructurales.....	47
4 Respuesta # 4 Aspectos Estructurales.....	48
5 Respuesta # 5 Aspectos Estructurales.....	49
6 Respuesta # 6 Aspectos Estructurales.....	49
7 Respuesta # 7 Aspectos Estructurales.....	50
8 Respuesta # 8 Aspectos Estructurales.....	51
9 Respuesta # 9 Aspectos Estructurales.....	51
10 Respuesta # 1 Aspectos Decisorios.....	53
11 Respuesta # 2 Aspectos Decisorios.....	54
12 Respuesta # 3 Aspectos Decisorios.....	55
13 Respuesta # 4 Aspectos Decisorios.....	56
14 Respuesta # 5 Aspectos Decisorios.....	57
15 Respuesta # 6 Aspectos Decisorios.....	57
16 Respuesta # 7 Aspectos Decisorios.....	58
17 Respuesta # 8 Aspectos Decisorios.....	59
18 Respuesta # 1 Aspectos Normativos.....	60
19 Respuesta # 2 Aspectos Normativos.....	61
20 Respuesta # 1 Aspectos Ambientales.....	63
21 Respuesta # 2 Aspectos Ambientales.....	63
22 Respuesta # 3 Aspectos Ambientales.....	64
23 Respuesta # 4 Aspectos Ambientales.....	65
24 Respuesta # 5 Aspectos Ambientales.....	66
25 Respuesta # 6 Aspectos Ambientales.....	66
26 Respuesta # 7 Aspectos Ambientales.....	67

27	Respuesta # 8 Aspectos Ambientales.....	68
28	Respuesta # 1 Aspectos Tecnológicos.....	69
29	Respuesta # 2 Aspectos Tecnológicos.....	70
30	Respuesta # 1 Aspectos psicodinámicos.....	71
31	Respuesta # 2 Aspectos psicodinámicos.....	72
32	Respuesta # 3 Aspectos psicodinámicos.....	73
33	Respuesta # 4 Aspectos psicodinámicos.....	74
34	Respuesta # 5 Aspectos psicodinámicos.....	74
35	Respuesta # 6 Aspectos psicodinámicos.....	75
36	Respuesta # 7 Aspectos psicodinámicos.....	76
37	Respuesta # 8 Aspectos psicodinámicos.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1 Proporción Respuesta #1 Aspectos Estructurales.....	46
2 Proporción Respuesta #2 Aspectos Estructurales.....	46
3 Proporción Respuesta #3 Aspectos Estructurales.....	47
4 Proporción Respuesta #4 Aspectos Estructurales.....	48
5 Proporción Respuesta #5 Aspectos Estructurales.....	49
6 Proporción Respuesta #6 Aspectos Estructurales.....	50
7 Proporción Respuesta #7 Aspectos Estructurales.....	50
8 Proporción Respuesta #8 Aspectos Estructurales.....	51
9 Proporción Respuesta #9 Aspectos Estructurales.....	52
10 Proporción Respuesta # 1 Aspectos Decisorios.....	54
11 Proporción Respuesta # 2 Aspectos Decisorios.....	55
12 Proporción Respuesta # 3 Aspectos Decisorios.....	55
13 Proporción Respuesta # 4 Aspectos Decisorios.....	56
14 Proporción Respuesta # 5 Aspectos Decisorios.....	57
15 Proporción Respuesta # 6 Aspectos Decisorios.....	58
16 Proporción Respuesta # 7 Aspectos Decisorios.....	58
17 Proporción Respuesta # 8 Aspectos Decisorios.....	59
18 Proporción Respuesta # 1 Aspectos Normativos.....	61
19 Proporción Respuesta # 2 Aspectos Normativos.....	61
20 Proporción Respuesta # 1 Aspectos Ambientales.....	63
21 Proporción Respuesta # 2 Aspectos Ambientales.....	64
22 Proporción Respuesta # 3 Aspectos Ambientales.....	64
23 Proporción Respuesta # 4 Aspectos Ambientales.....	65
24 Proporción Respuesta # 5 Aspectos Ambientales.....	66
25 Proporción Respuesta # 6 Aspectos Ambientales.....	67
26 Proporción Respuesta # 7 Aspectos Ambientales.....	67

27	Proporción Respuesta # 8 Aspectos Ambientales.....	68
28	Proporción Respuesta # 1 Aspectos Tecnológicos.....	70
29	Proporción Respuesta # 2 Aspectos Tecnológicos.....	70
30	Proporción Respuesta # 1 Aspectos psicodinámicos.....	72
31	Proporción Respuesta # 2 Aspectos psicodinámicos.....	72
32	Proporción Respuesta # 3 Aspectos psicodinámicos.....	73
33	Proporción Respuesta # 4 Aspectos psicodinámicos.....	74
34	Proporción Respuesta # 5 Aspectos psicodinámicos.....	75
35	Proporción Respuesta # 6 Aspectos psicodinámicos.....	75
36	Proporción Respuesta # 7 Aspectos psicodinámicos.....	76
37	Proporción Respuesta # 8 Aspectos psicodinámicos.....	77

INTRODUCCIÓN

Fashion 4 Ever (Valig), es una Empresa de servicios de atención al cliente, cuyo objetivo principal es ofrecer vestuarios de moda y accesorios para las mujeres jóvenes y de edad media de Puerto Ordaz; contado para ello con ropa importada moderna de la mejor calidad y personal especializado en asesoramiento y ventas, adaptándose a cada necesidad individual de las distintas personas que visitan la empresa.

Por ser una empresa nueva y aun en expansión, surge la necesidad de implementar un método de desarrollo organizacional, ya que parte del éxito y fortalecimiento de la empresa se logra a través de la motivación y el trabajo conjunto en equipo.

Dicho trabajo requiere de la constitución de lineamientos y parámetros que cada empleado debe seguir, es decir, las actividades y responsabilidades que le compete a cada miembro que trabaja directamente en la organización, evitando así confusiones entre los empleados, retrasos, repeticiones de trabajo y la evasión de responsabilidades por parte de los mismos.

Seguidamente la presente investigación esta orientada a la implementación de una división de responsabilidades en la empresa Fashion 4Ever C.A , acorde a cada unidad de trabajo, con la finalidad de que se ajusten y cumplan con sus funciones específicas dentro de la organización, logrando así el incremento de la eficiencia y el desempeño de los trabajadores de la empresa. Se estructuró el informe en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I El Problema; se expone la problemática, objeto de la investigación, El Capítulo II La Empresa; ofrece información con respecto a la empresa, y el área donde se realizará la pasantía, así como información teórica relevante. El Capítulo III Marco Teórico, describe la información teórica relevante. El Capítulo IV, Diseño Metodológico, detalla la parte metodológica del estudio, tipo de investigación y procedimiento de como se realizó la misma. El Capítulo V se fundamenta en el diagnóstico de la situación actual de todas las unidades de la empresa en estudio. El Capítulo VI Análisis y Resultados, siendo la explicación paso a paso de que se realizó y como se realizó durante la investigación; así como también se exponen y analizan los resultados; finalmente, se tienen las Conclusiones, Recomendaciones y Referencias Bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Se establece en el siguiente capítulo la formulación de la problemática presentada en la empresa Fashion 4Ever, C.A (VALIG) de Puerto Ordaz. Se establecerá el planteamiento del problema a estudiar, objetivos de la investigación, tanto general como específicos, formulados para dar solución a dicha situación, así como la justificación, importancia, delimitación y alcance para la realización del mismo.

Planteamiento Del Problema

Fashion 4Ever C.A, es una empresa minorista de prendas de vestir, la cual fue aperturada al público el día 17 de noviembre de 2011, actualmente tiene 6 meses de fundada, se podría decir que aun es una empresa nueva y debido a esto la inexistencia de los documentos organizativos para el personal que en ella labora.

Actualmente las instalaciones principales de la empresa son: el área de asesoramiento y ventas, área administrativa y área de almacén de mercancía, donde diariamente se ejecutan actividades para el desarrollo eficaz del proceso de ventas de la empresa.

Hace algún tiempo específicamente en el área de atención al cliente y ventas, se viene presentado inconvenientes en el desarrollo de sus actividades regulares debido principalmente a la falta de una cultura de trabajo en equipo, a la ausencia de documentos esenciales como son

manuales de organización, la falta de una estructura organizativa, así como también la misión y visión de la empresa Fashion 4 Ever C.A

Desde el punto de vista externo, los procesos que se llevan a cabo en el área de trabajo de la mencionada empresa cumplen con los requisitos que debe tener toda organización similar a ésta. Internamente en la empresa, la situación actual refleja todo lo contrario y estos hechos afectan negativamente el desempeño eficiente de los empleados, pues la empresa Fashion 4Ever C.A, no cuenta con una organización estructurada en la cual se definen las funciones y los objetivos de los respectivos cargos que se encuentran actualmente y debido a esto, se ha venido observando una serie de inconvenientes en ésta área.

Es importante saber que el personal que desempeña la función de atención al cliente o mejor llamados asesores de ventas, ha cambiado o ha sido re-emplazado en varias oportunidades, lo que ha propiciado que cada quien agregue un estilo propio y diferente al momento de ejecutar sus tareas y a raíz de esto nace la desorganización en el área de trabajo.

Tomando en cuenta lo señalado anteriormente, esta investigación permite dar respuestas y propuestas de soluciones a la siguiente problemática: la carencia de un manual de organización para la ejecución de actividades inherentes al departamento de atención al cliente de la empresa Fashion 4Ever C.A (Valig). En tal sentido, las causas que posiblemente dan origen a la problemática planteada, se mencionan a continuación:

- Ausencia de un manual de organización que señale las descripciones de cargos principales y funciones de cada uno de los empleados.

- Ignorancia de los objetivos de la organización por parte de los trabajadores.
- Falta de documentación de normas de comportamiento y procedimientos.
- Desconocimiento de la estructura organizativa.

La inexistencia de una documentación adecuada de cómo deben realizar las actividades en el área de trabajo han afectado el desempeño de esta área de la empresa, por esta razón, es muy común que se dé lugar a las confusiones, a las duplicaciones de esfuerzos y al cumplimiento deficiente de sus funciones en general.

Objetivo General

Elaborar el manual de organización para la empresa Fashion 4 Ever C.A (Valig).

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Fashion 4 Ever C.A.
2. Definir los objetivos, funciones y atribuciones establecidas.
3. Analizar las funciones de los cargos pertenecientes al personal que labora en La Empresa Fashion 4 Ever C.A.
4. Determinar la cantidad de personal necesaria para la ejecución de las actividades.
5. Efectuar la evaluación de los cargos propuestos en el manual de organización.
6. Proponer una estructura organizativa acorde con las necesidades y características de La Empresa Fashion 4 Ever C.A.

Justificación

La importancia de la investigación radica en la obtención de un nivel organizacional acorde a las funciones y objetivos de la empresa Fashion 4 Ever C.A, diseñando e implementando, una estructura de jerarquización necesaria y adecuada para cumplir con las exigencias y características de la misma, conociendo de forma detallada y precisa cuales son las responsabilidades y actividades que tiene cada uno de los trabajadores de la empresa

Cabe destacar que el manual de organización integrará en un solo documento escrito, la información básica relativa a los antecedentes, estructura organizativa, los objetivos, las funciones de la empresa, así como también la misión y visión; contribuyendo favorablemente a la orientación del personal correspondiente al nuevo ingreso y actual de la empresa, facilitando su incorporación y desempeño a las distintas unidades de trabajo

Mediante la realización de dicho manual se podrá garantizar el correcto suministro de información a los empleados de Fashion 4Ever C.A, solucionando los problemas existentes de desorganización en el área de atención al cliente, beneficiando que dichas actividades y responsabilidades se realicen de la forma mas óptima y a través de ello, lograr principalmente un desarrollo eficiente en la empresa, así como también el mejoramiento de las relaciones internas de los empleados de la misma en el ambiente de trabajo.

Finalmente ayudará al desarrollo organizacional de la empresa, ya que con el trabajo individual definido de cada uno de los trabajadores que conforman la organización, se guiará al empleado en el cumplimiento de las actividades que conllevan al logro de los objetivos organizacionales planteados previamente.

Alcance

La investigación tendrá lugar en las instalaciones físicas de La Empresa Fashion 4Ever C.A. (Valig) del Centro Comercial Ciudad AltaVista II nivel planta baja establecimiento Número 126 en Puerto Ordaz Estado Bolívar, abarcando por completo todo el área de trabajo como lo es, el área de asesoramiento y ventas, área administrativa y área de almacén, durante un periodo de tiempo comprendido desde quince a dieciséis semanas, enfocando el estudio hacia la estructura organizativa, con un análisis de funciones, objetivos y cargos actuales de la empresa, adicionalmente el diseño y creación de la misión y la visión, las cuales formarán parte del manual de organización propuesto, con el propósito de contribuir con la optimización organizacional de dicha a empresa.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

En el presente capítulo se desarrollará un resumen de la descripción de Fashion 4 Ever C.A, empresa donde se realizó la investigación, así como también del área donde se llevó a cabo el estudio.

Descripción de la Empresa

Fashion 4 Ever actualmente es una empresa minorista venezolana creada especialmente para promocionar la moda femenina en el país, dicha empresa ofrece diversos estilos en ropas de vestir importada de la mejor calidad, para cualquier temporada del año y para cualquier personalidad tanto para personas delgadas como para personas que visten tallas grandes, así como también para mujeres jóvenes y en edad media de Puerto Ordaz.

Entre algunos de los productos que ofrece Fashion 4 Ever están grandes variedades de:

- Jeans
- Shorts
- Bermudas
- Vestidos
- Blusas y camisas
- Suéteres y chaquetas
- Accesorios y bisutería
- Zapatos

- Carteras
- Trajes de baño y más

Todo seleccionado de las mejores y reconocidas marcas, para complacer y cubrir las exigencias y gustos de la mujer actual, garantizando tanto la comodidad como la elegancia en cada personalidad, logrando así una satisfacción total en el cliente y asegurar compras posteriores a la empresa.

Surge de la creatividad y la idea de la Lic. Ligia Vásquez conjuntamente con su madre Migdalia Pierluissi de Vásquez, ambas deciden incursionar en el mercado de ropa femenina de puerto Ordaz, creando así su primera empresa de ropa de damas, a la cual denominaron Fashion 4 Ever, que traducido al español significaría “Moda para siempre”.

En la actualidad Ligia Vásquez y su madre Migdalia Pierluissi de Vásquez se dedican exclusivamente a trabajar en su empresa al igual que sus empleadas, promoviendo el desarrollo y crecimiento eficiente de la misma, cuyo primordial objetivo es comercializar ropa de mujer a la moda, tan atractiva como la de las mejores tiendas, a precios accesibles para todo tipo clientes.

Fashion 4 Ever fue fundada en noviembre del año 2011 en la ciudad de puerto Ordaz, estado Bolívar- Venezuela.

Su nombre comercial es VALIG, que derivan de las iniciales del nombre Ligia y el apellido Vásquez, quien es una de sus fundadoras principales. En este momento se cuenta con una tienda, la cual fue inaugurada y aperturada al público el 17 de noviembre del año 2011 en el Centro Comercial Ciudad AltaVista II de Puerto Ordaz.

Las instalaciones físicas de Fashion 4 Ever, están comprendidas principalmente por el área de atención al cliente, en ésta se exhiben cada una de las prendas de vestir de la tienda y se tiene el contacto directo con el comprador, haciéndolo sentir tan a gusto que desee volver a comprar en otras oportunidades. Además de ésta, estará conformada por el área de almacén, en la cual se tienen las reservas de cada pieza que forma parte del inventario, así como las diferentes tallas y colores existentes en la tienda, asegurando de esta manera, complacer al cliente en cada pedido que éste pueda realizar. Finalmente el área de administración, donde se llevan a cabo todos los procesos contables y financieros internos de la empresa.

Asimismo, la empresa cuenta con el personal capacitado y especializado para prestar el servicio de atención y asesoramiento al cliente, exclusivo de damas tanto jóvenes como adultas, el cual esta conformando por el cuerpo de asesoras o vendedoras y la gerente general de la empresa.

Cabe destacar que, la aceptación de la población femenina de puerto Ordaz ha sido muy positiva y favorable para la empresa, teniendo como prueba de ello, el considerable volumen de ventas que ha presentado la tienda hasta la fecha, cumpliendo y superado las expectativas propuestas por sus fundadoras.

Finalmente hay que añadir, que en vista del acelerado crecimiento y éxito de la tienda VALIG en Puerto Ordaz, se ha considerado expandir la empresa incursionando en nuevos mercados de ropa femenina tanto en Puerto Ordaz, como en otras ciudades de Venezuela.

Es importante saber que la empresa Fashion 4 Ever, hasta el día de hoy tiene 6 meses de creada, se podría decir que aun es una empresa nueva y debido a esto, no cuenta con documentos organizativos donde se establece la misión, visión, objetivos y estructura organizativa de la misma.

Ubicación Geográfica

La Empresa Fashion 4 Ever (Valig) se encuentra ubicada en Venezuela- Ciudad Guayana, específicamente en la zona de Puerto Ordaz, estado Bolívar. (Ver Fig. 1)



Fig. 1: Mapa del Estado Bolívar, Venezuela.

Fuente: www.cica.com.ve

El local principal se encuentra ubicado en la planta baja del centro comercial Ciudad AltaVista II, establecimiento número 126. El Centro Comercial Ciudad AltaVista II, esta situado en la calle Guri/Churu Meru-Cruce Caura/ Cuchiveros de Puerto Ordaz. (Ver Fig.2 y Fig.3)



Fig. 2: Foto del Centro Comercial Ciudad Alta Vista II.

Fuente: www.mipunto.com.ve



Fig. 3: Foto del local número 126 del Centro Comercial Ciudad Alta Vista II, Empresa Fashion 4 Ever C.A, (Valig)
Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Área de Pasantía

El área donde se desarrolla la presente investigación, abarca todas las instalaciones físicas de la empresa, comprendiéndose por éstas, el área de atención al cliente, que es el lugar donde se realizan las labores de asesoramiento y ventas para cada una de las personas que se dirigen al establecimiento en busca de ayuda para elegir la vestimenta adecuada para cualquier situación determinada; el área administrativa, el cual tiene como propósito coordinar las funciones administrativas de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con que cuenta la organización, el personal que labora en este departamento realiza funciones de relaciones públicas, archiva, digitaliza documentos, maneja gastos,

presupuestos, contabilidad, pagos, entre otros y finalmente el área del almacén, donde se encuentran ubicadas todas las diferentes tallas y colores de las prendas de vestir para la reposición de la exhibición una vez culminada la venta de la misma, mercancía dañada, estantes de zapatos, entre otros.

Descripción del Trabajo Asignado

Como se ha mencionado anteriormente la empresa Fashion 4 Ever C.A, es una empresa nueva que actualmente tiene 6 meses de fundada, la cual cuenta con una fuerza laboral ya establecida para las actividades diarias que se requieren en la misma, pero no cuenta con los documentos organizativos que definen misión, visión objetivos y estructura organizativa de la misma, este documento organizacional, es conocido como manual de organización y es una herramienta muy útil y fundamental para toda empresa u organización, ya que por medio de este se puede llegar a conseguir un mejor ambiente de trabajo evitando confusiones y asignando responsabilidades individuales a cada una de las personas que en ella labora diariamente.

Se realizaran encuestas a todo el personal de la empresa Fashion 4 Ever C.A, incluyendo los propietarios y personal responsable de la misma, con la finalidad de conocer detalladamente sus funciones en la tienda, esto con la finalidad de posteriormente realizar los respectivos análisis de cargos y diseñar la estructura organizativa para dicha empresa.

Asimismo, se evaluará el entorno de la empresa, para presentar propuestas de misiones, visiones y objetivos de ella al responsable de la unidad, las cuales estarán plasmadas en el manual de organización y cada empleado deberá fijar su atención y tener presente cada uno de ellos, de esta manera se puede garantizar una eficiencia y un desarrollo productivo tanto en el personal como en la respectiva empresa en general.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco de referencia el cual hace explícitos los conceptos y supuestos que dan origen a la investigación, y pretende dar a la misma un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

Manuales

Son documentos detallados y sistemáticos que indican las actividades a ser cumplidas por la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea, de manera conjunta o separada. Según Alonzo (1988), *"Son libros organizados para promover un mejor entendimiento de políticas, prácticas y procedimientos administrativos; su propósito es el de suministrar un pronunciamiento actualizado, conciso y claro de la función exacta de cada fase del negocio de la empresa"*. Constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Ventajas del uso de los manuales

- 1.- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- 2.- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario

actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.

3.- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.

4.- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

5.- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

6.- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.

7.-Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.

8.- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.

9.- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

10.- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

11.- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.

12.- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

Importancia de los manuales

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

Limitaciones de los manuales

- a. Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- b. Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- c. No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- d. Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- e. Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

Definición De Organización

Se trata de determinar qué recursos y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida es necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. El resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Propósitos de la Organización

- Permitir el logro de los objetivos primordiales de la empresa, lo más eficientemente posible y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

Principios de Organización

- Unidad de mando: Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, genera confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- Especialización: Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

- Paridad de autoridad y responsabilidad: La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- Equilibrio de Dirección y Control: Consiste en diseñar una estructura, de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- Definición de puestos: Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

Pasos Básicos Para Organizar

Los pasos a seguir para iniciar un proceso de organización son:

División Del Trabajo

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad, y por consiguiente permite la especialización, ya que cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

Departmentalización

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.

Jerarquía

Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo. Cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía.

Coordinación

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensas de las metas de la organización.

Importancia de la Organización

- Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:
- Es de carácter continuo.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Técnicas de Organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

Los Organigramas

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad.

La efectividad de un organigrama, para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones; además, sus estratos jerárquicos. Pero tal propósito no resulta fácil, porque el organigrama es una figura plástica que tiene dificultades para expresar con claridad la verdadera organización. En consecuencia, no está exento de interpretaciones erróneas. Los colores se usan en la pintura para dar movimiento, vida y sentido a las cosas y a los hechos; pero los organigramas no pueden utilizar esos medios, por las limitaciones que les imponen las normas y condiciones que rigen su funcionamiento y elaboración.

El organigrama, aparte de los diferentes fines para los cuales se utiliza, según se ha señalado, tiene alcances mayores y otros propósitos; por

ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, etc.

Estudios De Organización

El establecimiento de una estructura organizativa, ya sea en una empresa por crear o en una unidad estructural en funcionamiento, es un problema que induce a realizar un estudio de organización.

Cuando una empresa presenta problemas en alcanzar sus objetivos o se perciben dificultades en el desempeño diario de las actividades es necesario revisar su forma de funcionamiento y en especial la estructura organizativa que posee. Los problemas que pueden dar aviso a la necesidad de un estudio de organización son muchos, destacan la duplicidad de funciones, conflictos entre el personal, incumplimiento de las metas y objetivos planteados, dificultades para el control de gestión. También puede ser necesario un estudio de organización por necesidades de crecimiento de la empresa o por cambios en su misión dada las nuevas exigencias del entorno

Metodología propuesta para realizar Estudios de Organización

Para realizar un estudio de organización deben cumplirse con los siguientes pasos:

1. Definir la necesidad de realización del estudio de organización o reorganización, recopilación de datos y realización de entrevistas preliminares.
2. Describir la situación actual de la empresa, enumerando sus problemas y situaciones conflictivas o potenciales de conflicto.

3. Realizar un estudio diagnóstico que incluye el análisis de esta situación en el cual se debe considerar detalladamente todos los factores o aspectos que influyen en el desenvolvimiento de la organización. Estudiar y analizar los factores externos e internos, realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la situación y establecer estrategias.
4. Analizar toda la información, hacer un examen crítico de todos los aspectos investigados para así identificar problemas o causas, posibles contradicciones y plantear posibles soluciones. Realizar el análisis de la estructura actual, cambios de sucesos y situaciones de mayor relevancia que influyan en el logro de los objetivos.
5. Definir el ámbito funcional que debe tener la unidad estudiada.
6. Determinar las macrofunciones de la unidad, que consiste en incorporación de actividades y funciones afines, considerando el criterio de departamentalización funcional.
7. Establecer los lineamientos a aplicar para la reorganización.
8. Definir la estructura macro propuesta. Presentar las propuestas de organización posibles y comparar las alternativas de acción con sus respectivas ventajas y desventajas, así como los resultados que se esperen obtener.
9. Describir las unidades que conforman la estructura propuesta.
10. Determinar y describir los cargos requeridos en cada unidad para garantizar el logro de los objetivos.
11. Dimensionar los cargos, definir la cantidad de posiciones requeridas para cada cargo.
12. Evaluar los cargos propuestos, se le asignará el valor del cargo en relación a los demás cargos existentes en la organización de acuerdo con el método que adopte la empresa para tal fin.
13. Elaborar el manual de organización, consiste en la compilación de cada una de las técnicas aplicadas con el fin de describir la

organización propuesta, contempla la información relativa al proceso de organización de detalle en cada área y deberá contener:

- a) Diagrama Funcional.
- b) Organigrama funcional.
- c) Lineamientos de organización
- d) Organigrama de misión.
- e) Organigrama de posición dimensionado.
- f) Descripción de Unidades.
- g) Descripción de cargos.
- h) Resumen de evaluación de cargos.

14. Establecer conclusiones y recomendaciones en todos los aspectos estudiados.

Dicho todo lo anterior, ha quedado claro que el primer paso que se debe realizar al iniciar un estudio de organización es describir la situación actual de la empresa, enumerando sus problemas o situaciones conflictivas.

Luego se debe realizar un estudio diagnóstico que incluye el análisis de esa situación, en el cual se deben considerar detalladamente todos los factores o aspectos que influyen en el desenvolvimiento de la organización.

Aspectos que influyen en el desenvolvimiento de la Organización

Aspectos Estructurales

- Definición de objetivos y Roles.
- Macro Funciones.
- Funciones de unidades.
- Funciones de los cargos.

Aspectos Decisorios

- Autoridad delegada.
- Manejo de información.

- Facultad para controlar y verificar.
- Sistema de administración (Planificación, organización, dirección y control).
- Dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas.

Aspectos Normativos

- Políticas.
- Objetivos Corporativos.
- Procedimientos.
- Normas.
- Instructivos.
- Practicas de Trabajo.
- Disposiciones legales.

Aspectos Ambientales

- Organización de las tareas.
- Métodos de trabajo.
- Instalaciones y equipos.
- Tecnología empleada.
- Condiciones físicas.
- Desarrollo técnico.
- Clima organizacional.

Aspectos Tecnológicos

- Preparación técnica del personal.
- Tecnología empleada y posibilidades de desarrollo.
- Equipos utilizados y mejoras necesarias.
- Desarrollo tecnológico.

Aspectos Psicodinámicos

- Existencia y características de los grupos.
- Relaciones de los grupos.

- Cooperación.
- Poder.
- Autoridad.
- Resistencia a los cambios.
- Clima de trabajo.

Aspecto Datos y Resultados

- Personal: cantidad, educación, experiencia, antigüedad.
- Producción: Calidad, cantidad, oportunidad, servicios recibidos y Prestados.
- Organización vigente y evolución histórica.
- Informes de Gestión y Logros de la organización.
- El análisis de la situación actual incluirá la presentación de toda la información recolectada relacionándola con la problemática encontrada en cuanto a estudiar: Agrupación de funciones y áreas funcionales, Problemas funcionales a nivel general y en cada área, Solapamiento de funciones, Duplicidad de funciones, Funciones nuevas, Funciones modificadas, Funciones que no corresponden al área en cuestión, Grado de definición de las funciones.

Manual De Organización

Los manuales de organización son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos de cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual claramente redactado puede ser un valioso

instrumento administrativo para la ejecución y control de las funciones de cada unidad o cargo.

En este sentido, contribuyen a formular y crear la organización, así como el análisis de éste, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales. Tal como ocurre en la revisión de responsabilidades evaluación de cargos, reubicación de unidades, estudio de relaciones ínterestructurales e ínter unidades.

Constituyen los manuales, un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementa recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Objetivos de los Manuales de Organización

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar la información básica para la planeación e implementación de medios de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Ser útil para la orientación e información al público.

Ventajas de contar con un Manual de Organización

- Contribuye a formular y crear la organización, así como el análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
- Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.
- Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas.
- Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la Unidad Administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

Desventajas del uso de un Manual de Organización

- La elaboración de un manual de organización es costada y requiere de tiempo, en consecuencia, no todas las empresas pueden contar con este instrumento.

- En virtud de que la organización es dinámica y cambiante la mayor dificultad la constituye su actualización; ya que el manual debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que posible porque es muy arduo el proceso burocrático requerido para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto contribuye a aumentar la estructura de costos de la empresa y a suscitar dificultades en el seno de la organización.
- Cuando los manuales son excesivamente descriptivos y circunstanciales tiene efecto negativo sobre el personal, que no llega a entender de manera clara sus funciones y además se encuentra atado al perjuicio de su iniciativa; contrariamente, pueden resultar muy esquemáticos y en consecuencia no explicar debidamente las funciones y las actividades; de igual manera es posible que omita un conjunto de relaciones que dada su naturaleza resulte imposible describirlas

Aspectos generales que un Manual de Organización debe tener

- **Identificación.** Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere, título y extensión del manual. Debe incluirse la codificación correspondiente de acuerdo a los lineamientos establecidos en la empresa.
- **Índice o tabla de contenido.** Consiste en una relación de las partes que conforman el manual.
- **Introducción y objetivos del Manual.** En la introducción debe incluirse información general de la empresa e identificar los objetivos y el alcance del manual, la empresa y las unidades que se consideran en él. Debe contener una explicación al usuario acerca de lo que es el

documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión. La introducción debe ser lo más breve posible.

- **Distribución y uso del Manual.** Se indicara en este apartado la lista de unidades y cargos que tendrán asignado un ejemplar del manual así como el uso que puede hacerse del mismo.
- **Control de cambios del Manual.** Se debe incluir un apartado para reportar todas las modificaciones de la que ha sido objeto el manual, explicando las razones y los responsables de la realización de los cambios.
- **Antecedentes históricos.** En esta parte se debe dar una breve reseña histórica de la empresa o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indique la ley o decreto por el cual fue creada e incluir información sobresaliente sobre el desempeño de la empresa en su desarrollo histórico.
- **Diagrama funcional.** Establece la dirección del área estudiada, sus macro funciones, las relaciones de estas en el contexto interno y externo de la empresa, y su objetivo funcional o razón de ser. El diagrama funcional debe elaborarse para la unidad estudiada y para cada una de sus macro funciones. Es una representación gráfica de las áreas funcionales o de la unidad actualizada apoyada y derivada de las políticas, objetivos, normas, lineamientos, con un objeto funcional definido, así como la expresión de las relaciones internas y externas.
- **Organigramas.** Es una técnica o herramienta necesaria para llevar a cabo una organización racional, es indispensable durante el proceso de organización, es aplicable de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.
- **Organigrama Funcional.** Permite diferenciar las funciones básicas de dirección y de cada una de las macro funciones que han sido determinadas para la unidad estudiada.

- **Organigrama de Misiones.** El diagrama de misiones es un modelo que expresa gráficamente cada una de las áreas de líneas y staff que conformarían la unidad objeto de estudio con sus respectivas misiones.
- **Organigrama de Posición Macro.** Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.
- **Organigrama de Posición Dimensionado.** Se representa en forma completa la estructura organizativa del área correspondiente en todos sus niveles, incluyendo el número de personas para cada cargo.
- **Descripción de unidades.** En este apartado deben incluirse las descripciones de cada unidad administrativa que conforma la empresa, ordenadas por nivel de jerarquía.
- **Descripción de cargos.** En este apartado deben incluirse las descripciones de cada uno de los cargos que conforman la empresa, ordenados por unidades y por jerarquía.

Glosario De Términos

Organización: es el proceso a través del cual se divide y agrupa el trabajo, estableciéndose su estructura de funcionamiento y asignando a cada uno de los miembros de la unidad sus deberes y responsabilidad; en este proceso se define también el orden jerárquico y la coordinación que debe tenerse para el mejor desempeño de las tareas garantizando así el logro de los objetivos

Estrategia: es un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

Diagnóstico: es un proceso que tiene como finalidad identificar los síntomas de las situaciones conflictivas o potenciales de conflicto, a través de diversas herramientas que son definidas por el investigador según sean las más idóneas.

Lineamiento: es el conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una actividad, función o proceso.

Diseño: Es el proceso previo de configuración mental "pre-figuración" en la búsqueda de una solución a problemas o del mejoramiento de elementos existentes, cualquier campo del saber.

Estructura: es el marco fundamental sobre el que opera el grupo social. Esta se crea a través de la conformación de las unidades encargadas de cumplir con las funciones de la organización.

Jerarquía: se refiere a los niveles de autoridad y responsabilidad que se establecen dentro de la estructura organizativa.

Coordinación: es la actividad que permite sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea, su función básica es lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la secuencia de los objetivos

Validación: es el proceso de dar validez o firmeza legal a algo.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se hace necesario enmarcar el mismo dentro de un contexto metodológico, permitiendo así, situar al detalle, las técnicas aplicadas en lo que respecta al proceso de recolección de los datos requeridos en la misma. En este capítulo se determinará el tipo y diseño de la investigación, así como las unidades de análisis, eventos o variables, las técnicas o instrumentos de recolección utilizadas, el procedimiento de la recolección de datos, el procesamiento de la información y el análisis de la misma

Tipo de Investigación

Para la realización de este proyecto, se aplicaron diversos tipos de investigación en función de la naturaleza de los objetivos y el nivel de conocimiento deseado, se pueden definir los siguientes tipos de investigación:

Según el propósito, la investigación es de tipo:

- Aplicada: Sabino, C (1994), define la investigación aplicada “como un conocimiento que permite obtener los insumos necesarios para proceder luego a la acción” (p. 96). La investigación es aplicada, ya que con la información recopilada se podrá proceder a la estructuración organizativa de la empresa.

Según la información recopilada para responder el problema se considera

- **Descriptivo y Evaluativo:** Se dice de carácter descriptivo porque permitirá describir, conocer y registrar la naturaleza y composición de la estructura organizativa de la empresa. Se considera, de igual forma, de tipo evaluativo, debido a que entre sus objetivos incluye; dejar en forma precisa los niveles de jerarquía y de desarrollo de las actividades de servicio, a fin de corregir e implementar nuevas alternativas que ayuden a contrarrestar las deficiencias e introducir los ajustes necesarios.

Según la clase de medios utilizados para obtener los datos

- **De Campo:** Arias, F. (2001) determina que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 48). La investigación es de campo porque la recolección y obtención de datos se obtuvieron directamente de la sede principal de la empresa, permitiendo identificar las actividades, problemática y situaciones en la que se encuentra la misma.

Diseño de la Investigación

Es la estrategia adoptada por el investigador para contrastar hechos con teorías y responder el problema planteado.

La presente investigación corresponde al diseño de campo no experimental y documental

- **Diseño Bibliográfico:** Arias, F (1999) es aquella que “se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 47). Es considerada documental, puesto que se revisaron documentos relacionados con las normas, reglamentos

procedimientos referidas a las diferentes técnicas de organización empresarial, permitiendo analizar la situación actual y las principales deficiencias.

- Diseño de Campo: Arias, F. (1999) determina que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 48). La investigación es de campo porque la recolección y levantamiento de los datos fueron realizados en el mismo lugar donde ocurrieron los hechos, permitiendo identificar las principales necesidades de organización de la empresa.

Población Y Muestra

Para efectos de esta investigación se considera las definiciones de población y muestra establecidas por Hernández (2006) el cual afirma que la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 239). Y la muestra “subconjunto de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de la población” (p. 236).

La población y la muestra de esta investigación está constituida por los por todo el personal de la empresa Fahion 4Ever C.A, tanto el personal administrativo, como el personal de atención al cliente considerando todas sus funciones, objetivos y procedimientos que dan origen a la gestión de ventas de la empresa Fashion 4Ever C.A, por lo tanto son coincidentes.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la obtención de datos de información que permitieron el planteamiento del procedimiento adecuado se utilizaron las siguientes estrategias o instrumentos.

Observación Directa

Cárdenas (1999), la define como “el uso sistemático de nuestros sentidos, en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación” (p. 146). Basado en esta técnica se recolecta información de cómo se llevan a cabo el control de los procedimientos que se ejecutan en cada departamento.

Entrevistas No Estructuradas

Arias, F. (2001) la define como “técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado” (p. 79). Esta técnica se utiliza durante las observaciones realizadas en la empresa, estableciendo un dialogo con el personal que labora la misma, con la finalidad de obtener información no sesgada, precisa y detallada acerca de las actividades ejecutadas, su punto de vista con respecto a algunas deficiencias administrativas y la urgencia solventar dichas deficiencias.

Encuestas

Con esta técnica se obtienen datos estadísticos aproximados para luego de ser analizadas y lleven a realizar las propuestas con el fin de mejorar la situación actual (Ver Anexo A).

Revisión de Material Bibliográfico

Sabino, C. (2000) es de vital importancia porque “permite realizar análisis comparativos y una revisión minuciosa para concretar lo que se denomina marco teórico de la investigación” (p. 117). La revisión del material bibliográfico permite conocer la información requerida para el desarrollo de un estudio organizacional y la aplicación de las mejoras.

Paquetes Computarizados

Para el desarrollo, obtención y organización de los datos, así como la estructuración formal del proyecto de trabajo de grado, se utilizan como apoyo los paquetes computarizados Word, Power Point y Excel.

Recursos

Los recursos utilizados para desarrollar este trabajo de investigación son:

Recurso Humano

- Tutor Industrial.
- Tutor Académico.
- Personal administrativo y obrero de la empresa.

Recursos Físicos

- Lápices y Bolígrafos
- Computadora.
- Papel..
- Pen Drive.
- Libros

- Cámara Fotográfica

Recursos Digitales

- Software (Paquete Completo de Office 2007, Internet)

Procedimiento

El procedimiento que se utilizó en la realización de este trabajo de investigación fue el siguiente:

- 1.- Diagnóstico de la situación actual
- 2.- Identificación de los medios de trabajo para las actividades realizadas por el personal de asesoramiento y ventas de la empresa.
- 3.- Análisis e interpretación de datos mediante entrevistas.
- 4.- Recabar Información Técnica
- 5.- Diseño de formatos para el manual de organización.
- 5.- Diseño de organigramas para el manual de organización.
- 6.- Elaboración de organigramas funcionales.
- 7.- Elaboración de organigrama de misiones.
- 8.- Elaboración de organigrama de posición dimensionada.
- 9.- Descripción de unidades de la empresa.
- 10.- Descripción de cargos propuestos.
- 11.- Tabulación de los datos obtenidos en las encuestas.
- 12.- Representación gráfica de los resultados obtenidos en las encuestas.
- 13.- Elaboración Final del Manual de Organización
- 14.- Definir la estructura macro propuesta
- 15.- Describir las unidades que conforman la estructura propuesta.
- 16.- Determinar y describir los cargos requeridos en cada unidad para garantizar el logro de los objetivos
- 17.- Establecer conclusiones y recomendaciones en todos los aspectos estudiados

CAPÍTULO V

SITUACIÓN ACTUAL

Diagnóstico de la situación actual

Se realizaron observaciones y se pudo conocer el área a estudiar (Área de asesoramiento y ventas y departamento administrativo), obteniendo información valiosa sobre el manejo de la información y de las actividades que allí se ejecutan, puesto que existe una participación directa con el medio afectado.

La técnica de la observación directa es aquella donde se tienen un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales. Para González (1997), Investigación directa, es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos; sus resultados se consideran datos estadísticos originales, por esto se llama también a esta investigación primaria.

Esta técnica permitió conocer e identificar objetivamente la situación actual tanto de las actividades administrativas, como las de ventas que se manejan en Fashion 4Ever C.A, tratando de visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. Los instrumentos que se utilizaron para

apuntar dichas observaciones fue un diario de actividades (cuaderno), lápices, bolígrafos. La fuente de obtención de datos es de tipo primario y se llevó a cabo bajo la supervisión de la Lic. Ligia Vásquez, con una duración de dos semanas.

Actualmente la empresa, ha venido realizando sus labores y creciendo como empresa sin contar con una estructura organizativa definida y acorde con las funciones que desempeñan internamente, por consiguiente no existe una división por departamentos o unidades funcionales que coordinan la gestión y los procesos internos y externos que desarrolla la empresa.

La empresa., requiere de un proceso de estructuración organizativa, que se inicie con el fin de diseñar una organización eficiente desde el punto de vista estructural y capaz de realizar una serie de funciones destinadas a lograr los objetivos y metas de la empresa. Debido al proceso mismo de estructuración, surgen cambios y movimientos en la organización de la empresa a manera de adecuarla y actualizarla para que cumpla con las condiciones actuales de la misma.

El proceso de estructuración en Fashion 4 Ever C.A., se desarrolla en función de atacar y corregir las fallas existentes en la empresa, surgiendo como necesidad especial atender las debilidades de la organización en función de mantener y aumentar sus fortalezas estimulando el continuo enriquecimiento de la misma, atendiendo principalmente los problemas organizacionales en cuanto a personal, que orienten eficazmente el proceso de diseño de la organización.

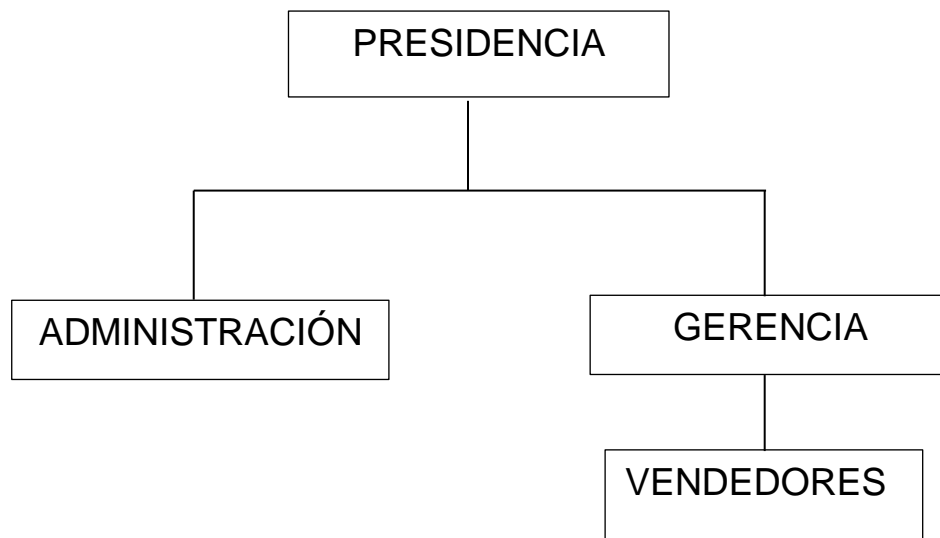
La empresa, debe estructurar su base organizativa, y para ello cada una de sus unidades deberá organizar sus funciones, cargos y ciertos

movimientos en su organización que le permitan alcanzar las metas establecidas por dicha organización.

Los motivos por los cuales Fashion 4 Ever C.A., decide diseñar su estructura organizativa se debe en principio a las siguientes razones:

- No existe un estudio de organización adecuado, ni lineamientos organizacionales: La empresa no cuenta con un estudio de organización definido aun cuando contara con una organización no estructurada, la cual se ha encargado de sacar adelante la empresa. La organización no solo se refiere a la estructura u organigrama como tal, sino a todo lo que conforma la organización incluyendo sus funciones correlativas y la forma en que se coordina para lograr un fin común.
- Desequilibrio en las cargas de trabajo: este desequilibrio se encuentra presente en las diferentes unidades de la organización, y dado que la cantidad específica de trabajo a realizar en cada unidad de la organización debe ser la adecuada a su personal, capacidad y posición, motivo por el cual la empresa debe subdividir las actividades claramente relacionadas y delimitarlas.
- Problemas de jerarquía y autoridad: los conflictos de autoridad que se presentan en este caso, se deben a la delegación de responsabilidad en los distintos miembros que conforman las distintas unidades de la empresa, lo que trae como consecuencia que se intercambien las funciones y responsabilidades, presentándose en muchos casos para que existan dualidades de mando. No existen documentos donde se especifiquen las funciones y atribuciones de cada cargo.

Organigrama actual de la empresa



CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Análisis e interpretación de datos mediante entrevistas

Se efectuaron entrevistas personales y no estructuradas al personal de las áreas, administrativa y de asesoramiento y ventas, con el fin de conocer más a fondo sus funciones cotidianas en la empresa, qué hacen, cómo lo hacen, y otras interrogantes, así como también para las tareas poco frecuentes o eventuales. Las entrevistas son producidas con la finalidad de obtener respuestas relacionadas con el problema en estudio.

Según Tamayo y Tamayo (1.996), señala que:

La entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. Es bastante común en la investigación, ya que en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistas. (p. 123)

Esta herramienta consiste en la aplicación de una serie de preguntas no estructuradas realizadas al personal de asesoramiento y ventas, así como también al personal administrativo y gerencial de la empresa Fashion 4Ever C.A, relacionadas con la forma en la que se están llevando a cabo las funciones y los objetivos organizacionales en la misma.

Las actividades antes mencionadas, son de tipo estructuradas, hechas con poca planificación, pero cumpliendo con el objetivo de conocer la opinión de las personas involucradas en el proceso, es decir, tanto al personal de ventas como administrativo y directamente al gerente general de la organización. Entre los datos de fuentes primarias, se incluye contactos directos con todo el personal de la empresa. Se emplearon métodos cualitativos para la obtención de los resultados. Como instrumento principal se utilizó un cuaderno en donde se llevaron anotaciones sobre los elementos resaltantes a considerar en esta práctica.

Entre las actividades que se detallaron se hizo hincapié en los métodos, es decir, cuáles y cómo son las actividades que realiza el personal, cómo es el ambiente de trabajo, relaciones con compañeros, entre otros temas relacionados con el manual. Esta actividad tuvo una duración de dos semanas, para identificar las actividades rutinarias y los de poca frecuencia de la empresa Fashion 4Ever, las cuales se detectaron mediante la observación.

Realización de Encuesta a los empleados de la empresa

Las encuestas por muestreo constituyen una herramienta fundamental para la generación de estadísticas, a partir de datos sobre una parte o muestra de la población en estudio.

La encuesta se realizó con el fin de recolectar información necesaria para determinar el grado de conocimiento del personal con respecto a sus cargos y funciones dentro de la empresa, con el fin de determinar la necesidad de tomar acciones correctivas en base a la divulgación y ejecución de procedimientos informativos con respecto al proceso de organización iniciado en la empresa. A continuación se muestran las preguntas de la encuesta con dicho análisis. La muestra que se considero para las observaciones y

entrevistas fue de un total de 8 trabajadores, lo que 100% de la población total de la empresa en el tiempo en que se realizó el estudio, ya que el resto del personal no se encontraba laborando en la empresa debido a que dependiendo las temporadas del año y la cantidad de trabajo se contrata el personal necesario para cubrir la demanda que es muy variable.

Presentación y análisis de los resultados de las encuestas

A continuación se muestran los resultados con los porcentajes logrados a partir de la encuestas efectuadas a empleados pertenecientes la empresa Fashion 4 Ever C.A. Dicha encuesta fue tomada de un modelo establecido en el libro de “Administración de Empresas” de la Ing. Emerys Albornoz y adaptado a la situación en estudio.

La encuesta realizada es de grado estructural con interrogaciones cerradas, las cuales algunas son de opciones simples (Si o No) y otras de respuestas específicas. Esta fue aplicada a 8 trabajadores de la empresa, pertenecientes a los departamentos de administración y de asesoramiento y ventas

Aspectos Estructurales

Estos aspectos se caracterizan por definir el nivel de conocimiento de objetivos, roles y funciones de cada unidad y cargo existentes en la empresa Fashion 4 Ever C.A. (Ver Tablas de la 1 a la 9) y (Ver Gráficos del 1 al 9).

1. ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	6	75%
NO	2	25%

Tabla N° 1 Respuesta # 1 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

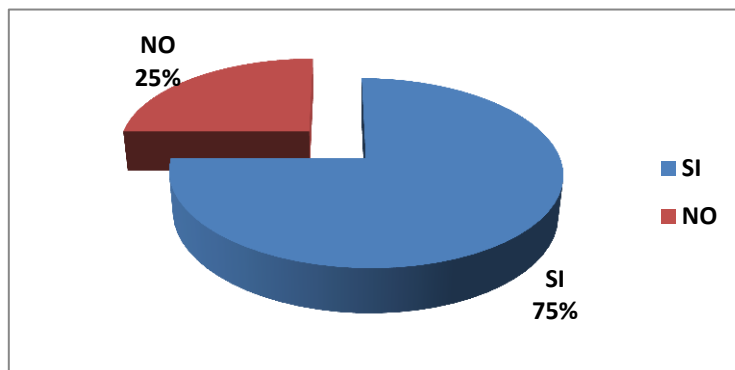


Gráfico N° 1 Proporción Respuesta #1 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

El 75% de los empleados tiene una clara definición de los objetivos de la empresa, los cuales están trabajando desde el inicio de la misma, el otro 25% pertenecen al personal nuevo y de apoyo.

2. ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada Cargo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	7	87,5%
NO	1	12,5%

Tabla N° 2 Respuesta # 2 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

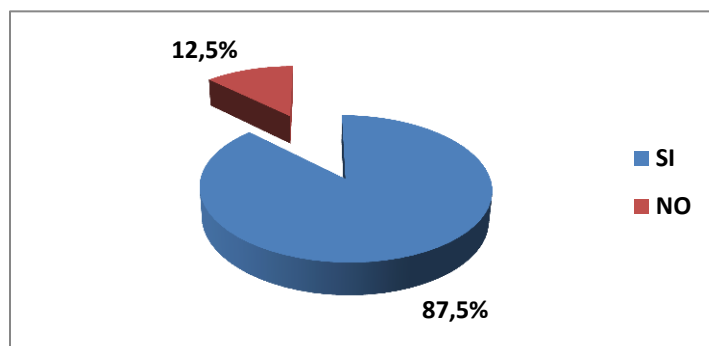


Gráfico N° 2 Proporción Respuesta # 2 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

Solo el 87,5% de los empleados tiene claramente definidas las funciones que debe realizar cada Cargo

3. ¿Sabe si se tienen establecidas por escrito las funciones de unidades y cargos?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	5	62,5%
No contestó	3	37,5%

Tabla N° 3 Respuesta # 3 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

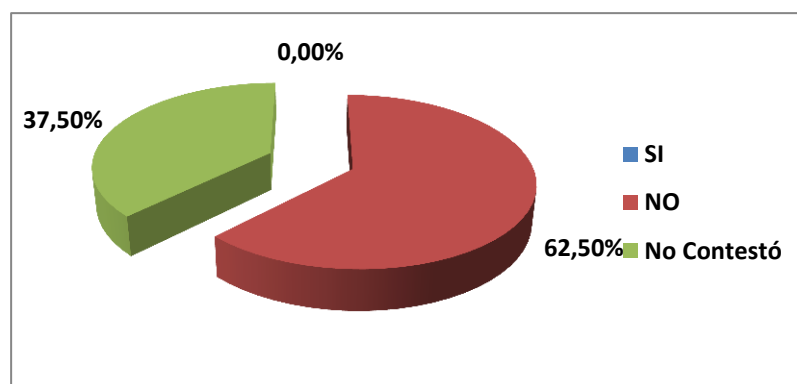


Gráfico N° 3 Proporción Respuesta # 3 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

El 62,5% de los trabajadores no sabe si están establecidas las funciones por escrito y el 37,5% no contestó la pregunta, ya que todos realizan sus funciones con instrucciones dadas verbalmente.

4. ¿Sabe usted si existe un Manual de Organización debidamente estandarizado en la unidad o departamento en el que trabaja?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si Existe	0	0%
No Existe	4	50%
Lo Desconozco	4	50%

Tabla N° 4 Respuesta # 4 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

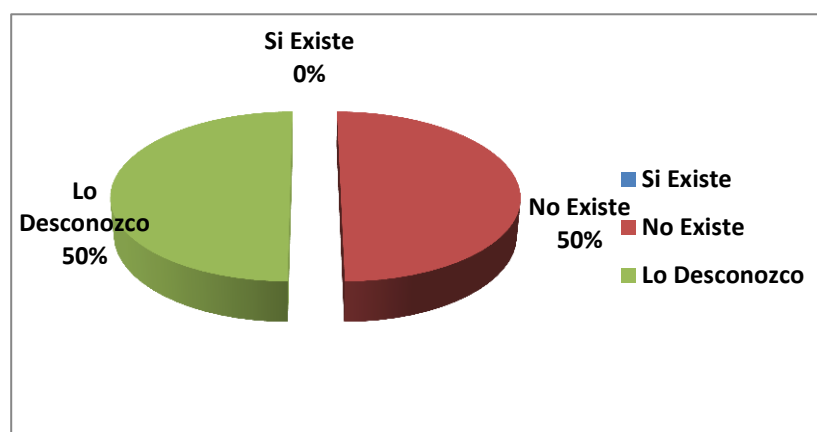


Gráfico N° 4 Proporción Respuesta # 4 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

Solo el 50% de los empleados afirman la inexistencia de un Manual de Organización debidamente estandarizado, el otro 50% desconoce si existe o no.

5. ¿Conoce las funciones que debe realizar su cargo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	8	100%
No	0	0%

Tabla N° 5 Respuesta # 5 Aspectos Estructurales
Fuente: Elaboración Propia

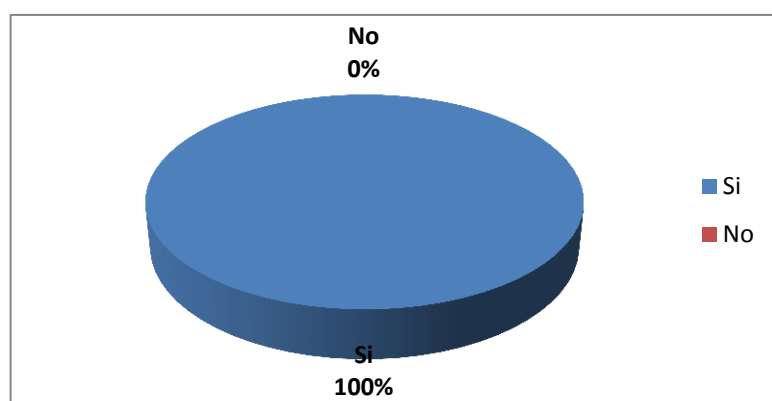


Gráfico N° 5 Proporción Respuesta # 5 Aspectos Estructurales
Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los trabajadores conocen las funciones que debe realizar cada uno el su respectiva área de trabajo.

6. ¿Considera que la carga de trabajo es correcta?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	7	87,5%
No	1	12,5%

Tabla N° 6 Respuesta # 6 Aspectos Estructurales
Fuente: Elaboración Propia

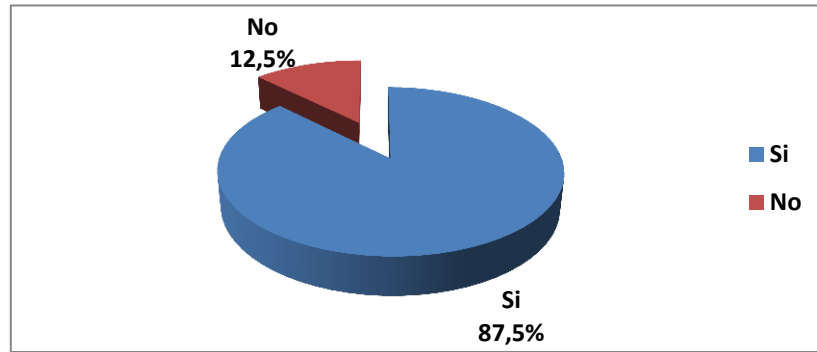


Gráfico N° 6 Proporción Respuesta # 6 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

Solo el 12,5% de los empleados opina que la carga de trabajo no es correcta y el 87,5% esta de acuerdo con sus funciones en el cargo que desempeñan.

7. ¿Considera que todas las funciones que realiza le competen a su cargo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	5	62,5%
No	3	37,5%

Tabla N° 7 Respuesta # 7 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

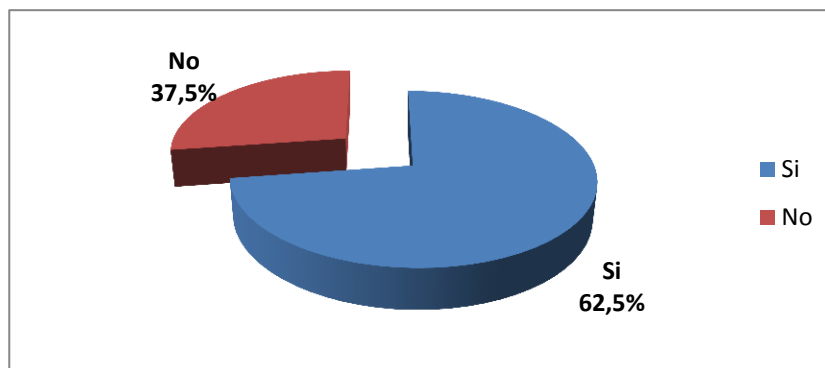


Gráfico N° 7 Proporción Respuesta # 7 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

Solo el 62,5% de los trabajadores realizan funciones exclusivamente de su cargo, el otro 37,5% sustituye a otros cargos en casos de emergencia.

8. ¿Considera que la cantidad de personas existentes se corresponden con las que realmente se necesitan?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	2	25%
No	6	75%

Tabla N° 8 Respuesta # 8 Aspectos Estructurales
Fuente: Elaboración Propia

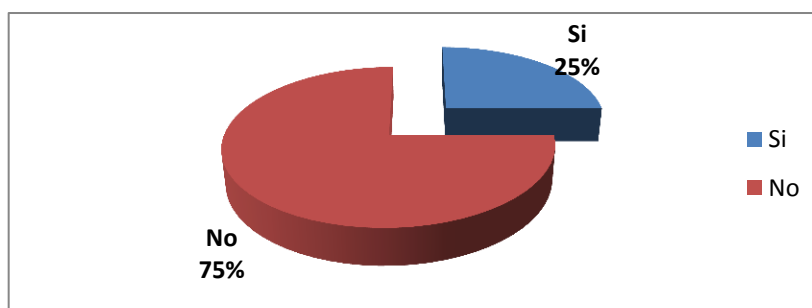


Gráfico N° 8 Proporción Respuesta # 8 Aspectos Estructurales
Fuente: Elaboración Propia

El 75% de los empleados consideran que debería contratarse mas personal para cumplir a tiempo con las exigencias diarias de la empresa.

9. ¿Cree que todas las funciones asignadas a su cargo, realmente corresponden a él?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	6	75%
No	2	25%

Tabla N° 9 Respuesta # 9 Aspectos Estructurales
Fuente: Elaboración Propia

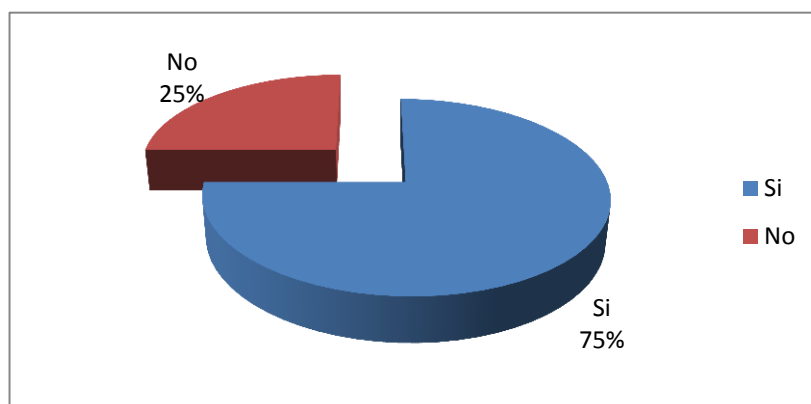


Gráfico N° 9 Proporción Respuesta # 9 Aspectos Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 25% de los empleados realizan funciones inherentes a otros cargos, el otro 75% de los empleados está conforme con las funciones que realizan

Análisis de los aspectos estructurales

En relación a los aspectos estructurales de la empresa, la mayoría de los trabajadores tienen claramente definidos los objetivos de la empresa, ya que dichos empleados están trabajando desde la fundación de la misma, así como también el Personal Directivo y Departamento de Administración, están claros sobre las funciones que debe realizar cada unidad y cargo. Ninguno de los trabajadores tiene establecidos por escrito las funciones de unidades y cargos, ya que desde el inicio, realizan sus funciones según instrucciones dadas verbalmente por el jefe inmediato.

En la Empresa no existe un manual de organización debidamente estandarizado, sin embargo; todos los trabajadores conocen las funciones que debe realizar su cargo, de los cuales el 12,5% de los trabajadores, consideran que tienen sobrecarga de funciones en el cargo que

desempeñan. Solo el 62,5% de los trabajadores realizan funciones exclusivamente de su cargo, ya que algunos trabajadores ejercen otras funciones en los casos de emergencia por falta personal. Los trabajadores coinciden en que debería contratarse más personal para realizar funciones específicas y aligerar la carga de trabajo.

Según los resultados de las encuestas a nivel estructural, los cambios con más necesidad a realizar son la contratación de personal en algunas unidades de trabajo.

Aspectos decisorios

Estos aspectos se caracterizan por definir el nivel de autoridad delegada a cada cargo, incluyendo el manejo de información y facultad para controlar y verificar los procesos, también se toma en cuenta la efectividad del Sistema de Administración aplicado y de cumplimiento de las responsabilidades. (Ver Tablas de la 10 a la 17) y (Ver Gráficos del 10 al 17).

1. ¿Considera usted que cada cargo posee la autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	4	50%
No	4	50%

Tabla Nº 10 Respuesta # 1 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

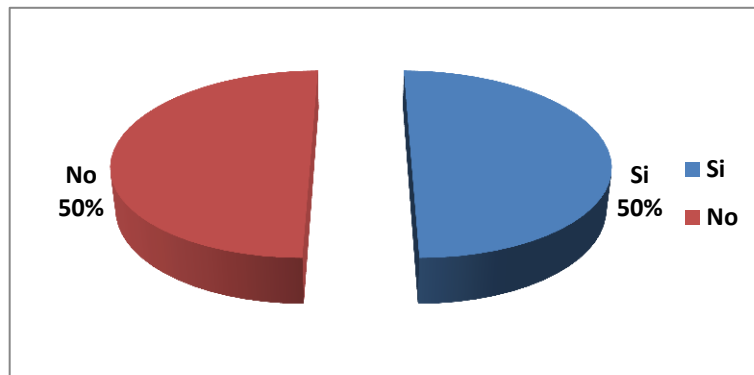


Gráfico N° 10 Proporción Respuesta # 1 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

La autoridad delegada al 50% de los cargos no es acatada como se debe, debido a la falta de un manual de organización

2. ¿Diría usted que existe una Unidad de Mando claramente establecida en la organización, es decir un sólo jefe o superior inmediato al cual deben reportarse los subordinados, sin presentarse dualidad de mandos?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	8	100%
No	0	0%

Tabla N° 11 Respuesta # 2 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

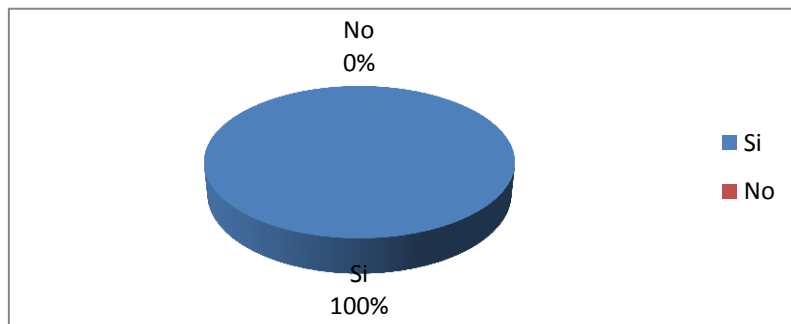


Gráfico N° 11 Proporción Respuesta # 2 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los encuestados opinan que si existe una unidad de mando claramente establecida.

3. ¿Considera usted que existe liderazgo en el ejercicio de la autoridad en su unidad?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	8	100%
No	0	0%

Tabla N° 12 Respuesta # 3 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

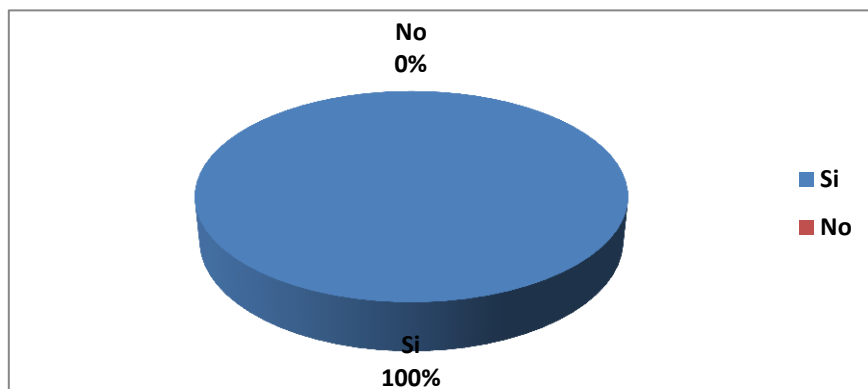


Gráfico N° 12 Proporción Respuesta # 3 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

Todos los empleados opinan que si existe liderazgo en el ejercicio de la autoridad en todas las unidades

4. ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	4	50%
No	4	50%

Tabla N° 13 Respuesta # 4 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

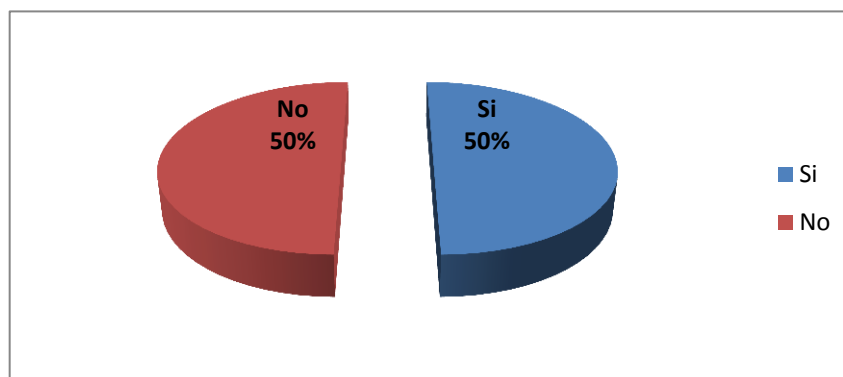


Gráfico N° 13 Proporción Respuesta # 4 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

La información necesaria para realizar las funciones respectivas no es recibida con oportunidad, según el 50% de los encuestados

5. ¿Considera que se realizan correctamente los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	7	87,5%
No	1	12,5%

Tabla Nº 14 Respuesta # 5 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

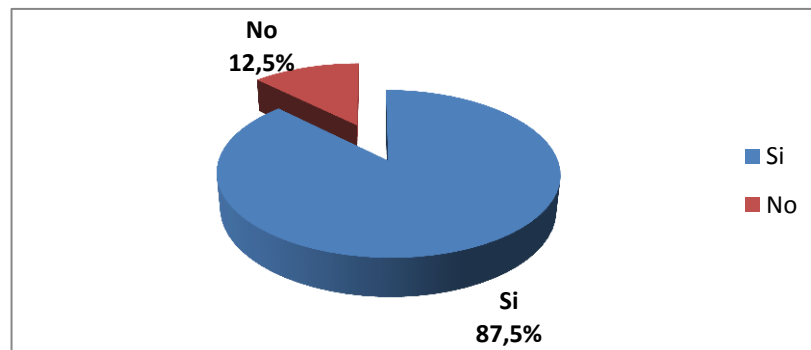


Gráfico Nº 14 Proporción Respuesta # 5 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 12,5% de los encuestados opina que no se tiene una organización eficiente en las funciones a realizar.

6. ¿Las funciones de su área están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	6	75%
No	0	0%
No Contestó	2	25%

Tabla Nº 15 Respuesta # 6 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

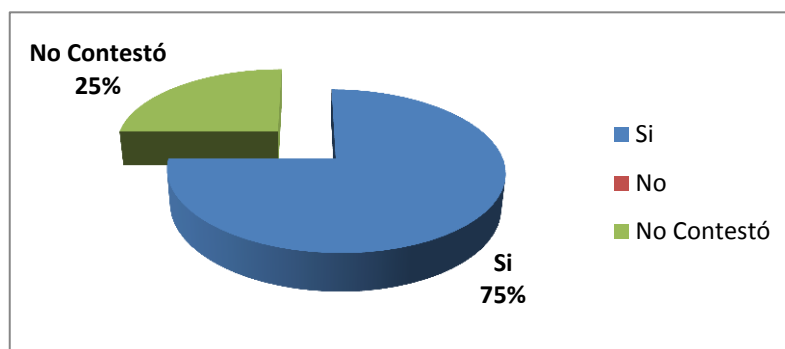


Gráfico N° 15 Proporción Respuesta # 6 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

El 75% de los empleados coinciden en que todas las áreas de la empresa están relacionadas entre sí.

7. ¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos o áreas de la organización?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	4	50%
No	3	37,5%
No Contestó	1	12,5%

Tabla N° 16 Respuesta # 7 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

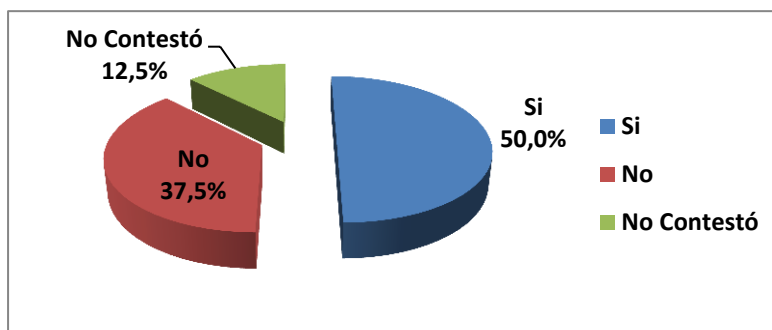


Gráfico N° 16 Proporción Respuesta # 7 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 50% de los encuestados opina que su cargo es afectado directa o indirectamente por otros cargos.

8. ¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	1	12,5%
No	7	87,5%

Tabla N° 17 Respuesta # 8 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

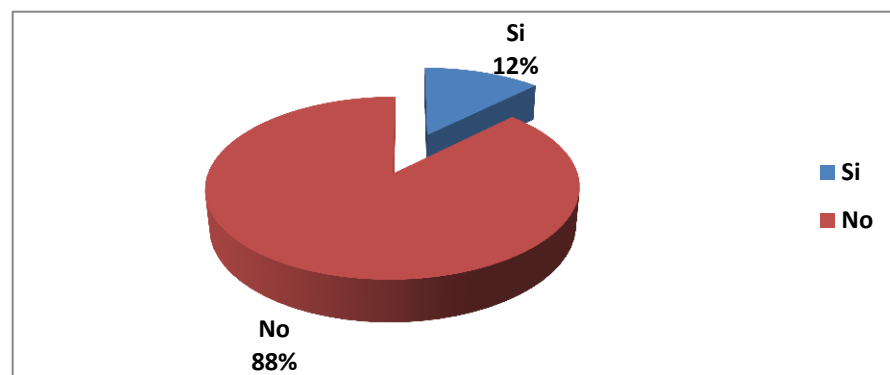


Gráfico N° 17 Proporción Respuesta # 8 Aspectos Decisorios

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 12,5% de los trabajadores de la empresa tiene dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales.

Análisis de los aspectos decisorios

Con Respecto a los aspectos decisorios, a pesar que no se tiene establecido por escrito las líneas de mando, es decir, un manual de organización, La autoridad delegada a los cargos es acatada como se debe,

por lo que existe una unidad de mando claramente establecida en la organización. La información necesaria para realizar las funciones de algunos cargos no se recibe con oportunidad y no se tiene una organización eficiente al momento de realizar las funciones.

Todas las áreas están debidamente relacionadas entre ellas, por lo que los resultados de algunos cargos se ven afectado directa o indirectamente por otros cargos, pero a pesar de ello la mayoría de los trabajadores no tienen dificultad para alcanzar los objetivos de su cargo.

Aspectos Normativos

El análisis de los factores normativos busca conocer la situación de la unidad respecto a la existencia y conocimiento por parte de los encuestados acerca de las normativas, políticas y procedimientos internos de la empresa. . (Ver Tablas de la 18 a la 19) y (Ver Gráficos del 18 al 19).

1. ¿Cree usted que los objetivos y metas de su unidad expresan el que hacer diario de su trabajo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	7	87,5%
No	0	0%
No Contestó	1	12,5%

Tabla N° 18 Respuesta # 1 Aspectos Normativos

Fuente: Elaboración Propia

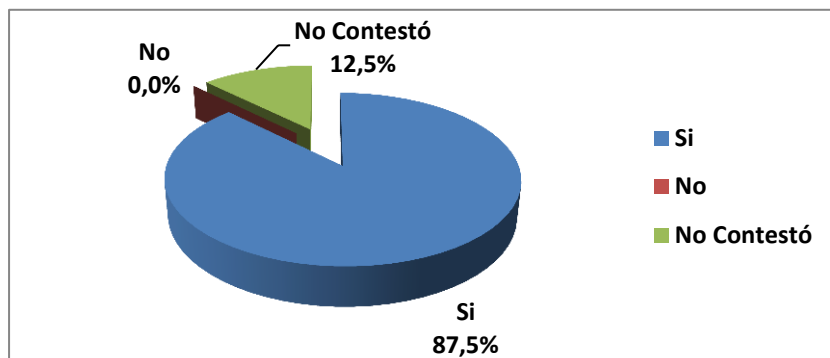


Gráfico N° 18 Proporción Respuesta # 1 Aspectos Normativos

Fuente: Elaboración Propia

El 87,7% de los empleados coincide que los objetivos y metas de su unidad expresan el que hacer diario de su trabajo

2. ¿Cree usted que los procedimientos deben cambiarse para elevar el desempeño actual?. Si su respuesta es afirmativa explique cómo

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	4	50%
No	2	25%
No Contestó	2	25%

Tabla N° 19 Respuesta # 2 Aspectos Normativos

Fuente: Elaboración Propia

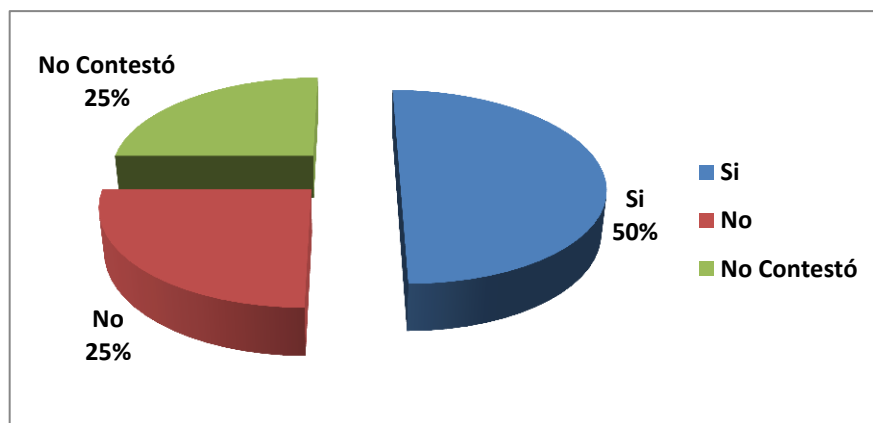


Gráfico N° 19 Proporción Respuesta # 2 Aspectos Normativos

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 25% de los trabajadores de la empresa opina que se deben cambiar los procedimientos deben cambiarse para elevar el desempeño actual.

Análisis de los aspectos normativos

Con respecto a los aspectos normativos, se evidencia claramente la necesidad de establecer un nuevo modelo organizacional que permita alcanzar los objetivos de la empresa. Algunos de los encuestados opinan que los procedimientos (la forma de hacer las cosas, ya que no están escritos) no guardan una secuencia lógica que favorezca el desarrollo óptimo de las funciones del personal y de la empresa. En este sentido, algunas de estas personas, sugieren:

- Documentar todo lo referente al funcionamiento de la unidad
- Definir e implementar Planes de capacitación
- Conceptualizar lo que es la empresa en general
- Definir un Organigrama para la empresa
- Actualizar, mejorar y reformar los procedimientos

Estas recomendaciones hechas por los encuestados, reflejan la importancia de supervisión y actualización de los Procesos y Documentos Organizativos en la Empresa Fashion 4 Ever C.A.

Aspectos ambientales

Estos aspectos se caracterizan por definir el nivel de organización y métodos utilizados en las tareas realizadas, condiciones de trabajo, clima organizacional, entre otros. (Ver Tablas de la 20 a la 27) y (Ver Gráficos del 20 al 27).

1. ¿Cree usted que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	5	62,5%
No	2	25%
No Contestó	1	12,5%

Tabla N° 20 Respuesta # 1 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

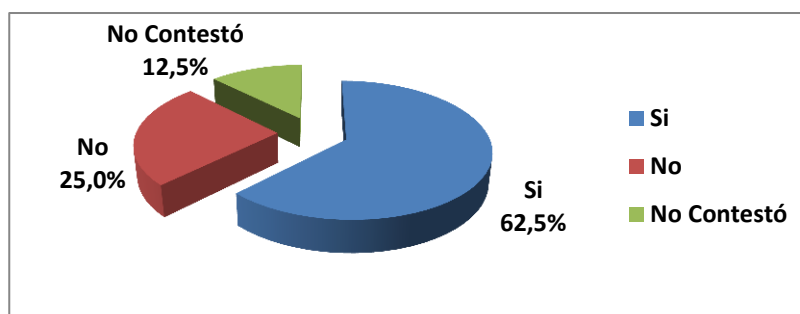


Gráfico N° 20 Proporción Respuesta # 1 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 25% de la fuerza laboral opina que no existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo

2. ¿Los métodos de trabajo utilizados son los más apropiados para su labor?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	6	75%
No	0	0%
No Contestó	2	25%

Tabla N° 21 Respuesta # 2 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

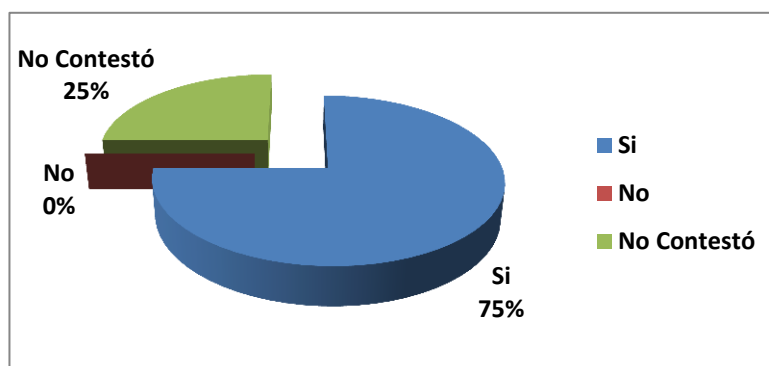


Gráfico N° 21 Proporción Respuesta # 2 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los empleados coinciden en que los métodos de trabajo utilizados son los más apropiados para su labor.

3. ¿Las condiciones físicas de su área de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	8	100%
No	0	0%

Tabla N° 22 Respuesta # 3 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

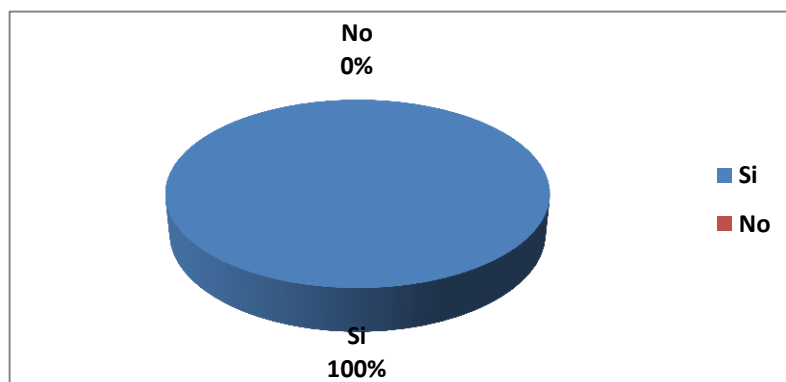


Gráfico N° 22 Proporción Respuesta # 3 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

Las condiciones físicas de todas las áreas de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las tareas diarias.

4. ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	4	50%
Lo Desconozco	4	50%

Tabla N° 23 Respuesta # 4 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

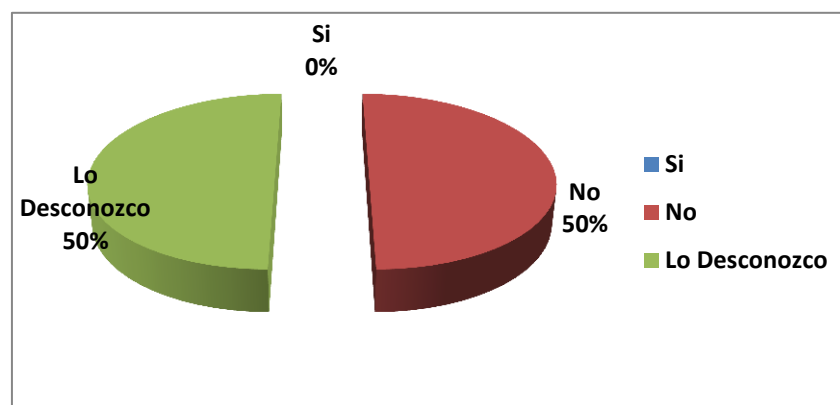


Gráfico N° 23 Proporción Respuesta # 4 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente en la empresa no existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal.

5. ¿Considera usted que su trabajo es debidamente recompensado o remunerado?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	5	62,5%
No	1	12,5%
No Contestó	2	25%

Tabla N° 24 Respuesta # 5 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

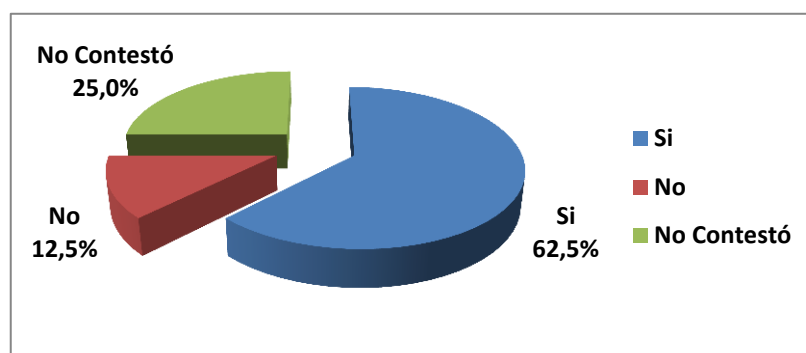


Gráfico N° 24 Proporción Respuesta # 5 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 12,5 de los trabajadores considera que su trabajo no es debidamente recompensado o remunerado

6. ¿El equipo Gerencial es justo en su trato?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	7	12,5%
No	0	0%
No Contestó	1	12,5%

Tabla N° 25 Respuesta # 6 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

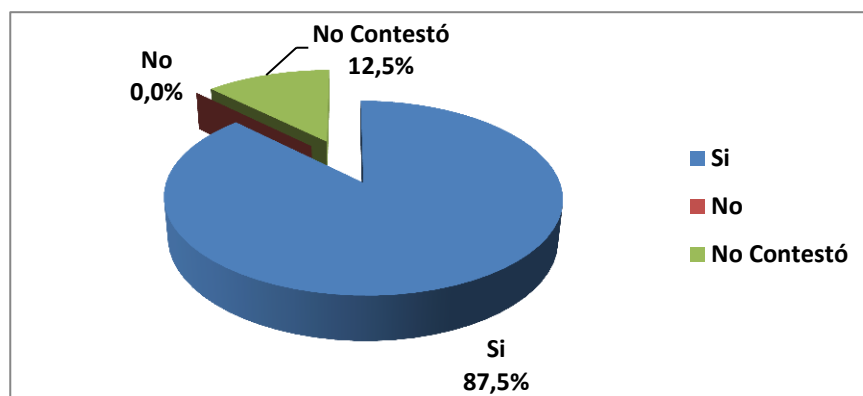


Gráfico N° 25 Proporción Respuesta # 6 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

El 87,5% de los encuestados siente que el equipo Gerencial es justo en su trato.

7. Clasificaría el Clima Organizacional existente como:

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Favorable	8	100%
Desfavorable	0	0%

Tabla N° 26 Respuesta # 7 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

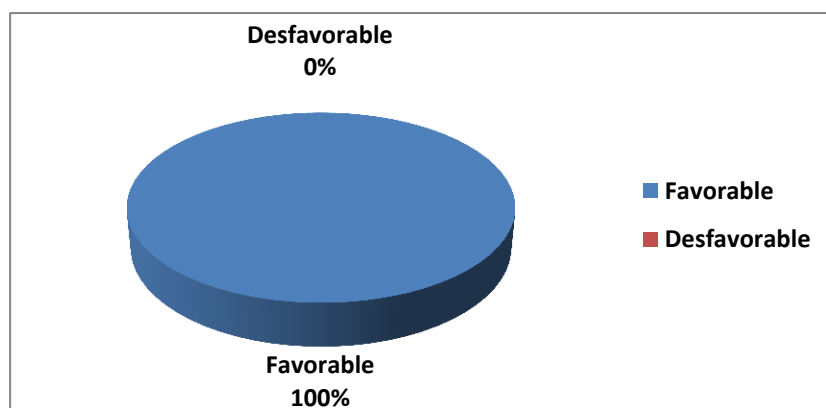


Gráfico N° 26 Proporción Respuesta # 7 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los empleados se sienten en un Clima Organizacional completamente favorable.

8. ¿Se siente usted totalmente identificado con su cargo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	6	75%
No	2	25%

Tabla Nº 27 Respuesta # 8 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

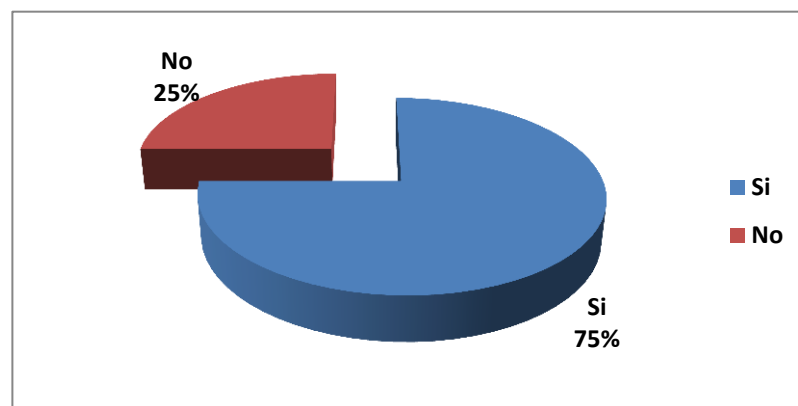


Gráfico Nº 27 Proporción Respuesta # 8 Aspectos Ambientales

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 75% de los empleados se siente identificado con su cargo.

Análisis de los aspectos ambientales

Con respecto a los aspectos ambientales, La mayoría de los trabajadores opinan que existe una verdadera organización de las tareas en el grupo de trabajo. Además las condiciones físicas del 100% de los mismos son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas, lo que es un factor

importante, ya que estos se sienten a gusto en su área de trabajo. Ninguno de los empleados que labora en la empresa recibió un entrenamiento, lo cual revela la falta urgente de un plan de entrenamiento y capacitación del personal. El 12,5% de los trabajadores opinan que los trabajos que realizan no son debidamente remunerados, esto debido principalmente a la sobrecarga por falta de personal.

Por otra parte, el 87,5% de los trabajadores siente que el equipo gerencial es justo en su trato. Los trabajadores se sienten en un clima organizacional favorable, pero solo el 75% de los trabajadores se sienten identificados en sus cargos.

Aspectos tecnológicos

Estos aspectos se caracterizan por definir la necesidad y el nivel de desarrollo tecnológico y la capacidad técnica de los trabajadores de la empresa. (Ver tablas de la 28 a la 29) y (Ver Gráficas del 28 al 29).

1. ¿Considera que posee la preparación técnica necesaria para desempeñar su cargo con éxito?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	6	75%
No	1	12,5%
No Contestó	1	12,5%

Tabla N° 28 Respuesta # 1 Aspectos Tecnológicos

Fuente: Elaboración Propia

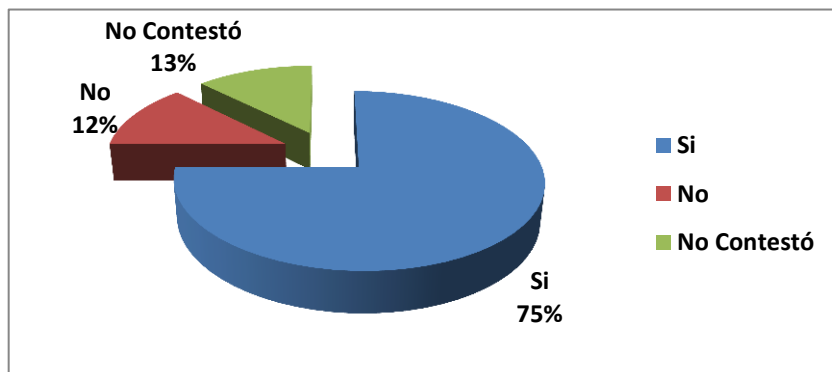


Gráfico N° 28 Proporción Respuesta # 1 Aspectos Tecnológicos

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 12,5% de los encuestados considera que no tiene la preparación técnica, para desempeñar su cargo con éxito.

- ¿Recibió algún tipo de entrenamiento o inducción al iniciarse en las funciones de su cargo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	8	100%

Tabla N° 29 Respuesta # 2 Aspectos Tecnológicos

Fuente: Elaboración Propia

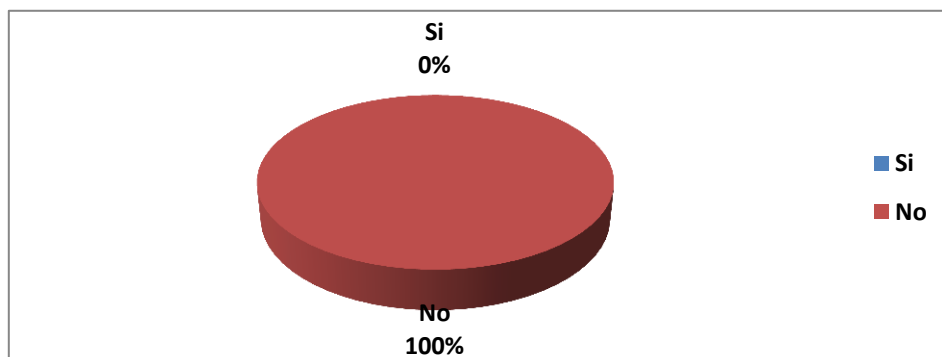


Gráfico N° 29 Proporción Respuesta # 1 Aspectos Tecnológicos

Fuente: Elaboración Propia

Ninguno de los empleados de La Empresa recibió el entrenamiento o inducción necesaria al iniciarse en las funciones de su cargo.

Análisis de los aspectos tecnológicos.

En relación a los aspectos tecnológicos, se pudo constatar la falta de planes de Inducción y Entrenamiento, mostrando este resultado, que el 100% de las personas que laboran en la Empresa no ha recibido ni entrenamiento ni la inducción previa al inicio de sus labores.

En segundo lugar, cabe mencionar que así como muestran los resultados de la pregunta #1 , la totalidad de las personas encuestadas afirma que posee una preparación técnica acorde a las labores que realiza, lo cual es un factor positivo, y de gran ayuda para lograr el óptimo desarrollo de las funciones de la Empresa.

Aspectos psicodinámicos

Estos aspectos se caracterizan por definir el clima organizacional entre los trabajadores de la empresa como el nivel de comunicación entre los mismos y su relación de trabajo. (Ver tablas de la 30 a la 37) y (Ver Gráficas del 30 al 37).

1. ¿Considera que existe trabajo de equipo en su área de trabajo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	8	100%
No	0	0%

Tabla N° 30 Respuesta # 1 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

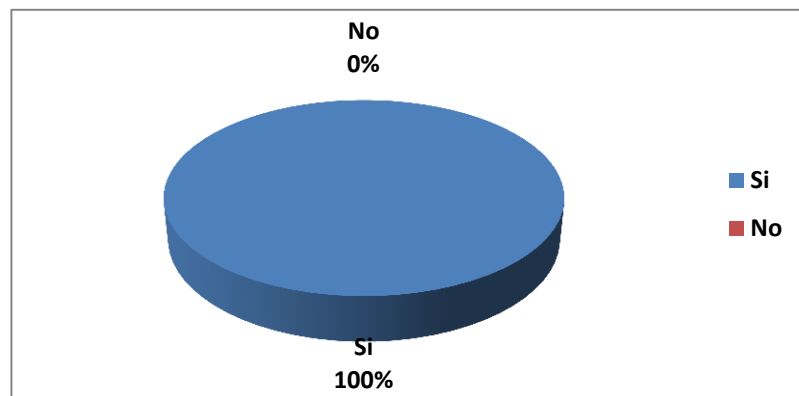


Gráfico N° 30 Proporción Respuesta # 1 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los empleados afirma trabajar en equipo en sus áreas de trabajo.

2. ¿Se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	8	100%
No	0	0%

Tabla N° 31 Respuesta # 2 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

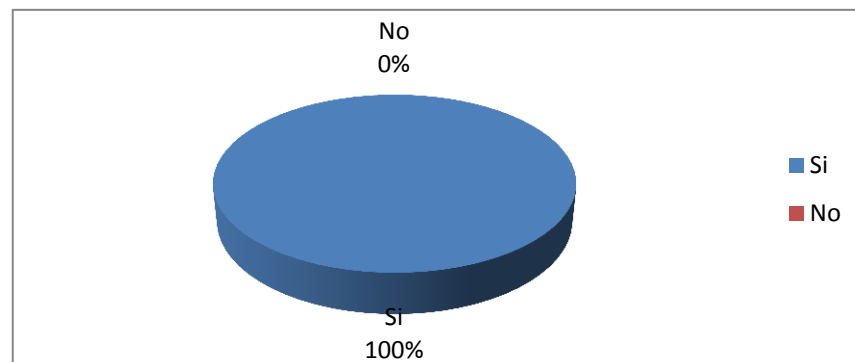


Gráfico N° 31 Proporción Respuesta # 2 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los trabajadores posee una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo.

3. ¿Percibe cooperación y ayuda en el equipo de trabajo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	8	100%
No	0	0%

Tabla N° 32 Respuesta # 3 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

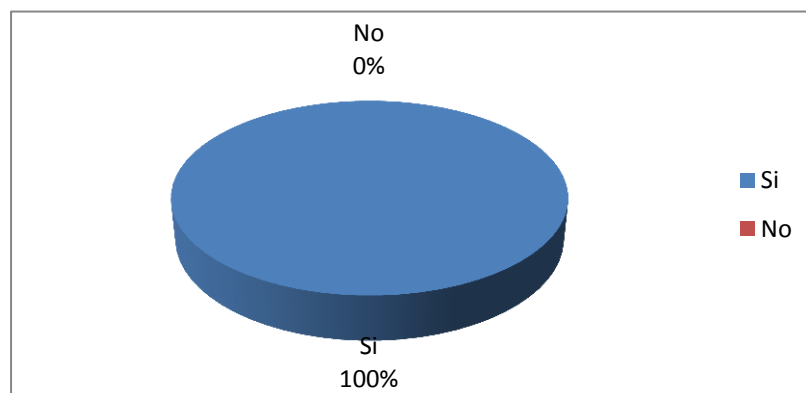


Gráfico N° 32 Proporción Respuesta # 3 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

Todos los trabajadores perciben cooperación y ayuda en el equipo de trabajo.

4. ¿Cree usted que en su unidad y en la empresa dedican esfuerzos para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	6	75%
No	0	0%
No Contestó	2	25%

Tabla N° 33 Respuesta # 4 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

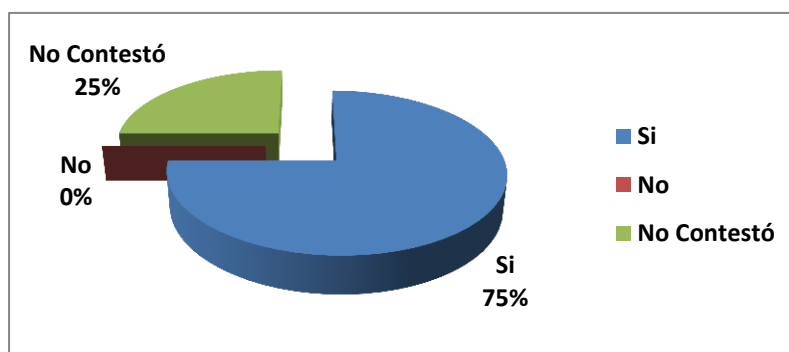


Gráfico N° 33 Proporción Respuesta # 4 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

El 75% de los empleados creen que en la empresa dedican esfuerzos para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo

5. ¿Recibe reconocimientos o algún tipo de estímulo al realizar un buen trabajo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	6	75%
No	1	12,5%
No Contestó	1	12,5%

Tabla N° 34 Respuesta # 5 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

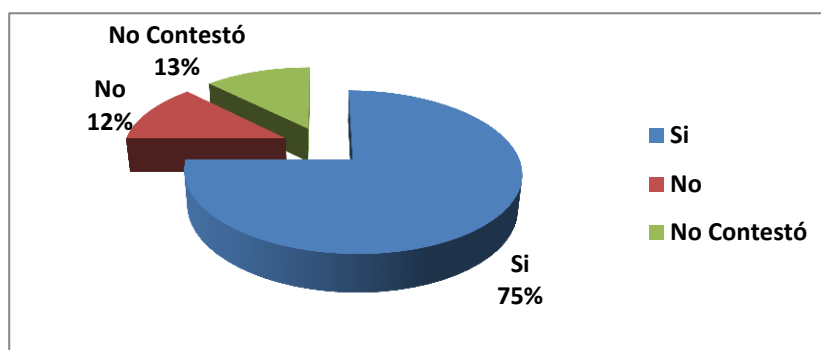


Gráfico N° 34 Proporción Respuesta # 5 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 75% de los empleados recibe reconocimientos o algún tipo de estímulo al realizar un buen trabajo

6. ¿Cómo clasificaría su relación con sus superiores?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
Buena	5	62,5%
Muy Buena	3	37,5%

Tabla N° 35 Respuesta # 6 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

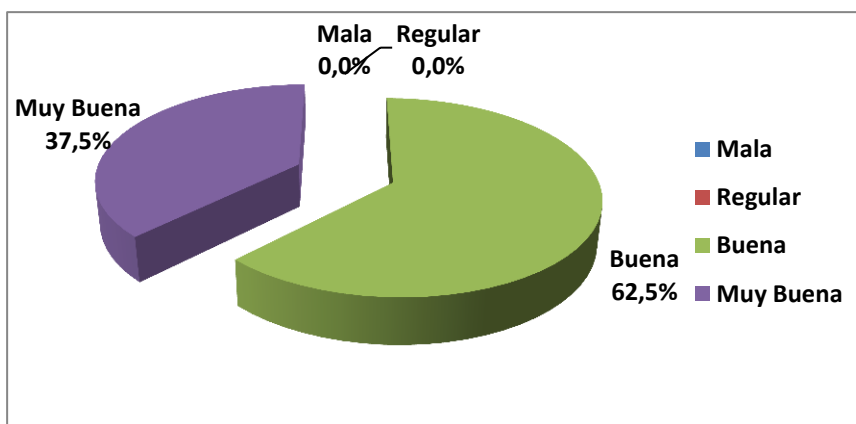


Gráfico N° 35 Proporción Respuesta # 6 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

Ninguno de los empleados considera la relación con su superior mala o regular, sólo el 37,5% de los encuestados, como muy buena y el 62,5% buena.

7. ¿Cree usted que los canales de comunicación con sus compañeros del grupo de trabajo son apropiados?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	8	100%
No	0	0%

Tabla N° 36 Respuesta # 7 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

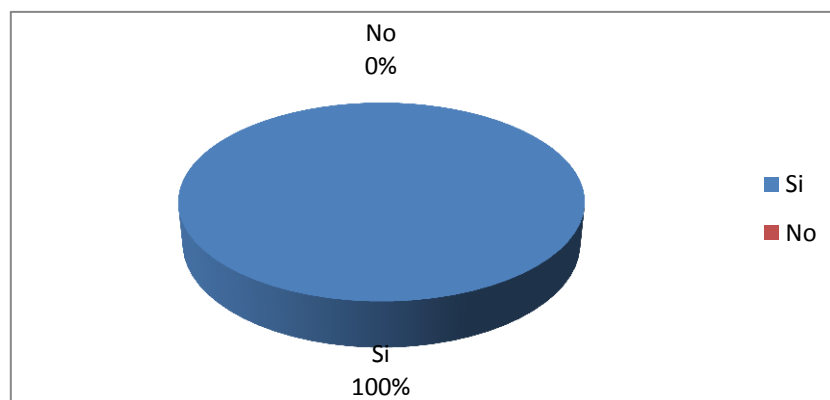


Gráfico N° 36 Proporción Respuesta # 7 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los empleados de La Empresa considera que los canales de comunicación con sus compañeros del grupo de trabajo son apropiados

8. ¿Cree usted que los canales de comunicación con sus superiores son apropiados?

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	7	87,5%
No	0	0%
No Contestó	1	12,5%

Tabla N° 37 Respuesta # 8 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

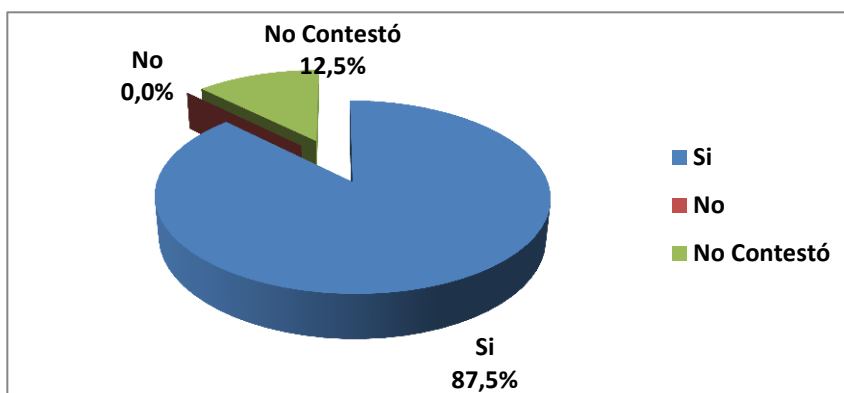


Gráfico N° 37 Proporción Respuesta # 8 Aspectos psicodinámicos

Fuente: Elaboración Propia

El 87,5% de los encuestados afirman tener canales de comunicación con sus superiores apropiados

Análisis de los aspectos psicodinámicos

Con Respecto a los aspectos Psicodinámicos, El 100% de los trabajadores afirman trabajar en equipo en sus áreas. Todos los trabajadores de la empresa, se sienten a gusto trabajando en equipo. También el 100% de los trabajadores se llevan bien con sus compañeros de trabajo, además

todos perciben una verdadera cooperación y espíritu de ayuda en el grupo de trabajo y realizan sus actividades con actitud positiva y esto es un factor sumamente efectivo, además de ser una fortaleza que la unidad debe utilizar para mejorar su desempeño

En general, esta encuesta señala que existe entre los integrantes de la unidad, y entre estos y sus superiores una buena relación, con canales comunicación definidos de forma clara y adecuada, como señala casi la totalidad de los encuestados (el 100% opina que la comunicación con sus compañeros es adecuada, mientras que el 87,5% señala que la relación y los canales de comunicación con sus superiores son adecuados), pero a pesar de estos resultados es importante mencionar que el 75% de los encuestados señaló que sólo recibe reconocimiento o estímulos al realizar bien su tarea.

La mayoría de los empleados tienen buenas relaciones con sus superiores. El 75% de los trabajadores creen que la organización dedica esfuerzo para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo y el 100% percibe un clima organizacional Agradable.

Recabar información técnica

Se hizo una revisión bibliográfica y análisis documental, con la información investigada de fuentes externas, lo que permitió mejorar el proceso de diagnóstico y recolección de la información. La revisión documental es una técnica consiste en recopilar materiales bibliográficos e información relacionada con la investigación, facilitados por la empresa o por medios propios, con el propósito de profundizar en el tema y sustentar las bases teóricas.

Para la revisión documental, se procedió a realizar una revisión y extracción de datos a partir de: trabajos de investigación referentes a manuales, así como también, fuentes electrónicas. El internet destacó como uno de los instrumentos o medio de comunicación más utilizado en el análisis documental para la recopilación de información en los temas desarrollados en el presente estudio.

Como se puede apreciar, para la recopilación de datos, se usaron varios medios: La investigación documental, directamente de los archivos de la biblioteca de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de sucre (UNEXPO), buscadores de internet; otras entrevistas realizadas al personal, recolectando además las formas empleadas en las operaciones; Entrevistas a supervisores, para completar, aclarar y aprobar la información generada por los que ejecutan las operaciones y la observación directa del proceso, para constatar los datos recolectados.

Se identificaron los medios de trabajo para las actividades realizadas por el personal de asesoramiento y ventas de la empresa Fashion 4Ever C.A. Aquí se incluye la evaluación de la organización, puesto que antes de comenzar la preparación del manual de organización, debe hacerse un estudio exhaustivo de la institución, sus procedimientos, normas y políticas,

para garantizar que pueda adaptarse a los requerimientos propios de la Institución a utilizarlo.

Diseño de formatos para el manual de organización

Se diseñaron los formatos a utilizar para la elaboración del manual de organización, en cada página del mismo, estará reflejada, la fecha de su elaboración, el capítulo y número de pagina correspondiente, así como también el nombre de la persona que lo realiza, quien lo revisa y nombre de la persona quien lo aprueba, además del logo con el nombre comercial de la empresa en la esquina superior izquierda, de la manera como se muestra a continuación. (Ver Fig.4)


	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i>	Código N°:
		Capítulo N°:
		Fecha:
		N° de página:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FASHION 4 EVER C.A		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Fig. 4: Formato De Manual de Organización

Fuente: Elaboración Propia

Diseño de organigramas para el manual de organización

En cuanto a los organigramas, los mismos se realizaron de formato vertical, los cuales son aquellos donde el órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior y las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. Según ALBORNOZ, E. (2008), es un plano de la organización en la que se representan en forma gráfica la estructura orgánica y en forma esquemática, la posición de las áreas que le componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y responsabilidad, así como la coordinación y asesoría, entre las mismas áreas internas.

Los organigramas se conformaron de un número determinado de rectángulos de igual tamaño que representan las áreas diferentes áreas de la empresa Fashion 4 Ever C.A. , unidas por líneas del mismo grosor para indicar la relación de adscripción y autoridad que existe entre ellas.(Ver Fig.5)

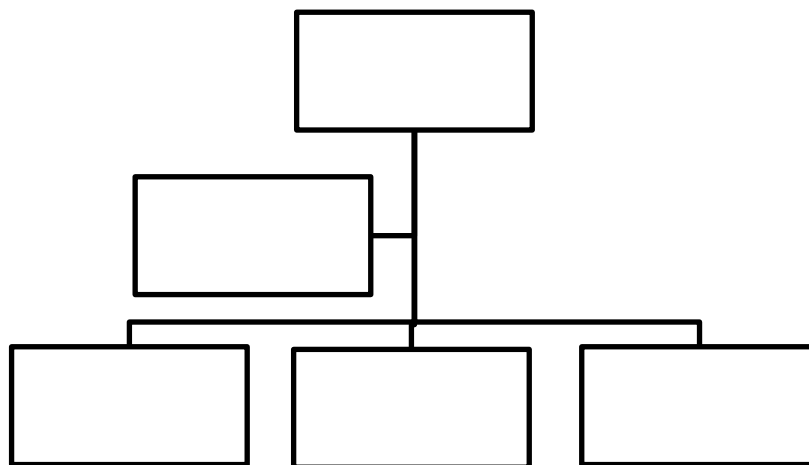


Fig. 5: Organigrama De Manual de Organización

Fuente: Elaboración Propia

Además los distintos organigramas, reflejan las diferentes actividades y funciones de cada unidad de trabajo actualmente existentes en la empresa,

así como también la jerarquización y división de cargos y responsabilidades presentes en la misma. Este procesamiento de información se realizó por medio de la observación y presencia directa en la empresa

Las fuentes empleadas en esta actividad, se incluye la revisión de páginas web para obtener información técnica vital para la optimización de los formatos y organigramas internos de Fashion 4Ever C.A. La duración de esta actividad constó de 3 semanas en la empresa.

De esa manera, se puede estructurar los instrumentos más importantes utilizados en esta fase, específicamente así:

- Lápiz y papel, utilizados para hacer los borradores manuales de los formatos y organigramas
- Computadora para procesar información y datos.
- Memoria USB, para almacenar toda la información relativa al proyecto y archivos.
- Herramientas computacionales de Microsoft Office, principalmente Microsoft Office Word y Power Point

Redacción de metodologías del manual

Se determinaron los métodos empleados para organizar y documentar la información, de esta manera se propusieron los aspectos que puedan mejorarse en los mismos. Se establecieron propuestas para la estandarizaron de los cargos y funciones de los involucrados en la ejecución de las actividades administrativas y de asesoramiento y ventas de la empresa.

Los datos obtenidos de las actividades que se realizan en la empresa, tanto en el área de asesoramiento y ventas, como el área de administración,

fueron tabulados mecánicamente (computadora), para poder visualizarlos y posteriormente ordenarlos, con el fin de diseñar el manual de organización. Se utilizaron herramientas como organigramas, que permitieron comprender las actividades que se llevan a cabo para el desarrollo de la empresa, así como también las funciones individuales ejercidas por cada empleado que labora en la misma, logrando así identificar las tareas necesarias y obligatorias que debe ejecutar el personal, seguidamente de las descripciones de cargos y funciones en cada unidad, para posteriormente plasmarlas en dicho manual, logrando así la optimización las actividades y logro de los objetivos organizacionales en la empresa.

Además, se realizó una observación cualitativa en el área de trabajo, con el fin, de captar directamente el proceso y las actividades realizadas en los diferentes departamentos, lo cual permitirá identificar las deficiencias y fortalezas, uso de técnicas en lo que a la asistencia al cliente respecta. Se contó con la ayuda especial del personal administrativo y de asesores de venta en esta fase, además de la asesoría académica y técnica de ambos tutores.

El procesamiento de la información durante una extensa recolección de datos y previo a la redacción de objetivos, misión y visión, llevó implícito la utilización de tablas, cuadros, cuestionarios e imágenes para su mejor comprensión e interpretación. Los instrumentos que se utilizaron fueron indirectos, tales como: Computadoras, pendrive, hojas, lápices, carpetas, Internet, software otros. Las fuentes secundarias son fuentes bibliográficas, artículos, y buscadores de internet.

Elaboración de gráficos y tablas

Parte de la información obtenida en la presente investigación, se muestra a través de gráfico y tablas, los cuales contienen la respuestas que corresponden a la encuesta aplicada todo el personal que conforma la empresa Fashion 4Ever, las cuales se encuentran expresadas en porcentajes, y frecuencias respectivamente.

Se muestran también, imágenes de capturas de pantalla de formatos diseñados para el manual de organización. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias para la obtención de información y datos. Entre los instrumentos más utilizados en esta actividad se destaca el uso neto de la computadora y los programas de Microsoft Office.

La información obtenida para las tablas y gráficos se recopiló en el formato realizado para la encuesta aplicada a los empleados de la empresa, así como por la información recabada por otros medios, donde se identificaron los procedimientos de trabajo en lo que se refiere a los procesos administrativos y asesoramiento de venta, llevados a cabo en Fashion 4ever C.A

Elaboración del Manual de Organización

Se redactaron las actividades diarias que se ejecutan en la empresa Fashion 4 Ever C.A., siguiendo las técnicas, métodos y formatos planteados para el manual de organización. Finalmente, se elaboró el manual de organización, para documentar la descripción de cargos y funciones de cada empleado de la empresa. Después de haber recolectado la información necesaria para la realización del manual, se procede al diseño del mismo, tomando en cuenta una serie de aspectos imprescindible para el logro del instrumento adecuado

Antes de la implementación del manual de organización, deben elaborarse pruebas piloto que permitan conocer hasta qué punto es efectivo, y determinar si existen modificaciones, de manera que sea lo más adaptable posible a la Institución que lo va a emplear.

Existen tanto fuentes primarias como secundarias. Los datos de fuentes primarias se recolectaron para responder a las necesidades inmediatas del estudio. Mediante las fuentes secundarias se pudieron obtener datos e información que ya ha sido publicada. Entre ellos incluyen contactos directos con los encargados, fuentes bibliográficas, artículos y buscadores de internet. Se puede decir que se emplearon métodos cualitativos y estadísticos para proceder a la elaboración de gráficos donde sintetizaban los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

De la ejecución de este proyecto de investigación y de la realización de propuestas para mejorar el desempeño de la empresa, se obtuvieron resultados y observaciones las cuales pueden ser expresadas con las siguientes conclusiones:

1. Después de realizar el análisis de la de situación actual, la misma fue aplicada como una herramienta para establecer las estrategias a seguir y los cambios propuestos orientadas a la mejora de la estructura organizacional, atacando directamente en las deficiencias detectadas.
2. Hay una carencia latente de documentos contentivos de información organizativa en la empresa, como el Manual de Organización, donde se de a conocer en forma clara, la estructura formal, departamentalización, descripciones de las unidades organizativas, descripciones de cargos, funciones, responsabilidades, objetivos y normas generales de actuación, que permitan al trabajador desempeñarse de forma eficiente dentro de la empresa.
3. Por medio de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa, se concluye que no están definidos claramente los objetivos de la empresa, por consiguiente se presentan problemas con respecto al reconocimiento de labores, además se considera que la distribución del trabajo no es equitativa, existiendo la duplicidad de funciones y el desconocimiento de las responsabilidades por parte de los empleados.
4. Se logró formalizar y esquematizar la información recaudada mediante la aplicación de herramientas organizacionales que permitieron orientar la

propuesta del estudio y establecer los lineamientos, propósito, objetivo y alcance de dicha propuesta.

5. El estudio organizacional realizado comprobó la ausencia de unidades de mando y áreas esenciales en la empresa, se logró distribuir la carga de trabajo en dichos cargos; Administrador, Gerente General, Supervisor de Ventas, Jefe de Almacén y Depositarios; cabe destacar que la misma sólo posee la Unidad de Vendedores, Encargado y Personal Administrativo.

6. La fuerza laboral actual no es suficiente para cubrir las actividades diarias, se requiere de personal calificado para cumplir tareas específicas y aminorar la carga de trabajo en los empleados actuales, ya que estos llevan a cabo actividades que no son de su competencia, a demás de ser necesario de carácter urgente el personal que remplace a los ya existentes al momento, de reposos, vacaciones o situaciones de emergencia, es preciso ingresar mínimo 4 empleados adicionales a la empresa.

7. La propuesta de la nueva estructura organizativa va a permitir un mejor desempeño tanto administrativo como operativo en las labores realizadas en la empresa, cumpliendo con el logro de los objetivos primordiales de una manera eficiente y con un mínimo esfuerzo, eliminando la duplicidad de trabajo y estableciendo canales de comunicación.

8. No existen en la empresa programas de inducción para el ingreso de nuevo personal, ni programas de Capacitación y Adiestramiento para las personas que allí laboran.

9. Se estableció una Propuesta de Manual de Organización donde se definen el propósito general, objetivo, alcance, misión y visión, así como también las

bases legales del manual, los diferentes organigramas y descripción de unidades y cargos correspondientes a la empresa Fashion 4 Ever C.A.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de este estudio de organización se pueden tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Aprobar y aplicar el Manual de Organización propuesto en el Estudio Organizacional.
2. Establecer un cronograma para una revisión del manual de organización cada cierto periodo para realizar las modificaciones pertinentes de ser necesario.
3. Dar a conocer el Manual de Organización a todos los empleados de la empresa y el personal de nuevo ingreso, para que obtengan conocimiento de sus funciones, derechos y deberes deben cumplir.
4. Este manual puede utilizarse en la capacitación del personal de nuevo ingreso en la unidad administrativa, pues su completa estructura y minuciosidad en las actividades estandarizadas permite una explicación muy detallada a lo largo de todo el proceso.
5. Los responsables del manual de procedimientos deben vigilar el fiel cumplimiento del mismo.
6. Realizar un estudio de tiempos para poder establecer el tiempo efectivo de trabajo para los cargos con sobrecarga de labores, orientado a la mejora en la secuencia de ejecución de las actividades y la disminución de tiempo de ocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, E. (2008). *Guía de Organización de Empresas*. UNEXPO.

Puerto Ordaz. Venezuela.

ARIAS, F (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela.

ARIAS, F. (2004). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración 5ta Edición*, Caracas, Venezuela. Episteme.

FERNANDEZ, C. (1998). *Metodología de la Investigación*. (2da. Edición). México. Mc. Graw-Hill.

GIBSON, J Y IVANCEVICH J (1997). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. (Octava Edición). Colombia. Mc Graw Hill.

MELINKOFF, Ramón (1986). *La Estructura de la Organización. Los Organigramas*. Caracas: Contexto Editores.

QUERO, A. (2001). *Lineamientos para la elaboración de manuales de la calidad*. Consultado 20 de Enero de 2011, disponible en;
<http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml>

ROJAS, R. (1997). *Orientaciones Prácticas para la Elaboración de Informes De Investigación*. Ediciones UNEXPO. 2da Edición. Venezuela.

SABINO, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela. Panapo.

APÉNDICE

APÉNDICE A

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FASHION 4 EVER



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN FASHION 4 EVER C.A

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I INFORMACION GENERAL.....	5
PROPÓSITO GENERAL DEL MANUAL.....	6
OBJETIVO.....	6
ALCANCE.....	7
ESTRUCTURA.....	7
FORMATO DEL MANUAL.....	8
CAPÍTULO II. CONCEPCION Y FUNDAMENTACION DE LA EMPRESA.....	10
RESEÑA HISTORICA.....	11
MISIÓN.....	13
VISIÓN.....	13
VALORES.....	14

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN


TABLA DE CONTENIDO


CAPÍTULO III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	14
ORGANIGRAMA DE POSICIÓN MACRO	16
ORGANIGRAMA DIMENCIONADO.....	17
ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	18
ORGANIGRAMA DE MISIONES.....	19
CAPÍTULO IV. DESCRIPCION DE UNIDADES Y FUNCIONES.....	20

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i>	Código N°:
		Capítulo N°: I
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 3
<div>INTRODUCCIÓN</div> <p>El presente manual contiene los requerimientos básicos de organización de la empresa Fashion 4 Ever C.A, en lo que respecta a cada una de las unidades que lo constituyen y los cargos existentes en la misma. Se considera necesario ya que la empresa no cuenta con un documento que muestre su estructura organizativa, así como también la misión visión, y objetivos a alcanzar.</p> <p>Con este documento se pretende dar a conocer de manera clara y precisa a los miembros que componen las unidades del laboratorio, sus responsabilidades, funciones y su ubicación correcta dentro de la estructura organizativa, a fin de que cada uno ocupe sobre las bases de sus conocimientos, habilidades y destrezas, el cargo que le corresponde, adecuado al cumplimiento de su vocación.</p> <p>El manual de organización presenta tres aportes principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presentación de organigramas.• Descripción de unidades.• Descripción de cargos.		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i>	Código N°:
		Capítulo N°:
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 4
<p>En lo que respecta a la descripción de las unidades el formato contiene las siguientes partes: identificación, misión, objetivo, funciones y relaciones internas y externas de cada unidad.</p> <p>Las descripciones de los cargos fueron realizados directamente de la información recopilada mediante la realización de las actividades en la empresa.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:




MANUAL DE ORGANIZACIÓN


CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL


Realizado por:


Revisado por:

Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: I
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 6
<p align="center">PROPÓSITO GENERAL DEL MANUAL</p> <p>Garantizar a todo el personal de la empresa Fashion 4 Ever C.A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conozca, comprenda y comparta, los objetivos estratégicos y las políticas generales y específicas de la empresa. • Cuente con una herramienta para ejecutar y/o mejorar sus funciones y/o procedimientos. <p align="center">OBJETIVO</p> <p>Este manual tiene como objetivo fundamental la divulgación de las políticas y procedimientos que satisfacen la empresa Fashion 4 Ever C.A a todo el personal que en ella labora, con la finalidad de que sirva de guía permanente para el mejor desempeño de las actividades que diariamente en ella se ejecutan, tanto para los diferentes cargos, como para los servicios que ésta ofrece a los clientes, para que adquieran la disposición de pertenencia hacia los logros de dicha empresa y se sientan motivados a seguir con esta actividad.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: I
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 7
<p>Este manual comprende la estructura organizativa de la empresa Fashion 4 Ever C.A., y abarca los organigramas fundamentales, las descripciones de las unidades que la integran y las descripciones de los cargos existentes dentro de la empresa, indispensables para el óptimo funcionamiento de la misma.</p> <p>Se aplica a todo el personal que labora en la empresa Fashion 4 Ever C.A</p> <p align="center">ESTRUCTURA DEL MANUAL</p> <p>Con el propósito de facilitar su consulta se ha dividido en cuatro (4) Capítulos identificados con números romanos, que están estructurados de la siguientes manera:</p> <p>I - Información General.</p> <p>II- Concepción y Fundamentación de la empresa.</p> <p>III- Estructura Organizativa.</p> <p>IV- Descripción de Funciones.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: I
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 8
<p align="center">FORMATO DEL MANUAL</p> <p>El Manual está escrito en un formato pre impreso para Manual de Organización, el cual está compuesto por líneas que encabezan y encierran cada página, donde puede leerse:</p> <p>NOMBRE DEL MANUAL: Manual de Organización.</p> <p>CAPITULO N°: Número del Capítulo (en números romanos).</p> <p>PAGINA: Numeración de las páginas dentro del Manual.</p> <p>REALIZADO POR / FECHA: Firma autógrafa y fecha de Realización</p> <p>.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: I
		Fecha: 17-09-10
		N° de página:9
<p align="center">USO DEL MANUAL</p> <p>El Manual y los documentos relativos de soportes están estructurados de tal manera que puedan realizárseles cambios y revisiones según sea necesario para mejorar los procesos. Es necesario que el jefe transmita al personal a su cargo los requerimientos e información aquí contenidos y a su vez mantengan en todo momento la documentación aplicable, en sitios de fácil acceso para consulta de los usuarios, durante la ejecución de un trabajo o proceso.</p> <p>Las personas que reciben copia de este Manual deben controlar su uso y abstenerse de reproducir su contenido total o parcial sin autorización.</p> <p>.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN


CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA EMPRESA


Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i>	Código N°
		Capítulo N°:II
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 11
RESEÑA HISTORICA: <p>Fashion 4 Ever actualmente es una empresa minorista venezolana creada especialmente para promocionar la moda femenina en el país, dicha empresa ofrece diversos estilos en ropas de vestir importada de la mejor calidad, para cualquier temporada del año y para cualquier personalidad tanto para personas delgadas como para personas que visten tallas grandes.</p> <p>Fashion 4 Ever fue fundada en noviembre del año 2011 en la ciudad de puerto Ordaz, estado Bolívar- Venezuela.</p> <p>Surge de la creatividad y la idea de la Lic. Ligia Vásquez conjuntamente con su madre Migdalia Pierluissi de Vásquez, quienes actualmente promueven el desarrollo y crecimiento eficiente de la empresa, cuyo primordial objetivo es comercializar ropa de mujer a la moda, tan atractiva como la de las mejores tiendas, a precios accesibles para todo tipo clientes.</p> <p>Su nombre comercial es VALIG, que derivan de las iniciales del nombre Ligia y el apellido Vásquez, quien es una de sus fundadoras principales. En este momento se cuenta con una tienda, la cual fue inaugurada y aperturada al público el 17 de noviembre del año 2011 en el centro comercial Ciudad AltaVista II de Puerto Ordaz.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i>	Código N°:
		Capítulo N°: II
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 12
<p>La aceptación de la población femenina de puerto Ordaz ha sido muy positiva y favorable para la empresa y como prueba de ello esta el considerable volumen de ventas que ha presentado la tienda hasta la fecha, cumpliendo y superado las expectativas propuestas.</p> <p>Cabe destacar que en vista del acelerado crecimiento y éxito de la tienda VALIG en Puerto Ordaz, se ha considerado expandir la empresa incursionando en nuevos mercados de ropa femenina.</p> <p>Ubicación Geográfica</p> <p>La Empresa Fashion 4 Ever (Valig) se encuentra ubicada en Venezuela-Ciudad Guayana, específicamente en la zona de Puerto Ordaz, estado Bolívar. El local principal se encuentra ubicado en la planta baja del centro comercial Ciudad AltaVista II, establecimiento número 126. El Centro Comercial Ciudad AltaVista II, esta situado en la calle Guri/Churu Meru-Cruce Caura/ Cuchiveros de Puerto Ordaz.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i>	Código N°:
		Capítulo N°: II
		Fecha: 17-09-2012
		N° de página: 13
MISIÓN		
<p>Atender las necesidades de moda y del vestir de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.</p>		
VISIÓN		
<p>Ser una empresa de referencia, líder en distribución de moda de diseño femenino, en continuo crecimiento, con presencia internacional, que se distinga por proporcionar una calidad de atención y servicio excelente a sus clientes.</p>		
VALORES		
<ul style="list-style-type: none">➤ Ética profesional.➤ Creatividad.➤ Compromiso.➤ Lealtad.➤ Confianza.➤ Disciplina y Orden.		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**CAPÍTULO III:
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
Y
ORGANIGRAMAS**

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

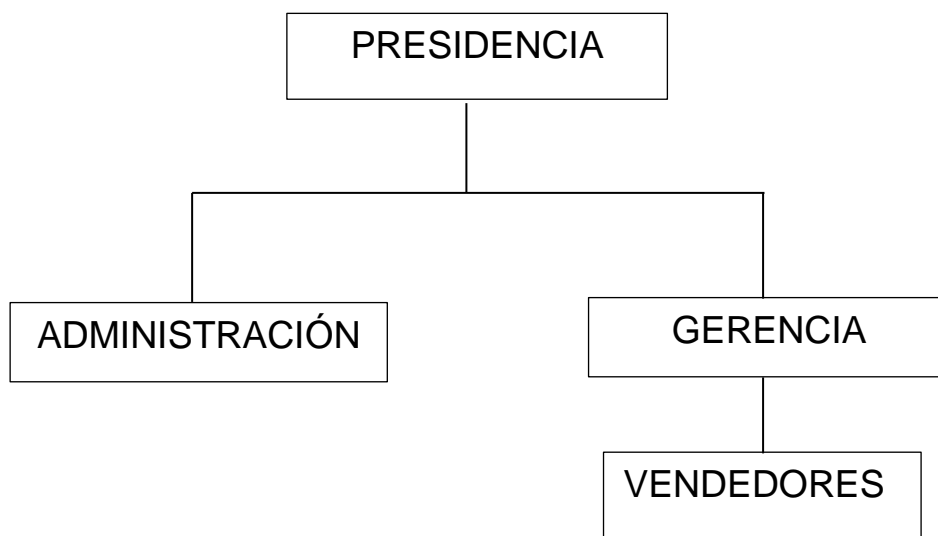
Código N°:

Capítulo N°: III

Fecha: 17-09-10

N° de página: 15

ORGANIGRAMA ACTUAL DE FASHION 4 EVER C.A.



Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

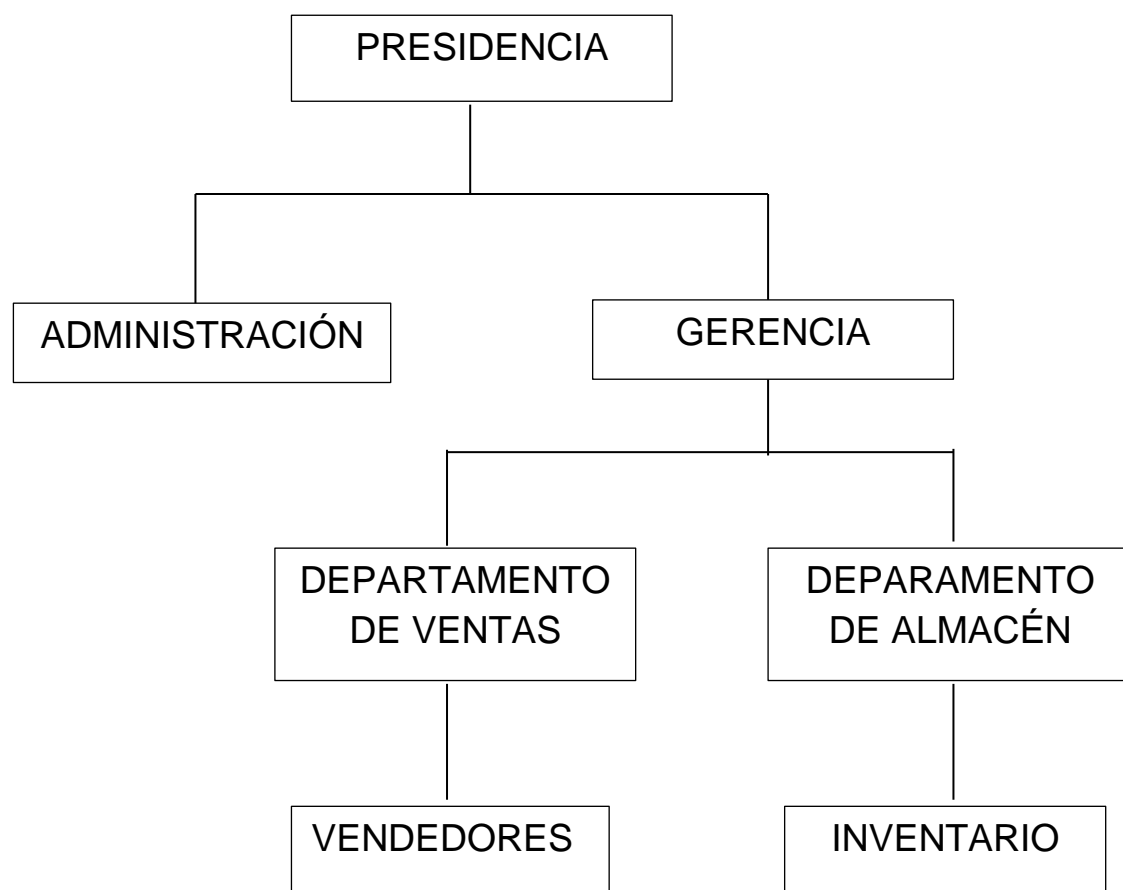
Código N°:

Capítulo N°: III

Fecha: 17-09-2012

N° de página: 16

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN MACRO PROPUESTO.



Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

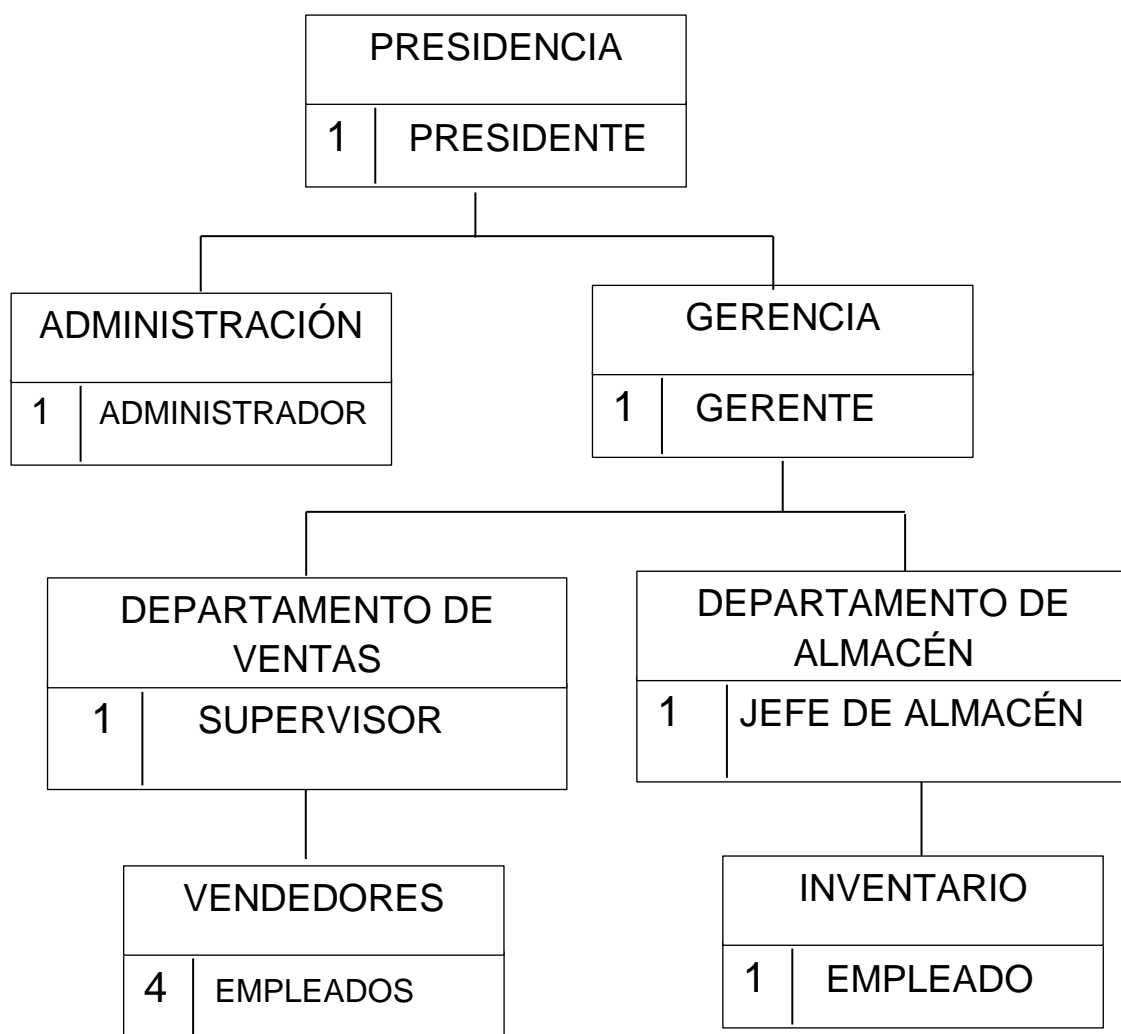
Código N°:

Capítulo N°: III

Fecha: 17-09-2012

N° de página: 17

ORGANIGRAMA DIMENCIONADO



Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

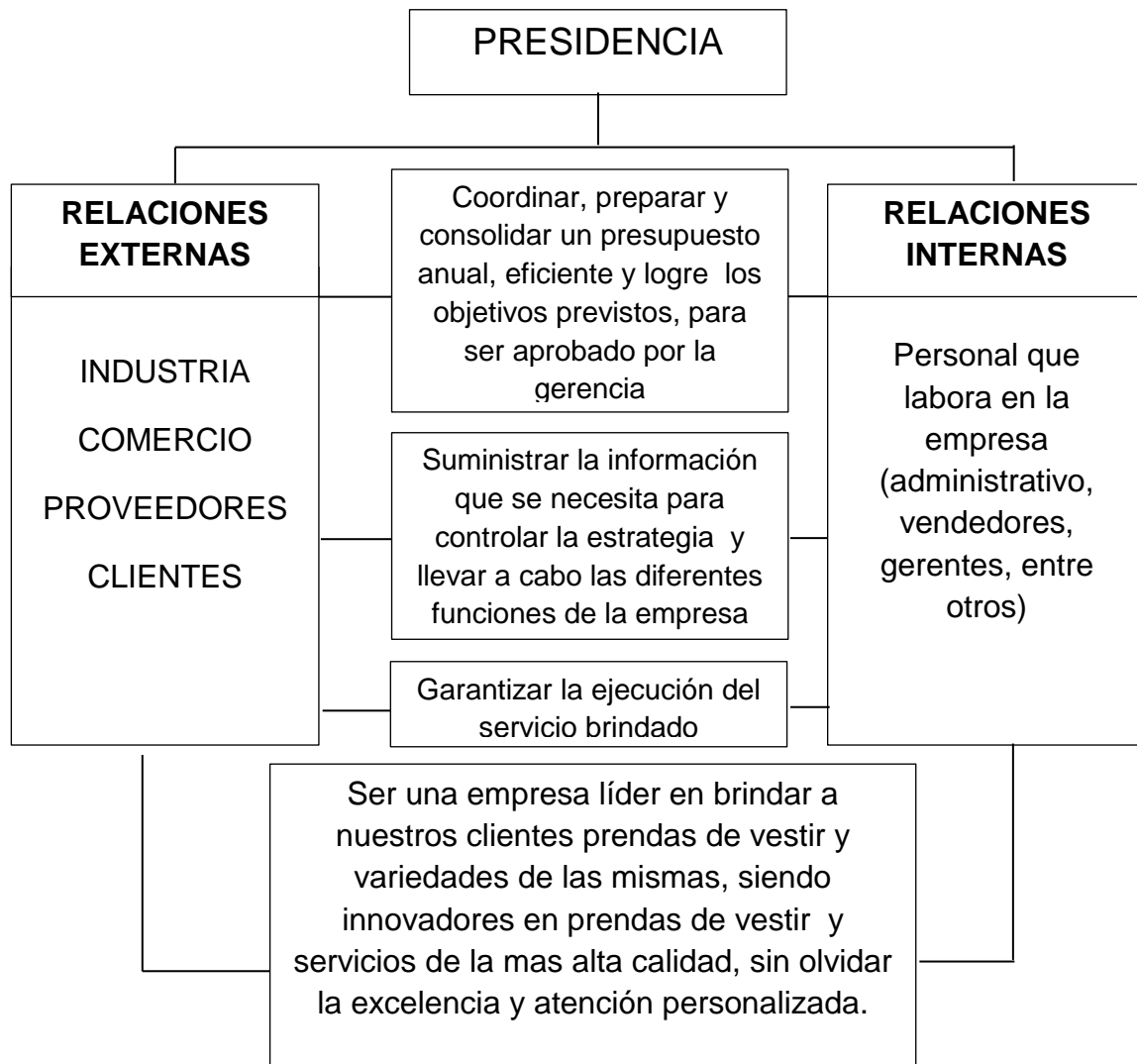
Código N°:

Capítulo N°: III

Fecha: 17-09-2012

N° de página: 18

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

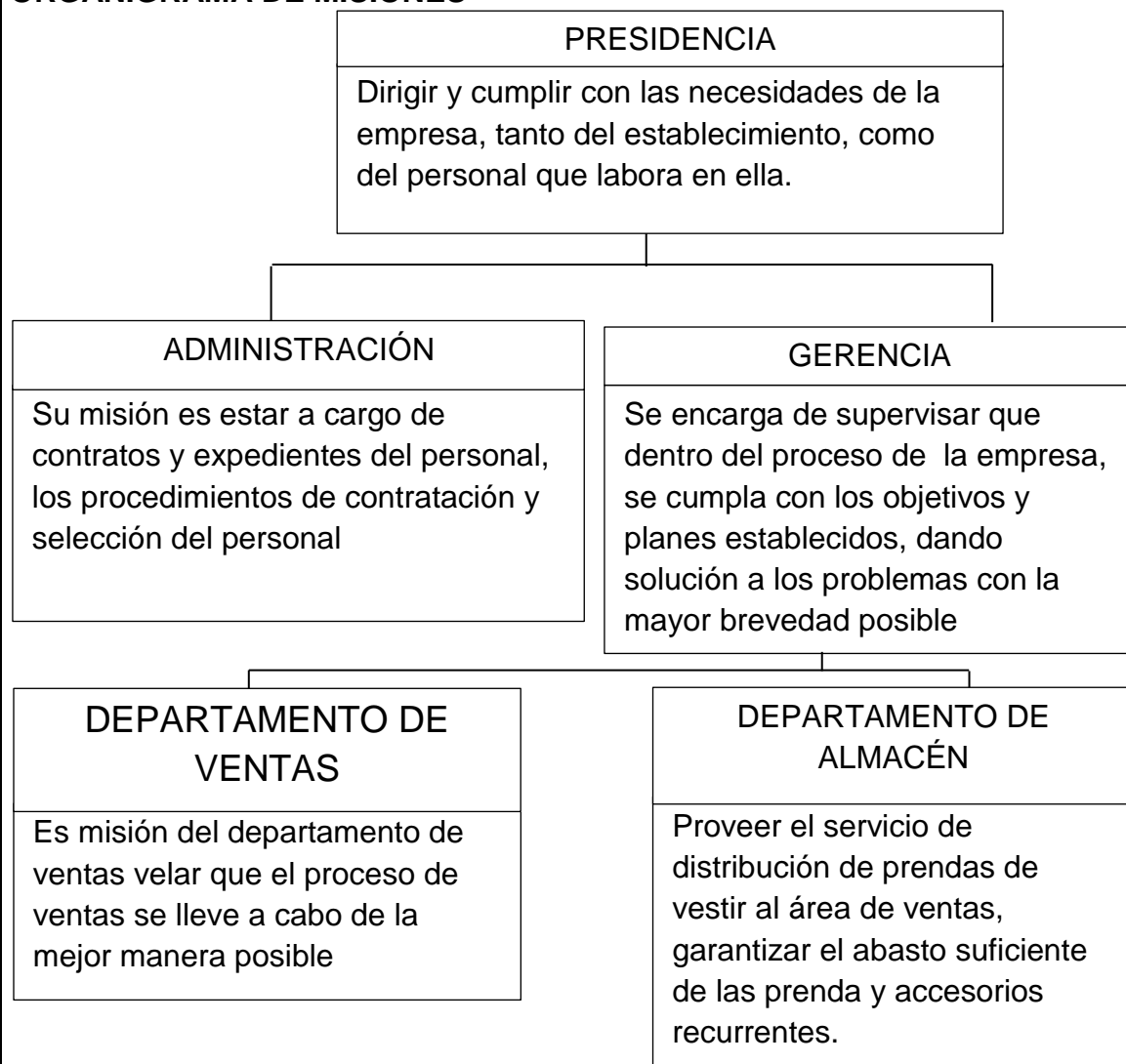
Código N°:

Capítulo N°: III

Fecha: 17-09-2012

N° de página: 19

ORGANIGRAMA DE MISIONES



Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:


CAPÍTULO IV


DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES


Realizado por:


Revisado por:


Aprobado por:


	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página:21
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</p> <p>PRESIDENTE</p> <p>PERSONAL A SU CARGO:</p> <p>Todo el personal</p> <p align="center">PROPÓSITO</p> <p>➤ Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, Representar a la empresa en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones.</p> <p align="center">FUNCIONES</p> <p>➤ Ejercer la representación legal de la empresa.</p> <p>➤ Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 22
<p align="center">CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación, organización y administración en el área. ➤ Conocer todas las operaciones realizadas en la empresa. ➤ Conocer los diferentes tipos mercancía, ➤ Manejo de personal. <p align="center">EDUCACIÓN FORMAL</p> <p>Poseer título de Lic. En Relaciones Industriales o carrera afín.</p> <p align="center">EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mínimo (3) años ejerciendo la carrera ➤ Asignar y supervisar al personal de la empresa, los trabajos y estudios deben realizarse. 		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 23
<div>HABILIDADES</div> <div><div>➤ Pro actividad e iniciativa, inteligencia, creatividad.</div><div>➤ Experiencia practica en el desarrollo y ejecución de planes.</div><div>➤ Capacidad de liderazgo.</div><div>➤ Manejo de personal.</div></div>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°:IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 24
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</p> <p>GERENTE</p> <p>REPORTA A:</p> <p>PRESIDENTE</p> <p>PERSONAL A SU CARGO:</p> <p>Todo el personal</p> <p align="center">PROPÓSITO</p> <p>Responsable de Coordinar, dirigir y regular los procesos dentro de la organización, aplicando las normas y procedimientos definidos, revisando la documentación y realizando los cambios necesarios para el buen funcionamiento, para garantizar la prestación efectiva del servicio.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 25
<p align="center">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención a clientes y proveedores. ➤ Realiza las compras, de acuerdo a los productos faltantes. ➤ Supervisa el trabajo realizado por todos los trabajadores de la empresa. ➤ Emite los pagos a proveedores. ➤ Asigna funciones y responsabilidades a las distintas unidades. <p align="center">CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación, organización y administración en el área. ➤ El manejo y métodos de oficina. ➤ Redacción, ortografía y sintaxis. ➤ Conocimiento sobre dirección y control de la organización. 		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 26
<p align="center">EDUCACIÓN FORMAL</p> <p>Poseer título de Ingeniero Industrial o a fin</p> <p align="center">EXPERIENCIA</p> <p>➤ Mínimo (3) años ejerciendo la carrera</p> <p align="center">HABILIDADES</p> <p>➤ Liderazgo e iniciativa.</p> <p>➤ Trato cortés para con el personal.</p> <p>➤ Expresión clara tanto oral y escrita.</p> <p>➤ Capacidad para realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 27
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</p> <p>ADMINISTRADOR</p> <p>REPORTA A:</p> <p>PRESIDENTE</p> <p align="center">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de maquinas y equipos, pago de salarios entre otros. ➤ Invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa. ➤ Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa ➤ La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente. ➤ Planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización 		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página:28
<p align="center">CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos y destrezas en el área ➤ Buena relación con el personal ➤ Habilidad para comprender la complejidad de la empresa. <p align="center">EDUCACIÓN FORMAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poseer título administrador o a fin <p align="center">EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mínimo (4) años ejerciendo la carrera <p align="center">HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo e iniciativa. ➤ Trato cortés para con el personal. ➤ Capacidad para realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión. 		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 29

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
 SUPERVISOR DE VENTAS

REPORTA A:
 PRESIDENTE/ GERENTE

PERSONAL A SU CARGO:
 VENDEDORES


PROPÓSITO


- Verificar el trabajo de los vendedores y ayudantes con el fin de cumplir con las metas propuestas por la organización


FUNCIONES


- Establecer metas y objetivos.
- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.


Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 30
<p align="center">CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</p> <p>➤ Conocimientos en Telemarketing y venta empresarial</p> <p align="center">EDUCACIÓN FORMAL</p> <p>➤ TSU en mercadeo y publicidad o a fin</p> <p align="center">EXPERIENCIA</p> <p>➤ Mínima de 2 años en ventas</p> <p align="center">HABILIDADES</p> <p>➤ Liderazgo</p> <p>➤ Facilidad de Palabra</p> <p>➤ Motivación</p> <p>➤ Organización</p> <p>➤ Comunicación efectiva</p> <p>➤ Trabajo en equipo</p> <p>➤ Habilidad en integración de equipos</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 31
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</p> <p>JEFE DE ALMACEN</p> <p>REPORTA A:</p> <p>PRESIDENTE:/GERENTE</p> <p>PERSONAL A SU CARGO:</p> <p>PERSONAL DE INVENTARIO</p> <p align="center">PROPÓSITO</p> <p>➤ Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 32
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">➤ Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.➤ Supervisa la entrada y salida de prendas de vestir y accesorios del almacén.➤ Verifica la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén➤ Mantiene actualizados los sistemas de registros.➤ Establece métodos de trabajo, registro y control en el almacén.		
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimientos Amplios de contabilidad.➤ Elaboración y control de inventarios.➤ Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos.		
EDUCACIÓN FORMAL		
<ul style="list-style-type: none">➤ Técnico Superior Universitario en Administración, Bachiller, más curso en el área de por lo menos dos (2) años de duración.		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 33
<div>HABILIDADES</div> <div><div>➤ Organizar el trabajo.</div><div>➤ Supervisar personal.</div><div>➤ Realizar cálculos numéricos.</div><div>➤ Redactar informes.</div><div>➤ Negociar y analizar información.</div><div>➤ Tomar decisiones oportunas.</div><div>➤ Facilidad de expresión.</div><div>➤ Planificar sistemas de registros.</div></div>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 34
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: EMPLEADO DE INVENTARIO</p> <p>REPORTA A: PRESIDENTE/JEFE DE ALMACEN</p> <p>PERSONAL A SU CARGO: PERSONAL DE INVENTARIO</p> <p align="center">PROPÓSITO</p> <p>➤ Actividades de almacenamiento y control de inventario.</p> <p align="center">FUNCIONES</p> <p>➤ Almacenar las prendas de vestir una vez utilizadas.</p> <p>➤ Organizar almacén según Tallas disponibles y colores.</p> <p>➤ Apoyar las actividades de control de inventarios y codificación de mercancía.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 35
<p align="center">EXPERIENCIA</p> <p>➤ Varios años de ejercicio en la materia.</p> <p align="center">COMPETENCIAS</p> <p>➤ A objeto de facilitar el cumplimiento de sus obligaciones, el ocupante del cargo debe poseer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> - Ninguna en específica. ▪ Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> - Serenidad. - Ética y valores. - Integridad y confianza. - Rapidez de aprendizaje. 		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 36
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</p> <p>VENDEDOR</p> <p>REPORTA A:</p> <p>PRESIDENTE/GERENTE/JEFE DE ALMACEN</p> <p align="center">PROPOSITO</p> <p>➤ Es responsable ante el supervisor de Ventas de vender el máximo volumen de prendas de vestir para alcanzar los objetivos de ventas establecidos, cumpliendo con las políticas fijadas.</p> <p align="center">FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene informado, sobre cambios de precio, descuentos, promociones, políticas de venta, entre otros. • Atiende personalmente a lo clientes, con el propósito de realizar una venta. • Da al cliente la información necesaria donde están las prendas de vestir. • Mantener el orden y limpieza del área de asesoramiento y ventas • Realiza asesoramiento en combinaciones y opiniones requeridas. • Realiza la reposición de la mercancía faltante en lo muestrarios. • Cambiar vitrina y maniqués semanalmente. • Colabora con la limpieza diaria del área de asesoramiento y ventas. 		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center"><i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></p>	Código N°:
		Capítulo N°: IV
		Fecha: 17-09-10
		N° de página: 37
<p align="center">EXPERIENCIA</p> <p>➤ Varios años de ejercicio en la materia.</p> <p align="center">COMPETENCIAS</p> <p>➤ A objeto de facilitar el cumplimiento de sus obligaciones, el ocupante del cargo debe poseer:</p> <p>Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética y valores. - Integridad y confianza. - Ser simpático. - Tener buena presencia. - Utilizar un vocabulario adecuado. 		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

ANEXOS

ANEXO A

Encuesta aplicada al personal de la Empresa

ENCUESTA

La presente encuesta servirá de instrumento para la recolección de información en cuanto a las funciones, objetivos y responsabilidades inherentes a cada uno de los puestos de trabajo de la empresa Fashion 4 Ever C.A, de la veracidad de sus respuestas dependerá la eficiencia de las recomendaciones a proponer. Le agradecemos su valiosa colaboración, en facilitar los datos que se especifican a continuación:

Datos Generales

Nombre: _____

Unidad Organizativa a la que reporta: _____

Cargo que desempeña: _____

Edad: ____

Aspectos Estructurales

1. ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada Cargo?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Sabe si se tienen establecidas por escrito las funciones de unidades y cargos?

SI ☐

NO ☐

4. ¿Sabe usted si existe un Manual de Organización debidamente estandarizado en la unidad o departamento en el que trabaja?

Si Existe ☐

No Existe ☐

Lo Desconozco ☐

5. ¿Conoce las funciones que debe realizar su cargo?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Considera que la carga de trabajo es correcta?

SI ☐

NO ☐

7. ¿Considera que todas las funciones que realiza le competen a su cargo?

SI ☐

NO ☐

8. ¿Considera que la cantidad de personas existentes se corresponden con las que realmente se necesitan?

9.

SI ☐

NO ☐

10. ¿Cree que todas las funciones asignadas a su cargo, realmente corresponden a él?

11.

SI ☐

NO ☐

Aspectos decisorios

1. ¿Considera usted que cada cargo posee la autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Diría usted que existe una Unidad de Mando claramente establecida en la organización, es decir un sólo jefe o superior inmediato al cual deben reportarse los subordinados, sin presentarse dualidad de mandos?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Considera usted que existe liderazgo en el ejercicio de la autoridad en su unidad?

SI ☐

NO ☐

4. ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?

SI ☐

NO ☐

5. ¿Considera que se realizan correctamente los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Las funciones de su área están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa?

SI ☐

NO ☐

7. ¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos o áreas de la organización?

SI ☐

NO ☐

8. ¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?

9.

SI ☐

NO ☐

Aspectos Normativos

1. ¿Cree usted que los objetivos y metas de su unidad expresan el que hacer diario de su trabajo?

2.

SI ☐

NO ☐

3. ¿Cree usted que los procedimientos deben cambiarse para elevar el desempeño actual? Si su respuesta es afirmativa explique cómo

SI ☐

NO ☐

Aspectos ambientales

1. ¿Cree usted que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Los métodos de trabajo utilizados son los más apropiados para su labor?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Las condiciones físicas de su área de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas?

4.

SI ☐

NO ☐

5. ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?

Si Existe ☐

No Existe ☐

Lo Desconozco ☐

6. ¿Considera usted que su trabajo es debidamente recompensado o remunerado?

7.

SI ☐

NO ☐

8. ¿El equipo Gerencial es justo en su trato?

9.

SI ☐

NO ☐

10. Clasificaría el Clima Organizacional existente como:

Favorable ☐

Desfavorable ☐

11. ¿Se siente usted totalmente identificado con su cargo?

12.

SI ☐

NO ☐

Aspectos tecnológicos

1. ¿Considera que posee la preparación técnica necesaria para desempeñar su cargo con éxito?

2.

SI ☐

NO ☐

3. ¿Recibió algún tipo de entrenamiento o inducción al iniciarse en las funciones de su cargo?

4.

SI ☐

NO ☐

Aspectos psicodinámicos

1. ¿Considera que existe trabajo de equipo en su área de trabajo?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Percibe cooperación y ayuda en el equipo de trabajo?

SI ☐

NO ☐

4. ¿Cree usted que en su unidad y en la empresa dedican esfuerzos para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo?

SI ☐

NO ☐

5. ¿Recibe reconocimientos o algún tipo de estímulo al realizar un buen trabajo?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Cómo clasificaría su relación con sus superiores?

Mala ☐

Regular ☐

Buena ☐

Muy Buena ☐

7. ¿Cree usted que los canales de comunicación con sus compañeros del grupo de trabajo son apropiados?

8.

SI ☐

NO ☐

9. ¿Cree usted que los canales de comunicación con sus superiores son apropiados?

SI ☐

NO ☐