



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales.
Escuela de Administración**

Trabajo de grado para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de empresas

Título:

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE GAS, CREDIGAS, NATIVA, SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA”

Sustentantes:

Cristal Montero Benzá	2012-1798
Pamela Turbi Herrera	2012-1811
Alexander Aquino Vargas	2012-2214

Asesor:

Lic. Hilda Feliz de Francisco

**Santo Domingo, República Dominicana
Julio, 2016**

Los datos expuestos son de responsabilidad exclusiva de los sustentantes.

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE GAS, CREDIGAS,
NATIVA, SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA”**

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIA.....	III
RESUMEN EJECUTIVO	XII
INTRODUCCION.....	XIII

CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Objetivos:	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Justificación	3
1.4 Alcances y limitaciones	4

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 Estructura Organizacional.....	7
2.2 Concepto de la Estructura Organizacional.....	8
2.3 Estructura de la Organización: departamentalización	10
2.3.1 Departamentalización lineal	10
2.3.3 Departamentalización Tipo Staff	14
2.3.4 Organización Matricial	15
2.3.5 Departamentalización Territorial o Geográfica	16
2.3.6 Departamentalización por Clientes.....	17
2.4 Problemas para el Diseño Organizacional	19
2.5 Análisis Y Descripción De Puestos	19
2.6 Métodos Tradicionales Utilizados en Análisis de Puesto	21
2.6.1 Cuestionarios	21
2.6.2 Observación	22
2.6.3 Entrevista	22
2.6.4 Registro del Empleado	23
2.6.5 Combinación De Métodos	23
2.7 Descripción de Funciones.....	23
2.8 Pasos para Realizar un Análisis de Puesto	26

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Investigación	29
3.2 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación	29
3.2.1 Métodos de Investigación	29
3.3 Población	30
3.4 Muestra	31
3.4.1 Tamaño de Muestra	31
3.4.2. Tipo de Muestra	32

CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACION

4.1 Distribuidora de Gas, Credígas, Nativa	48
4.2 Naturaleza de la Empresa.....	49
4.3 Misión, Visión, Valores y Objetivo	51
4.3.1 Misión	51
4.3.2 Visión.....	51
4.3.3 Valores	51
4.3.4 Objetivos	52
4.4 Mercado Meta	52
4.5 Productos.....	53
4.6 Competencia.....	53
4.7 Estructura Organizacional Actual.....	56
4.7.1 Función y Organigramas	57
4.8 Inventario	63
4.9 Canal de Distribución y Medio de Transporte	64
4.9.1 Almacenaje.....	64
4.9.2 Comercialización	65
4.9.5 Orden de Entrega.....	68
4.9.6 Preparación y Recepción del Cliente.....	69

CAPITULO V. PROPUESTA DE MEJORA DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORA DE GAS CREDIGAS, NATIVA

5.1 Propuesta Organizacional.....	71
5.2 Organigrama Propuesto y descripción de departamentos	71
5.2.1 Consejo de Administración.....	71

5.2.1 Administración Gerencia General.....	72
5.2.2 Dirección de Auditoría Interna	73
5.2.3 Dirección de Finanzas	76
5.2.4 Dirección de Seguridad	82
5.2.5 Dirección de Logística	84
5.2.6 Dirección de Planificación y Control de Gestión.....	86
5.2.7 Dirección de Control Financiero	90
5.2.8 Dirección de Proyectos.....	93
5.2.9 Dirección Gestión Comercial	98
5.2.10 Dirección de Comunicaciones	101
5.2.11 Dirección Gestión de Distribución	104
5.2.12 Dirección de Servicios jurídicos.....	107
CONCLUSIONES.....	XVI
BIBLIOGRAFÍA.....	XIX
ANEXOS	

AGRADECIMIENTOS

Gracias principalmente a DIOS, por ser nuestra luz cuando más lo necesitábamos, por darnos sabiduría, y la oportunidad en la vida para continuar con nuestros estudios, siempre brindándonos una mano para alcanzar nuestras metas.

A la **UNIVERSIDAD APEC**, por aceptarnos, y brindarnos los estudios que necesitábamos para poder seguir aprendiendo más acerca de la carrera que escogimos, por brindarnos momentos que nunca olvidaremos, y aprendizaje que nos formaron en los profesionales que somos.

A **NUESTROS PROFESORES**, que gracias a ellos por encontrarse capacitados para impartir su enseñanza con nosotros, por habernos ayudado a entender y captar todos los conocimientos que necesitábamos aprender para obtener una buena formación académica.

A Nuestra **Asesora Hilda Feliz de Francisco**, por estar con nosotros día y noche dándonos su apoyo y sabiduría incondicional, por habernos guiado en todo este proceso a ser mejores en lo que hacemos, por eso y mucho más estamos agradecidos con usted.

A **nuestros COMPAÑEROS**, por ser de ayuda en los momentos que lo necesitábamos, y por haber compartido con nosotros experiencias que nos llevaremos en el corazón.

Cristal Montero, Pamela Turbi, Alexander Aquino

DEDICATORIA

Debo de dedicar este gran logro en primer lugar a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, por ser mi roca y mi guía en momentos en los cuales no se me hacía claro cuál era el camino que debía tomar, por haberme dado salud y fortaleza para alcanzar todos mis objetivos y sobre todo, por su infinito amor y bondad hacia mí.

A mi madre Gelin Benzán por siempre brindarme su apoyo en todo momento, por sus consejos, por acompañarme cuando tenía que desvelarme para completar alguna asignación, por su motivación constante y palabras de aliento en aquellos momentos en que estuve a punto de tirar la toalla, por haberme educado y soportar mis errores. Gracias por el amor que siempre me has brindado, te amo.

A mi padre Cristóbal Montero, por sus ejemplos de perseverancia y constancia y enseñarme a base de ejemplos que todo trabajo duro tiene su recompensa, pero sobre todo por inculcar en mi el gran don de la responsabilidad.

A mis hermanos por brindarme su apoyo siempre, a mi tía Mónica por estar siempre presente en todos los aspectos de mi vida y ser un pilar de apoyo durante toda mi carrera.

A mi amiga Pamela Turbi, que mas que una amiga es una hermana, por siempre estar presente en todos los aspectos de mi vida, por brindarme su apoyo incondicional y creer en mi incluso cuando siquiera yo lo hacía, por sus sabios consejos, por su paciencia al tolerar mis cambios de humor y sobre todo por hacerme participe de su vida y brindarme su cariño de manera desinteresada. Agradezco a Dios por haber permitido que nuestros caminos se hayan encontrado y espero que nuestra amistad perdure a pesar del paso del tiempo, y que se haga aun más fuerte. Espero que sigamos creando momentos especiales en conjunto, tal y como este gran logro. ¡Te quiero un montón!

A mi amiga Dayra Pimentel, por siempre ser partícipe de los momentos más importantes de mi vida, por brindarme su apoyo incondicional a pesar de la distancia, por brindarme su amor y cariño e irradiar mi ser de alegría con sus infinitas ocurrencias logrando así ocupar un lugar especial en mi corazón, por tener tanta luz y optimismo. Eres una persona super especial, gracias por enseñarme el don de la paciencia y sobre todo a irradiar esa energía positiva a las personas que nos rodean. Eres como una hermanita pequeña a la que quisiera proteger de todo. Agradezco infinitamente a Dios el día en que te conocí, pero aun más el que permanezcas en mi vida a pesar de la distancia, eres una de mis mejores amigas y espero estar presente en tu vida

A mis amigos incondicionales Germán Núñez, Clairina Polanco, y Nelaima Díaz por brindarme su apoyo en este largo camino que ya finaliza, por siempre estar

presente y por levantarme el ánimo con sus locuras, gracias por todo. ¡Los quiero!

Finalmente, pero no menos importante, he de dedicar este proyecto a mis compañeros de proyecto, Pamela Turbi y Alexander Aquino. Hemos iniciado juntos esta aventura y de la misma manera la hemos finalizado. Gracias por estar presente en todo momento y por ser tan buenos compañeros, juntos hemos creado memorias que siempre estarán con nosotros y espero que aun queden muchas más por crear. ¡Los quiero!

Cristal Montero Benzán

DEDICATORIA

Mi dedicatoria es en especial a Dios, ya que es el que todo lo puede y sin el nada somos. Por haberme permitido cursar mis estudios de manera satisfactoria y estar ahí en los momentos más difíciles en el transcurso de mi carrera, has sido mi mayor fortaleza y siempre estaré agradecida de ti, mi Dios. Gracias por ser mi guía y permitir ser quien soy hoy en día. Te amo.

Le agradezco a mi padre Paulino Turbi y mi madre Sophy Herrera que han sido mis mentores para mi continuo desarrollo tanto a nivel personal como profesional. Tanto para mí como para ellos es de sumo orgullo concluir este capítulo en mi vida, el cual me ha permitido conocerme más y formarme a nivel profesional como una futura licenciada. Les agradezco por haberme brindado la oportunidad de estudiar en una de las universidades más prestigiosas y con mayor calidad en el área de negocios y tecnología. Los amo.

A mis hermanos Nicole Turbi y Paul Turbi, y mis tías/os por ser de gran apoyo cada día. Les agradezco por estar ahí para mí en esos momentos difíciles que más los necesitaba. Por ayudarme a ser mejor persona cada día. Los amo.

A mi hermana de otra madre Dayra Pimentel (Sis), quien le doy gracias a Dios por haberme permitido conocerla y cosechar esta hermosa amistad con ella, que a pesar de que nos hemos distanciado esta no ha sido un obstáculo para

continuar fortaleciendo nuestra amistad. A pesar de que no te vas a poder graduar de manera física con nosotros como lo teníamos planeado, te graduaras conmigo en espíritu, ya que este trabajo de grado lo he puesto más amor porque es especialmente para ti. Gracias por ser mi mejor amiga/hermana incondicional. Te quiero.

Te doy gracias a ti Dios por haberme permitido conocer a una de las personas más especiales que puedo tener en mi vida, Cristal Montero. Has sido compañera, amiga, hermana y siempre estaré agradecida por el gran apoyo que me has brindado a través de nuestra amistad, eres una de esas partes valiosas que me llevo de la universidad. Eres mi mejor amiga y sé que Dios tiene grande cosas para nosotras. Te quiero amiga.

A mis compañeros de este trabajo de grado, Alexander Aquino y Cristal Montero. Quienes empezamos juntos esta etapa y de la misma manera finalizaremos. Les agradezco muchos chicos porque he aprendido bastante de ustedes como ustedes de mí. Los quiero.

A mis amigos más cercanos quienes siempre estuvieron ahí cuando los necesite, cuando necesitaba palabras de aliento para seguir adelante con mis objetivos y poder cumplir con mi meta. A Carlos Roa, Lisbeth Sánchez, Cristal Peralta, Dulce Acevedo, Christal Rosario, Cristian Roa, Caroly Reyes, Yasiel Bueno, entre otros, siempre tendrán un espacio especial en mi corazón.

Y por último, a toda persona que de una u otra manera estuvieron conmigo en cada fase de esta etapa, les quiero agradecer por ser parte de mi vida y estar ahí para mí como yo para ustedes.

Pamela Turbi Herrera

DEDICATORIA

Primero a DIOS, quién me dio la vida y me ayudo a conseguir todos los objetivos que me propuse, por ser mi roca en los momentos más difíciles y por darme la sabiduría necesaria para llegar a donde estoy ahora, por siempre estar ahí cuando te necesitaba, por nunca abandonarme en todos estos años que tengo de vida, por eso y mucho mas estoy agradecido contigo Dios, Gracias por ayudarme a sobrepasar cada prueba que me encontraba y sobre todo, por siempre ser mi lámpara en la oscuridad.

Muy agradecido estoy por mis padres Rafael Aquino y Sandra Vargas, primero que nada, gracias por darme la vida, por depositar su confianza en mí, a hacerme entender que uno nunca se puede rendir, porque una vez logrado el objetivo, la recompensa es grande.

Mil gracias le doy a Dios por haberme dado a unos padres tan buenos y bondadosos como ustedes, nada de esto hubiera podido ocurrir sin su apoyo incondicional, por cada oración que elevaron a los cielos por los exámenes que iba a coger, por los momentos que estuve más nervioso, siempre serán lo más importante de mi vida, gracias por hacerme ver que siempre estarán conmigo aunque momentos difíciles pasen. ¡Gracias Papi y Mami!

A mi Abuela, mis tíos y tías, mis primos y primas y a mi hermano, por haber confiado en mí, por aportar ese pequeño granito de arena, que significo de todo

para mí, por haberme enseñado lo que es tener momentos felices y no tan felices, por todas las cosas que pasaron y pasaran, ¡Gracias por todo Familia!

¡A mis amigos amigos del colegio! Que sería de mí sin esas personas que se convirtieron en hermanos/as. Gracias a ustedes llegue hasta el final de mi, muchas gracias por acompañarme hasta aquí Jhonattan Domínguez, Gloria Rojas, Bryan Núñez, Cindy Calderón, Gisbell Herrera y Ruth Sánchez.

A mis hermanos de la Iglesia Adventista de Gazcue, por haberme apoyado desde el primer día que entre a esta etapa, sin su apoyo y sabiduría no hubiera podido haberme desarrollado en un ambiente como el de la universidad, gracias por sus consejos.

De manera especial a Dayra Pimentel, Christopher Almonte y Valerie Jiménez por siempre estar ahí cuando más los necesitaba, por siempre brindarme un apoyo tanto físico como emocional, gracias por todas las palabras de aliento, los momentos tantos felices y no tan felices, Gracias por estar ahí hasta el final. ¡Que Dios me los cuide Siempre!

A mis compañeras de trabajo de grado, Pamela Turbi y Cristal Montero, Muchas gracias por todos estos años que hemos pasado juntos, y por terminar la carrera juntos, por todas las aventuras que hemos hecho desde que nos conocimos. ¡Gracias por brindarme su amistad!

A cada persona que de alguna manera u otra estuvieron ahí conmigo, gracias por recorrer este camino conmigo, se los agradezco mil, sin ustedes nunca hubiera podido crecer y desarrollarme en la persona que soy ahora. ¡Muchas Gracias!

Alexander Aquino Vargas

RESUMEN EJECUTIVO

Para el buen desempeño de la organización, se hace relevante disponer de una adecuada estructura organizacional de acuerdo a los objetivos y la naturaleza de la empresa. También se deben establecer los distintos departamentos el cual permitirá que la empresa cumpla con sus funciones día a día. Un personal capacitado es esencial para el desempeño de sus funciones a cargo, siempre dirigido alcanzar los objetivos de la empresa.

El trabajo de investigación propuesto denominado “Análisis y Propuesta de Mejora de la Estructura Organizacional Actual de la Empresa Distribuidora de Gas, Credigas, Nativa, Santo Domingo, República Dominicana” está basada en una revisión documental y en la utilización de instrumentos como la encuesta y la entrevista, esto con el fin de analizar la estructura actual de la empresa.

El análisis que se realizó fue clave para determinar los aciertos y desaciertos de la organización en lo que a estructura se refiere, lo cual nos ha servido punto de partida para proponer una nueva estructura, así como las funciones más relevantes que realizara cada departamento dentro de la empresa. Cabe destacar que una buena estructura organizacional de la empresa garantiza el buen desempeño de todo su personal y por ende mayor productividad y rentabilidad, por eso el Grupo Credigas Nativa abrió sus puertas para la realización de esta investigación con finalidad de obtener información que le permitan producir mejoras significativas en su estructura organizacional actual.

INTRODUCCIÓN

Desde que aparecieron las empresas ha existido la estructura organizacional de una manera u otra, esta ha ido evolucionando a través del tiempo con los cambios surgidos en las empresas, y recientemente en el mundo a consecuencia de la globalización. Una parte esencial para el crecimiento de una organización es contar con el capital humano idóneo, capaz de enfrentar los retos y cumplir con los objetivos y metas de la empresa logrando así alcanzar el éxito de esta.

Una estructura organizacional de una empresa varía de otra por múltiples factores como son: a que se dedican, si es una gran o una pequeña empresa, los objetivos y que metas influyen en la manera que está estructurada la organización.

Las organizaciones deben ir adaptándose a los constantes cambios que se vive hoy en día, esto debido que si no van cambiando mientras el mundo cambia lamentablemente quedaran obsoletos y la competencia que si lo esté haciendo les ganara poco a poco el mercado. El propósito de tener la estructura organizacional eficiente permite crear un ambiente para el crecimiento y desarrollo humano.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario que las entidades comprendan que cada empresa es diferente, por lo que deben adoptar la

estructura organizacional que más se acomode a las metas y necesidades de la institución en sí. En otras palabras, la estructura de una empresa debe acoplarse y responder a la planeación estratégica, además debe reflejar la situación de la organización, en cuanto a su tamaño, tipo de sistema y tipo de producción. Dichos factores son obtenidos por medio de un análisis de la estructura organizacional de la empresa en sí.

El proceso de análisis de una estructura organizacional evidencia el desempeño y el operar de una organización, siendo un estudio del comportamiento organizacional, de la influencia de los individuos, grupos, estructuras y decisiones en la actuación de la organización, lo anterior con el fin de aplicar esta información al mejoramiento integral de la misma.

El propósito de esta investigación es analizar la estructura que posee la empresa distribuidora de gas Credígas Nativa. Esta empresa inició sus operaciones el 29 de septiembre de 1973, siendo solo distribuidora de gas propano, pero gracias a la ardua labor de las personas que la componen la misma ha tenido un amplio crecimiento a través de los años, haciendo posible que el alcance de la misma se expandiera viéndose en la necesidad en el año 2000 a lanzar una nueva marca de gasolina al mercado, lo que le ha permitido afianzarse aún más en el mercado dominicano.

La investigación estará estructurada por cinco capítulos detallados a continuación:

Capítulo I, El propósito de este capítulo es dar a conocer la razón de la investigación y debido a que estaremos realizando esta. Los objetivos de la investigación, planteamiento del problema, el alcance y las limitaciones que podríamos presentar a través de la investigación.

Capítulo II Marco Teórico, este capítulo le dará a la investigación un sistema coordinado y coherente de distintos conceptos expuestos por autores, además proposiciones que permitan abordar el tema de manera más desarrollada.

Capítulo III Metodología, el propósito de dicho capítulo es plantear los métodos a utilizar, el tipo de investigación como a su vez las técnicas que estaríamos utilizando para el análisis de la población y muestra.

Capítulo IV Análisis de la organización, este capítulo es para conocer más acerca de la empresa distribuidora de gas Credígas Nativa, su misión, visión, valores y los distintos departamentos que la componen a esta, son varios de los puntos que se estará analizando y desarrollando.

Capítulo V Propuesta de mejora, el propósito de este, es dar a conocer una propuesta de mejora de la estructura organizacional de la empresa distribuidora de gas Credígas Nativa, de este modo producir cambios significativos que redunden de manera beneficiosa para la empresa.

CAPITULO I.
ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones se están preocupando más por solucionar los problemas orgánico-funcionales, ya que para ser competitivas en el movimiento de globalización que están viviendo, es necesario tener una estructura organizacional adecuada con flexibilidad de cambio, descentralizada, participativa y con capacidad de respuesta para cumplir con sus objetivos y enfrentar retos que inminentemente se presentan día a día.

Por lo anterior, los directivos se preocupan en identificar los problemas estructurales que hacen a su organización ineficiente e improductiva, además de la incansable búsqueda de aquel diseño de una estructura organizacional que responda rápidamente a los cambios del ambiente con la mayor productividad y rentabilidad posible.

La problemática del Grupo Credígas Nativa es variada y difícil de generalizar, ya que el simple hecho de implantar un diseño estructural que haga eficiente a una organización es una de las principales problemáticas de las compañías en el mundo. De tal forma que el diseño de una estructura organizacional que responda al ambiente interno y externo de forma eficiente y efectiva, se convierte en la principal problemática por resolver.

Algunos factores que nos permiten inferir que la organización requiere de un rediseño son:

- El crecimiento de la organización depende de las viejas formas de dirección de los fundadores, y no permite la entrada de nuevos líderes y nuevas ideas.
- Cuando se intenta mejorar los programas y procesos de la organización se pierde tiempo y dinero disminuyendo la credibilidad directiva.
- Las metodologías y procesos usados ya no tienen la misma efectividad.
- Existe carencia de comunicación entre departamentos
- La productividad, motivación y actitud de los empleados es pobre
- Los directivos no planean y están limitados a reaccionar a las crisis.

Es muy difícil saber cuál es el diseño idóneo de una estructura organizacional, ya que depende de muchos factores, mediante la realización de este proyecto se busca dar solución al problema de cómo diagnosticar y rediseñar una estructura organizacional eficiente y efectiva para esta empresa.

1.2 Objetivos:

1.2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora de la estructura organizacional para la empresa distribuidora de gas Credígas Nativa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar el tipo de departamentalización que tiene la empresa Credígas Nativa.
- Analizar la estructura organizacional actual de la empresa.
- Proponer mejoras a la estructura organizacional actual de la empresa.

1.3 Justificación

El contar con una estructura organizacional adecuada es importante para el buen funcionamiento de las empresas, pues es la base que permite el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

La realización de un análisis y posteriormente de una reestructuración de la estructura organizacional de Credígas Nativa se sustenta en la importancia que tiene para la misma el contar con una estructura administrativa funcional, que le ayude a superar y cortar de raíz los problemas a los que se enfrenta continuamente; como la falta de comunicación y coordinación originada por la centralización de actividades por parte de la dirección general, lo que trae como consecuencia una inadecuada realización de las mismas por la sobrecarga de trabajo. Los beneficios de la reestructuración para la empresa se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo que permitirá un mejor flujo tanto de información como de recursos, evitando así incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y tareas.

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

1.4 Alcances y limitaciones

Este proyecto se enfocará en la estructura organizacional actual de una de las empresas distribuidoras de combustible reconocida por el Listín Diario como la de mayor trayectoria y reconocimiento de República Dominicana, “Credígas Nativa”. Dicha organización cuenta tanto con la experiencia como con el tamaño que indica presencia en los que es una buena gestión, así como capacidad organizacional para alcanzar todas las metas propuestas, más sin embargo últimamente ha tenido una serie de conflictos internos relacionados a la estructura, por lo tanto, la investigación busca identificar las posibles mejoras en la misma. Se analizarán las políticas actuales de la empresa, así como la distribución de los procesos operativos de la misma, estudiando así su estructura de manera general.

La investigación está orientada a la descripción y análisis de la estructura actual de Credígas Nativa de manera profunda, logrando así entender y analizar la dinámica interna de esta organización con respecto a su estructura, estrategias, así como procesos internos de recursos humanos.

El estudio es de tipo transversal, de forma que se tomará la realidad en un tiempo determinado y no en un periodo largo de estudio. La investigación cuenta con la colaboración de los directivos y empleados de la empresa, por lo que la información recolectada no es limitada, es bastante específica y nos permite concluir sobre especificidades de la institución.

**CAPITULO II.
MARCO TEORICO**

2.1 Estructura Organizacional

Según **(Varo, 1993)**, A fin de funcionar y alcanzar sus objetivos, la organización debe dotarse de una estructura que combine las relaciones formales preestablecidas y aquellas otras que son el resultado de las actividades e interacciones de sus miembros, así como también las distintas tareas y funciones que se desarrollan en su seno. La organización, por otra, se considera un sistema político en el que actúan diversos agentes internos y externos con un abanico de objetivos variable según la configuración del poder que adopte.

Según **(Cohen, 1991)**, Cuando se constituye una pequeña empresa, generalmente se compone de un cierto número de personas experimentadas que se unen en sociedad para complementarse con los conocimientos y aptitudes de los demás. Un tasador y un contable podrían ser socios en un negocio de préstamos. Al comienzo podrían contar con el apoyo a tiempo parcial de algunos especialistas en propiedad y seguridad. Si el negocio en cuestión creciese hasta tener la dimensión de una sociedad anónima, los especialistas a tiempo parcial podrían encabezar sus propias funciones. De esta manera, se crearía una estructura organizativa funcional.

(Gil Estallo, 2013) A menudo se dice que las personas indicadas pueden hacer funcionar cualquier estructura de organización. Algunos llegan a afirmar que la ambigüedad en una organización es buena ya que obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo. Sin

embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y quiénes desean cooperar trabajaran mejor juntos y con mayor efectividad si conocen los roles se relacionan entre sí. Esto es tan válido en una empresa o el gobierno, como lo es en el futbol o en una orquesta sinfónica. Diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de organizar.

2.2 Concepto de la Estructura Organizacional

Según **(Lusthaus, Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño, 2002)**, La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades. La estructuración y reestructuración de una organización sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos también se refieren a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo.

Según **(Hitt, 2006)**, La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para

determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.

Según **(Robbins & Coulter, 2005)**, Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

(Lerner, 2011) La organización implica una estructura. Una estructura organizacional es una base que permite a la administración delegar y controlar las responsabilidades de personas y unidades administrativas. De esta manera, una empresa puede funcionar como una unidad, con la misma eficiencia que se logra en un negocio operado por una sola persona.

Una vez se ha establecido la estructura de organización, se deben definir claramente las áreas (y sub-áreas) de actividad, los niveles de autoridad y las responsabilidades.

2.3 Estructura de la Organización: departamentalización

(Boland, Carro, Jeus Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007) La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita reuniendo a quienes trabajan en actividades relacionadas entre sí, en departamentos bajo la dirección de un administrador. No existe una forma única de departamentalización.

El o los medios utilizados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuya al logro de los objetivos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la integran.

2.3.1 Departamentalización lineal

(Boland, Carro, Jeus Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007) Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características de la organización lineal:

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos).
- Tiene líneas formales de comunicación.
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos.

(Lerner, 2011) En una organización en línea, el flujo de autoridad se presenta en línea recta a partir del ejecutivo de mayor nivel hasta el empleado de más baja jerarquía. Las ventajas de la organización en línea directa son: cada empleado informa a una sola persona, es más fácil tomar decisiones, las responsabilidades están claramente definidas.



Fuente: (Koontz, 2008)

2.3.2 Departamentalización funcional

(Gil Estallo, 2013) Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa –departamentalización funcional- incluye lo que las empresas hacen por lo común. Dado que todas las compañías emprenden la creación de algo útil y deseado por otros, las funciones empresariales básicas son producción (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que acordaran aceptar el producto o servicio a un precio o por un costo) y financiar (reunir y cobrar, guardar y gastar los fondos de la empresa). Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o marketing y finanzas.

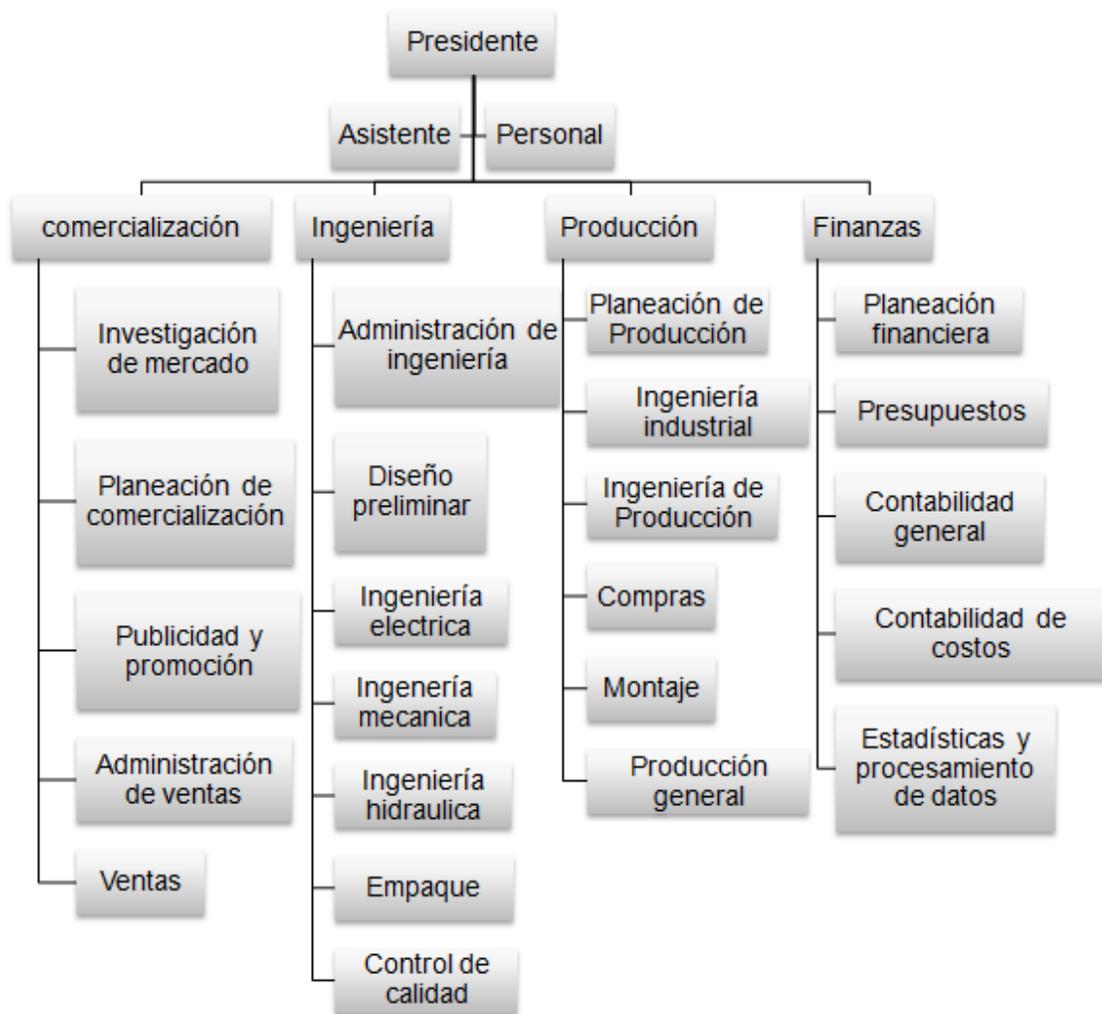
Según **(Boland, Carro, Jeus Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)** la organización funcional es el tipo de estructura, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Características de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento.
- Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

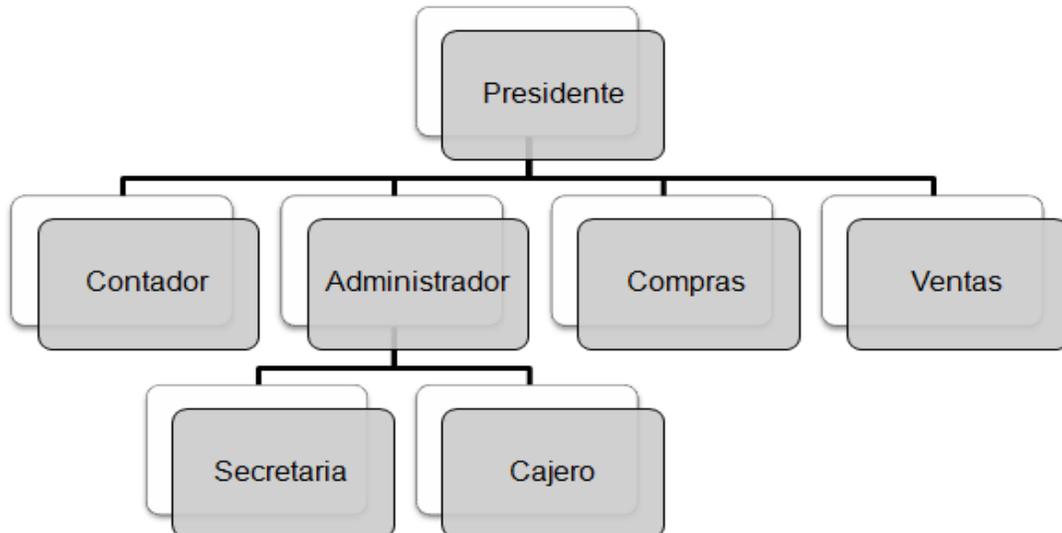
(Lerner, 2011) En una organización funcional, cada administrador es un especialista y cada trabajador tiene muchos jefes. Los administradores especialistas tienen autoridad sobre todas las personas que llevan a cabo las funciones de las que son responsables.



Fuente: (Koontz, 2008)

2.3.3 Departamentalización Tipo Staff

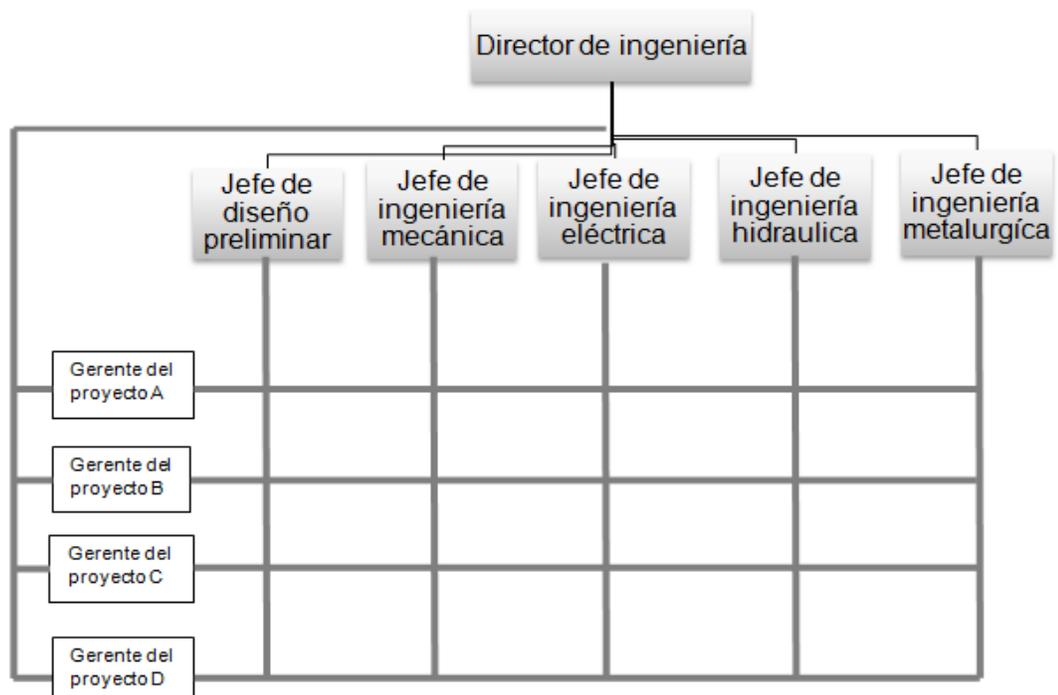
(Boland, Carro, Jeus Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007) Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando a llamada organización jerárquica-consultiva. Las principales funciones del Staff son: servicios, consultoría y asesoría, monitoreo, planeación y control.



Fuente: (Lopez, 2015)

2.3.4 Organización Matricial

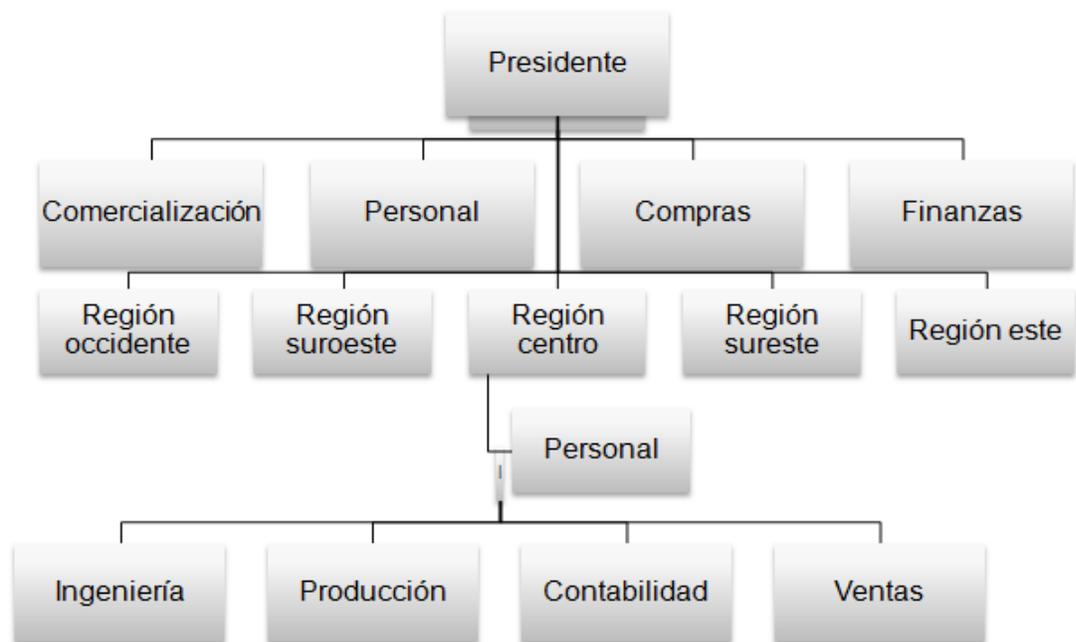
(Gil Estallo, 2013) La esencia de la organización matricial normalmente es la combinación de patrones de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura de la organización. Si bien esta forma es común en ingeniería e investigación y desarrollo, también ha tenido un amplio uso, aunque pocas veces trazado como matriz en organizaciones de marketing del producto.



Fuente: (Koontz, 2008)

2.3.5 Departamentalización Territorial o Geográfica

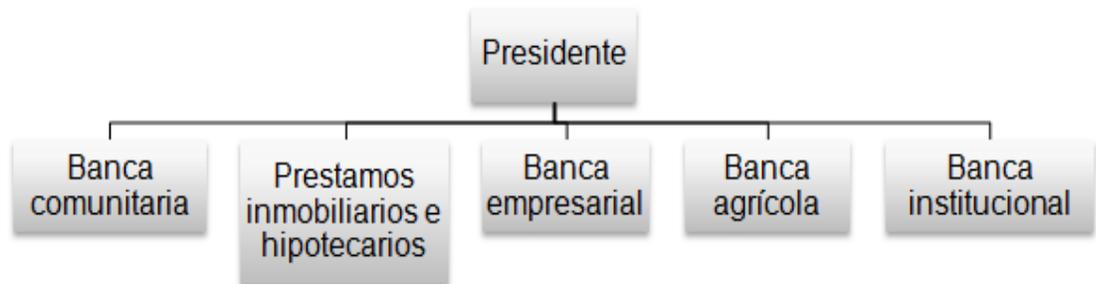
(Gil Estallo, 2013) Agrupa las actividades de la empresa por regiones geográficas donde el trabajo se desempeña o sirve a un mercado. Este tipo de subdivisión se utiliza cuando se cubren grandes áreas geográficas o cuando las empresas se han internacionalizado.



Fuente: (Koontz, 2008)

2.3.6 Departamentalización por Clientes

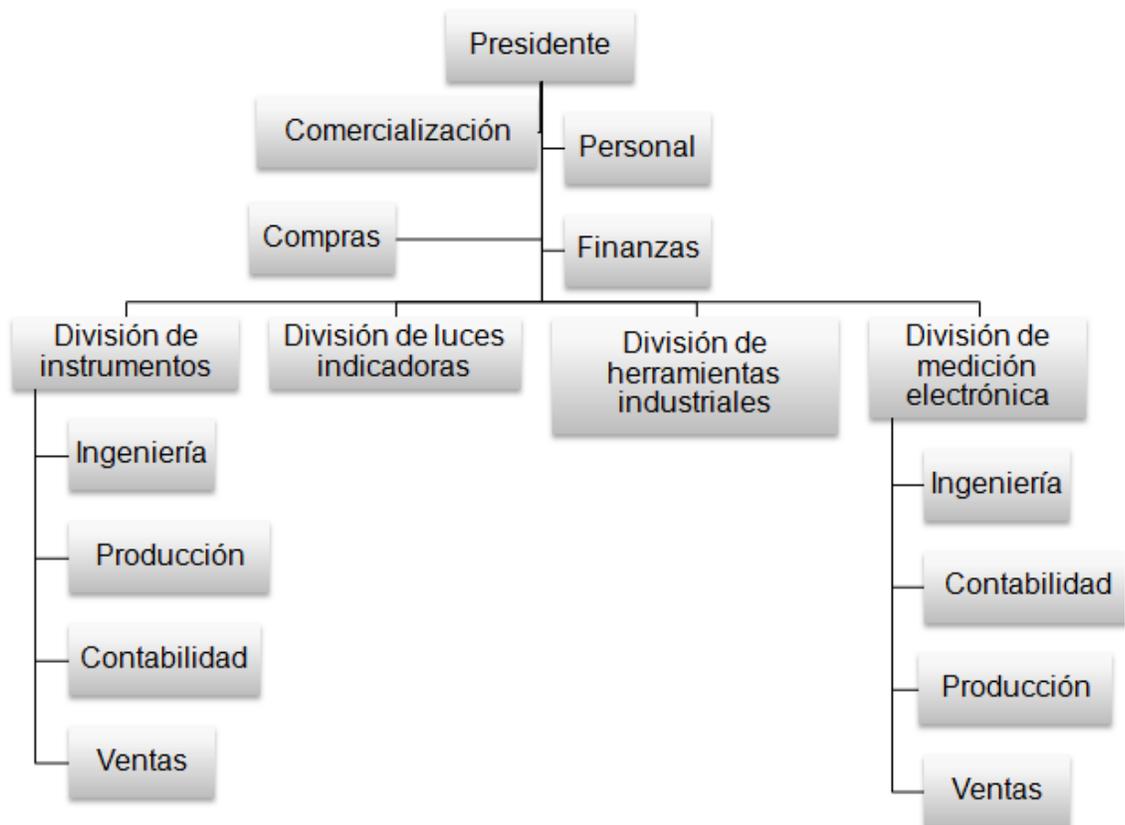
(Gil Estallo, 2013) Consiste en participar la organización por distintos tipos de clientes, por sus diversas características, para poder atender a una demanda diferenciada (mayoristas, minoristas, edad, sexo, poder adquisitivo...) y se justifica por la necesidad de conocer las necesidades y los gustos de cada cliente en concreto. Va ligada normalmente a una departamentalización por producto; esta se basa en las características objetivas del producto y la de clientes en sus características subjetivas.



Fuente: (Koontz, 2008)

2.3.7 Departamentalización por Productos

(Robles Valdes & Alcerreca Joaquin, 2000) El agrupamiento de actividades con base en el producto ha ido cobrando mayor importancia desde hace tiempo en las empresas de líneas múltiples a gran escala. Esta estructura le permite a la alta gerencia delegarle a un jefe de división gran autoridad sobre las funciones de producción, ventas, servicio e ingeniería que se relacionen con un producto o con una línea de productos, y exigir un grado considerable de responsabilidad por las utilidades de cada uno de estos gerentes.



Fuente: (Koontz, 2008)

2.4 Problemas para el Diseño Organizacional

(Robles Valdes & Alcerreca Joaquin, 2000)Una organización puede ser percibida, desde un punto de vista, como un sistema decisorio cuyo desempeño queda reflejado en la bondad del cumulo de decisiones interrelacionadas tomadas, individual y colectivamente, por sus miembros. Este desempeño depende de la capacidad decisoria de sus miembros en términos de racionalidad y juicio, de los problemas que ellos se plantean para decidir, de las soluciones alternativas que ellos identifiquen entre las cuales decidir, de los criterios que apliquen para evaluar las alternativas y escoger la más conveniente, de sus actitudes respecto de riesgos e incertidumbres, etc.

Por los motivos señalados, un asunto de suma importancia a esclarecer, para el diseño organizacional, es el identificar los tipos de problemas clave que la organización debiera estar decidiendo de manera oportuna y acertadamente para asegurar el mejor desempeño competitivo y estratégico.

2.5 Análisis Y Descripción De Puestos

Según **(Mondy, 2010)** un análisis de puesto es un proceso ordenado que nos permite determinar las habilidades, responsabilidades y los conocimientos que se necesitan para ejercer los cargos dentro de una organización.

Mediante un análisis de puestos, se especifican las tareas necesarias para desempeñar un trabajo. Es una técnica básica para el área de recursos

humanos. Actualmente se están creando nuevos puestos, y los que ya están creados se rediseñan o eliminan.

La descripción del puesto es un documento que ofrece información acerca de los deberes, tareas y responsabilidades fundamentales de un puesto. Mientras que en la especificación del puesto establece las cualidades mínimas que una persona debe tener para poder llevar a cabo un trabajo en específico.

(Dessler, 2011) También escribe que el análisis de puestos de trabajo es el proceso para determinar las responsabilidades de estos, y a su vez las características que deben tener los individuos que ocuparían el puesto. Este nos otorga información sobre las actividades y requerimientos del puesto. Ya obtenida esta información lo que procede después es la realización de las descripciones de puestos y las especificaciones del puesto. **(Tarango, 2010)** En su libro nos muestra el objeto que tienen los análisis de los puestos y es determinar en todos sus aspectos las necesidades que tienen los trabajadores para así lograr los objetivos que tiene la empresa.

(laborde, 2014) Nos educa acerca de las características principales que debe tener un análisis de puestos como son: concreto, objetivo, congruente también permite reconocer puestos donde su desempeño es bajo y tiene pocas funciones, al igual muestra esos puestos cargados de funciones que no permite que el empleado sea productivo en una sola cosa y eso ayuda a crear nuevos puestos o a reestructurarlos en caso de ser necesario.

2.6 Métodos Tradicionales Utilizados en Análisis de Puesto

Dentro de los métodos tradicionales a utilizar en el análisis de un puesto tenemos, cuestionarios, observación, entrevistas, registro del empleado y combinación de métodos.

2.6.1 Cuestionarios

(Mondy, 2010)El encargado puede estructurar un cuestionario para los empleados, donde estos identificarán las tareas o responsabilidades que desempeñan. A veces, los empleados no poseen habilidades verbales, esto hace que el método sea de menor utilidad. Mientras que otros exageran el significado de sus tareas alterando lo que en realidad son sus responsabilidades.

(Fernandez, 2007)“Los cuestionarios, así como la lista de chequeo están constituidos por conjuntos de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto de trabajo objeto del análisis y, en algunos casos en qué medida lo está. Existen diversos tipos uno toma como elemento central de referencia en trabajo mismo y otros al trabajador. Sin embargo, la utilización de los cuestionarios generales o específicos elaborados a la medida tratan de reducir al mínimo las desventajas”.

2.6.2 Observación

(Mondy, 2010) Este método el analista presencia el desempeño de los trabajadores mientras estos realizan sus responsabilidades del día. Este tipo de método es utilizado para reunir información sobre los puestos que es necesario de habilidades de manera manual. Estar observando un trabajador no muestra mucho acerca de lo que en realidad necesita ese puesto.

(Fernandez, 2007) “Es una de las más importantes metodologías de recolección de datos de cara a la investigación del comportamiento humano y su utilidad esta fuera de toda discusión. La observación como procedimiento de reunión de datos relativos a un puesto de trabajo puede adoptar distintas estrategias, pero la más común es la denominada observación directa no participante. Esto consiste en que una persona o grupo observa y registra las conductas que lleva a cabo el trabajador en ejecución de las actividades o tareas que corresponden a su puesto de trabajo”.

2.6.3 Entrevista

(Fernandez, 2007) Supone una interacción con intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores y una o más personas llamadas entrevistados. La entrevista en el caso del análisis de puesto se trata de obtener toda la información que necesita sobre un puesto en lo cual el entrevistado es un buen conocedor. Para llevar a cabo una entrevista habrá que tener muy claramente identificados los objetivos explícitos de esta, los entrevistados que

van a ser fuente de información, el modo que se va a llevar a cabo la entrevista, puesto de trabajo, tipo de entrevista, los materiales y demás recursos necesarios para llevarla a cabo.

(Mondy, 2010) En este método se entrevista tanto al empleado como al supervisor a cargo. Regularmente se entrevista primero al empleado y este lo ayuda a especificar los deberes a su cargo. Luego, se realiza una entrevista al supervisor para obtener mayor información, y a su vez verificar la información obtenida del empleado.

2.6.4 Registro del Empleado

(Mondy, 2010) A través de este método los empleados explican sus actividades diarias en un diario. De este modo los empleados no tienen manera de exagerar la importancia de su puesto.

2.6.5 Combinación De Métodos

(Mondy, 2010) En la mayoría de los casos un analista no utiliza un solo método al momento de realizar análisis de puestos. De esta manera el analista obtendría información más exacta acerca de los puestos y los empleados a cargo de realizarlas.

2.7 Descripción de Funciones

(Galindo & Martinez, 2006) Afirma que “Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda

claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades”

(Galindo & Martinez, 2006), Nos informan con esta frase que la descripción de funciones viene siendo ya el último procedimiento por el cual una empresa va a pasar al momento de ya tener en marcha los niveles jerárquicos y los departamentos de esta. Esto es muy importante ya que describe las funciones que harán cada persona en su área laboral individualmente, para así tener un control de dichas actividades.

(Ponce, 2005)El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal y se puede dividir en:

- a) Unidad de trabajo: Hemos llegado a la parte final del aspecto teórico, nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre en concreto debe hacer.
- b) Específica: El puesto se constituye ante todo con lo que debe hacerse y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo.
- c) Impersonal: El puesto es unidad teórica y por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

(Ponce, 2005), Nos habla ahora de una manera más formar, donde él define que la descripción de funciones puede ser tanto específica como impersonal, donde un trabajador pueda hacer todo el trabajo requerido, el cual se le da después de enumerar las funciones y responsabilidades que el trabajador debe de tener.

(Lanhan, 1962), Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria.

(Lanhan, 1962), Afirma que la descripción de funciones son las actividades que debe de cumplir cada personal por individual en la empresa, para que en el puesto que obtenga dicho trabajador se obtenga el éxito deseado y esperado.

(Gael, 1983), Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas originales o preliminar.

(Gael, 1983), Nos informa que la descripción de funciones es excelente para determinar todas las tareas que va a estar haciendo la persona en dicha organización, y que este está ordenado regularmente para que cumplan las tareas de manera más organizada.

2.8 Pasos para Realizar un Análisis de Puesto

Según **(Valenzuela & Ortiz, 2004)** los pasos a realizar para un análisis de puestos son:

- a) Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización.
- b) Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puestos.
- c) Las personas que realizarán el análisis de puestos (analistas), deberán estar capacitadas. De no ser así, se deberán entrenar para tal fin.
- d) Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el análisis de puestos.

- e) En su caso, contar con la participación del sindicato o los sindicatos, con el fin de que esto influya tanto en el trabajador como en los jefes o gerentes.

(Robles Valdes & Alcerreca Joaquin, 2000), Realizar el análisis de un puesto implica reunir y analizar información sobre:

- a) El significado conjunto de las tareas a realizar por el ocupante del puesto en cuestión.
- b) Los requerimientos específicos para poder llevar a cabo las tareas definidas en el punto anterior.
- c) El contexto en que dichas tareas deberán ser realizadas.
- d) Todas las características necesarias para desempeñarse de manera exitosa en esa posición, en función de todo lo anterior.

**CAPITULO III.
METODOLOGIA**

3.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo documental ya que la misma será basada en documentos escritos relacionados a la investigación y la misma contendrá un marco teórico donde serán desarrollados algunos temas que sustentarán la investigación. De igual modo será una investigación de campo, debido a que se trasladará al lugar, en nuestro caso será la empresa de gas, Credígas, Nativa ubicada en la Carretera Mella #526, Santo Domingo Este, República Dominicana.

3.2 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.2.1 Métodos de Investigación

Utilizaremos tres métodos en esta investigación:

El primero es el método inductivo por el hecho de que las informaciones que contiene provienen de una previa documentación de casos particulares, similares a esta investigación. El segundo método utilizado es el analítico porque se analizarán cada una de las partes que conforma el problema para poder llegar a una conclusión y presentar una propuesta para la mejora del mismo.

Por último y no menos importante el método estadístico que nos servirá para obtener las informaciones necesarias por medio de números, y con estas poder organizar, resumir e interpretar los resultados y así obtener una conclusión respecto al programa.

3.2.2 Técnicas de investigación e instrumentos

Las técnicas a utilizar en la investigación son la observación directa, la entrevista y la encuesta.

Las entrevistas serán dirigidas hacia los gerentes o directivos de la empresa, se formularan preguntas hacia ellos con el fin de recoger informaciones que pueda enriquecer a la investigación.

La encuesta es la otra técnica utilizar, estas serán dirigidas específicamente a los empleados para poder recopilar datos acerca del sistema y otras informaciones necesarias.

El instrumento a utilizar en la investigación para llevar a cabo cada una de las técnicas es mediante un cuestionario para ambos casos.

3.3 Población

Se entiende por población o universo de estudio a “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desean investigar y de la cual se estudiará una fracción que se pretende que reúnan las mismas características y en igual proporción” (**ANDER, 2004**).

La población estará compuesta por todas las personas que forman parte de la institución; por tal razón el estudio se realizará dentro de las instalaciones de Credígas Nativa, siendo los empleados de esta los únicos involucrados directamente en la investigación.

A continuación, podrá ver el headcount distribuido por departamentos.

Departamentos	Cantidad de empleados
Gerencia	49
Recursos Humanos	25
Almacén	80
Compras	35
Operaciones	1324
Seguridad Industrial	13
Seguridad Física	55
Ingeniería y proyectos	28
Auditoría y control	16
Contabilidad	26
Población total	1651

3.4 Muestra

La muestra no es más que una herramienta de la investigación científica cuya función básica es el determinar que parte de una población debe examinarse con fines de inferencia. En otras palabras, por medio de la muestra se busca lograr una versión simplificada de la población, que represente de algún modo los rasgos básicos de la misma.

3.4.1 Tamaño de Muestra

Credígas Nativa tiene un headcount de 1651 empleados, distribuidos en 10 departamentos. La muestra general es de 180 empleados, dato restante de la aplicación de la fórmula para la obtención de la muestra con una población finita.

$$n = \frac{Z^2(P)(Q)(N)}{Ne^2 + Z^2(P)(Q)}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.50)(0.50)(1651)}{1651(0.005)^2 + 0.50^2(0.50)(0.50)} = 180$$

3.4.2. Tipo de Muestra

Los métodos utilizados al tomar la muestra para el desarrollo de la propuesta de mejora de la estructura organizacional actual de Credígas Nativa son el método probabilístico y por estratos. Probabilístico porque la población en estudio es finita, por estratos porque se divide a la población en estratos o grupos según el departamento al que pertenecen dentro de la empresa.

3.5 Análisis de Datos

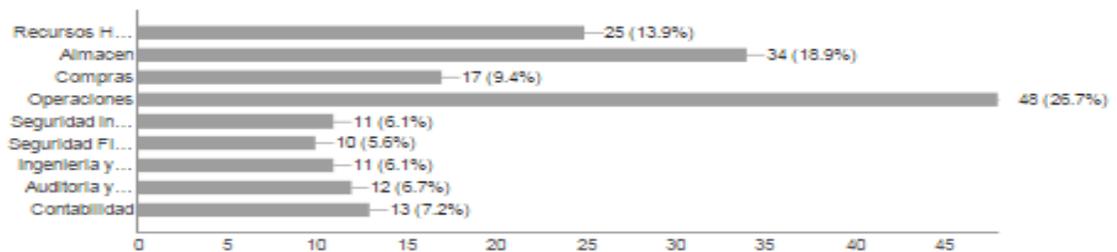
Con el fin de proponer una nueva estructura organizacional en la empresa Credigas Nativa y, por consiguiente, mejorar el desempeño de la organización, era necesario el comprender la situación actual de la misma en lo que a estructura organizacional respecta, de forma que fuera posible el hacer un análisis adecuado de sus componentes.

Para lograrlo fue necesario realizar una encuesta, así como una entrevista a los directivos de la empresa, esto con el fin de obtener información de los cargos, atribuciones, responsabilidades, ambiente, así como otros factores de la misma naturaleza, De esta forma podríamos hacer un análisis adecuado de las deficiencias existentes en la estructura de Credigas Nativa.

La entrevista fue realizada a 3 altos directivos de la empresa Credigas Nativa, con el fin de obtener información que nos ayude en la investigación. Los gerentes de departamento que contestaron las preguntas son el departamento de operaciones, departamento de recursos humanos y la vicepresidencia.

La encuesta fue aplicada a 180 empleados los cuales oscilan entre los 22 y los 60 años. Los encuestados pertenecen a diversos departamentos de la empresa, siendo la mayor parte de los encuestados pertenecientes al departamento de operaciones. (Ver grafica 3.1)

Especificar a que departamento pertenece actualmente dentro de la empresa Credigas Nativa
(180 respuestas)

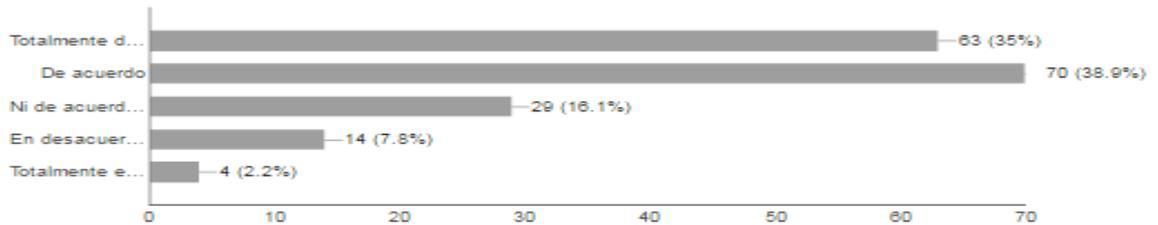


Las primeras cuatro preguntas iban enfocadas a describir funciones, responsabilidades, comunicación interna y estructura departamental, las cuales tenían por objetivo el proporcionar la información necesaria para mostrar un panorama actual tanto de la descripción de puestos como de la estructura departamental que tiene la organización actualmente.

Como se puede observar en la gráfica 3.2, la respuesta a la pregunta “La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de mi puesto”, se respondió de la siguiente manera:

Grafica 3.2 “La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de mi puesto”

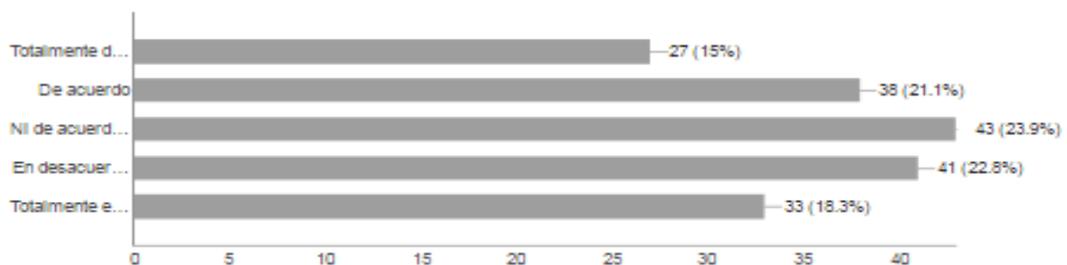
1. La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de mi puesto
(180 respuestas)



El 35% del censo, que equivale a 63 personas, está totalmente de acuerdo con la afirmación, el 38.9% (70 personas), están de acuerdo, el 16.1% (29 personas) no tienen una respuesta clara, el 7.8% (14 personas) están en desacuerdo con lo planteado y el 2.2% (4 personas) están en total desacuerdo.

Grafica 3.3 “No cuento con la información requerida oportunamente”

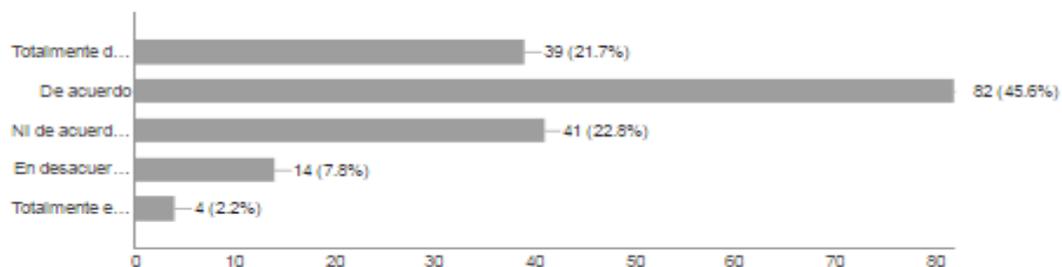
2. No cuento con la información requerida oportunamente (180 respuestas)



El flujo de la información interna dentro de la organización fue cuestionado en la pregunta 2 (ver grafica 3.3) y los resultados fueron los siguientes: el 15% de los encuestados están en total acuerdo con que la información requerida no es ofrecida oportunamente, el 21.1% están de acuerdo, el 23.9% no tienen una respuesta clara, el 22.8% está en desacuerdo y el 16.3% están en total desacuerdo

Grafica 3.4 “Mi departamento está bien estructurado”

3. Mi departamento está bien estructurado (180 responses)

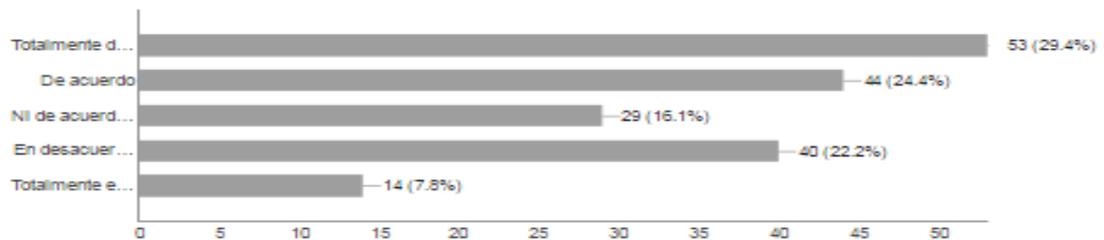


La estructuración de los departamentos dentro de la organización fue cuestionada en la pregunta 2 (ver grafica 3.4) y los resultados fueron los siguientes: el 21.7% de los encuestados están en total acuerdo con que sus departamentos están estructurados correctamente, el 45.6% están de acuerdo, el 22.8% no tienen una respuesta clara, el 07.8% está en desacuerdo y el 2.2% están en total desacuerdo.

Como se puede observar en la gráfica 3.5 la respuesta a la pregunta “No hago actividades concernientes a otro puesto”, se respondió de la siguiente manera:

Grafica 3.5 “No hago actividades concernientes a otro puesto”

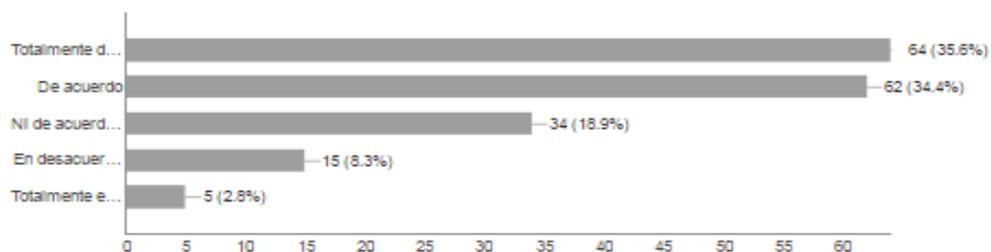
4. No hago actividades concernientes a otro puesto (180 respuestas)



El 29.4% de los encuestados, que equivale a 53 personas, está totalmente de acuerdo con la afirmación, el 24.4% (44 personas), están de acuerdo, el 16.1% (29 personas) no tienen una respuesta clara, el 22.2% (40 personas) están en desacuerdo con lo planteado y el 7.8% (14 personas) están en total desacuerdo.

Grafica 3.6 “El esquema organizacional es altamente jerarquizado”

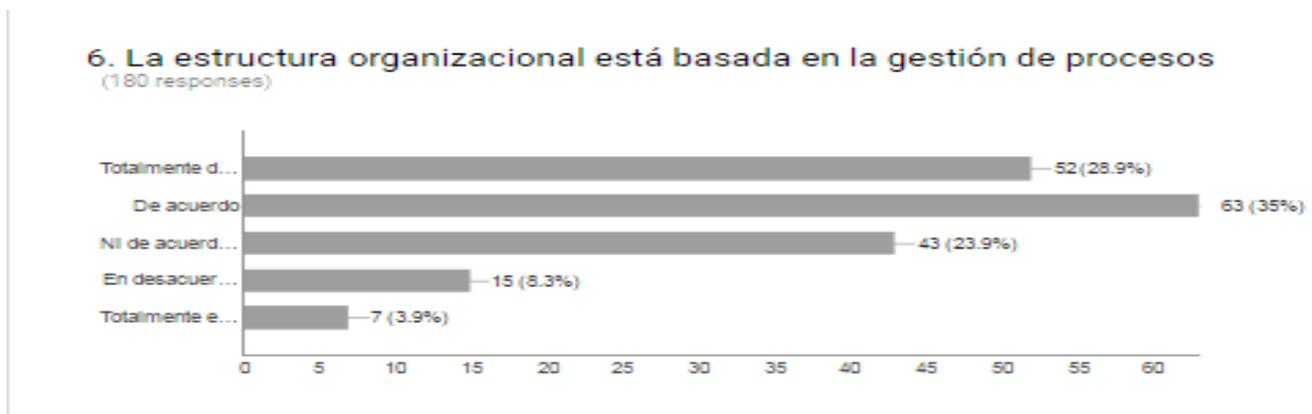
5. El esquema organizacional es altamente jerarquizado (180 respuestas)



La jerarquización de la estructura organizacional dentro de la organización fue cuestionada en la pregunta 5 (ver grafica 3.6) y los resultados fueron los siguientes: el 35.6% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 21.1% están de acuerdo, el 23.9% no tienen una respuesta clara, el 22.8% está en desacuerdo y el 16.3% están en total desacuerdo.

Como se puede observar en la gráfica 3.7 la respuesta a la pregunta “La gestión organizacional está basada en los procesos”, se respondió de la siguiente manera:

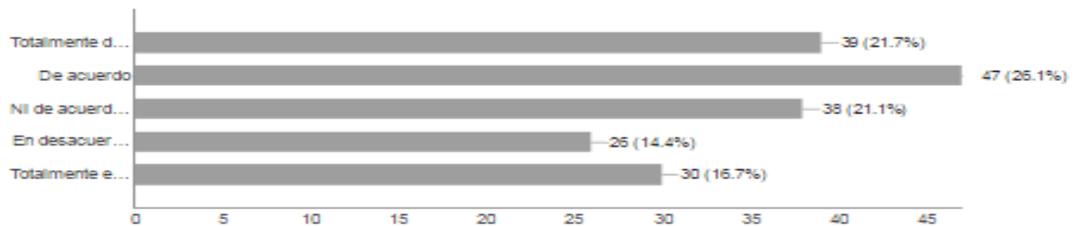
Grafica 3.7 “La gestión organizacional está basada en los procesos”



El 28.9% de los encuestados, que equivale a 52 personas, están totalmente de acuerdo con que la gestión organizacional está basada en los procesos, el 35%(63 personas), están de acuerdo, el 23.9%(43 personas) no tienen una respuesta clara, el 8.3% (15 personas) están en desacuerdo con lo planteado y el 3.9% (7 personas) están en total desacuerdo.

Grafica 3.8 “La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de puestos escritos, conocidos y acatados por toda la organización. Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad”

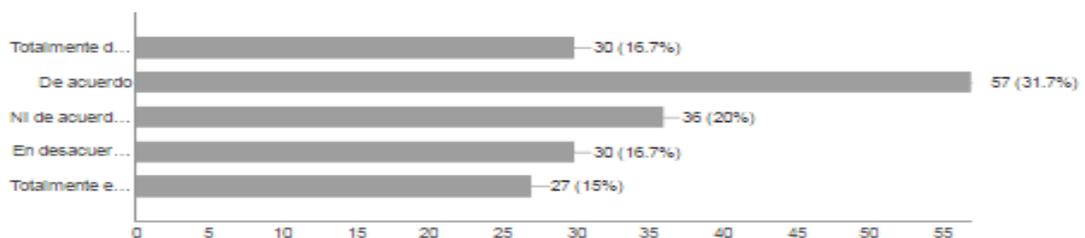
7. La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de puestos escritos, conocidos y acatados por toda la organización. Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad
(180 respuestas)



La documentación referente a estructura organizacional fue cuestionada en la pregunta 7 (ver grafica 3.8) y los resultados fueron los siguientes: el 21.7% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 26.1% están de acuerdo, el 21.1% no tienen una respuesta clara, el 14.4% está en desacuerdo y el 16.7% están en total desacuerdo.

Grafica 3.9 “Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad”

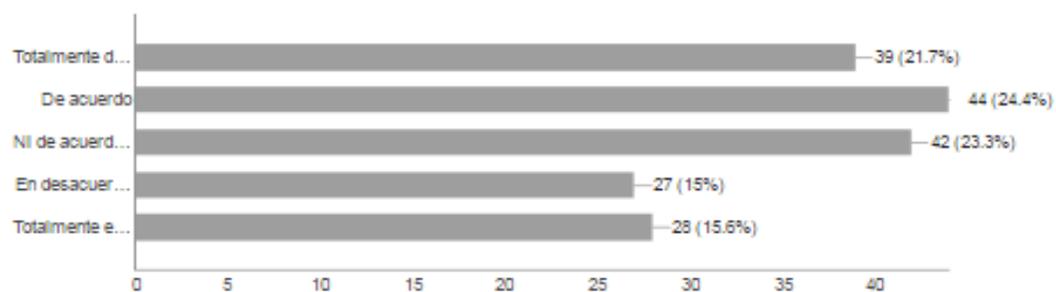
8. Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad
(180 respuestas)



Las áreas de autoridad y responsabilidad fueron cuestionadas en la pregunta 8 (ver grafica 3.9) y los resultados fueron los siguientes: el 16.7% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 31.7% están de acuerdo, el 20% no tienen una respuesta clara, el 16.7% está en desacuerdo y el 15% están en total desacuerdo.

Grafica 3.10 “La empresa tiene un excelente clima organizacional”

9. La empresa tiene un excelente clima organizacional (180 respuestas)

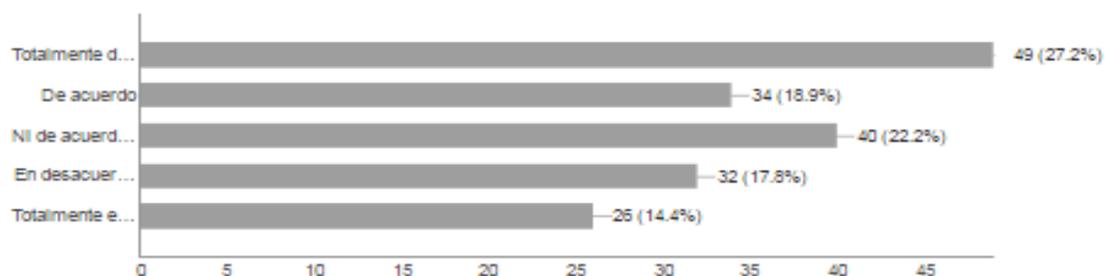


El clima organizacional fue cuestionado en la pregunta 9 (ver grafica 3.10) y los resultados fueron los siguientes: el 21.7% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 24.4% están de acuerdo, el 23.3% no tienen una respuesta clara, el 15% está en desacuerdo y el 15.6% están en total desacuerdo.

Como se puede observar en la gráfica 3.11 la respuesta a la pregunta “La estructura organizacional de la empresa tiene aspectos negativos”, se respondió de la siguiente manera:

Grafica 3.11 “La estructura organizacional de la empresa tiene aspectos negativos”

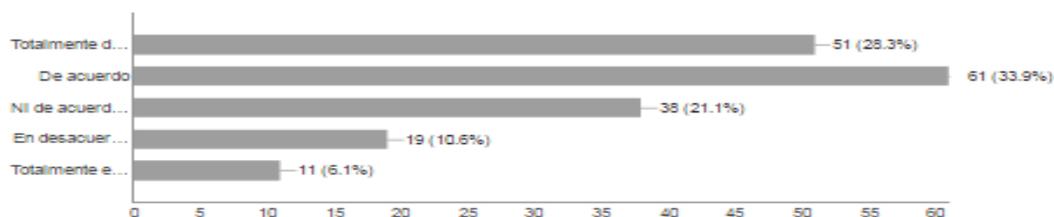
10. La estructura organizacional de la empresa no tiene aspectos negativos (180 respuestas)



El 27.2% de los encuestados, que equivale a 49 personas, están totalmente de acuerdo con que la estructura organizacional tiene aspectos negativos, el 18.9%(34 personas), están de acuerdo, el 22.2 043 personas) no tienen una respuesta clara, el 17.8% (32 personas) están en desacuerdo con lo planteado y el 14.4% (29 personas) están en total desacuerdo.

Grafica 3.12 “La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de los empleados”

11. La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de los empleados (180 respuestas)

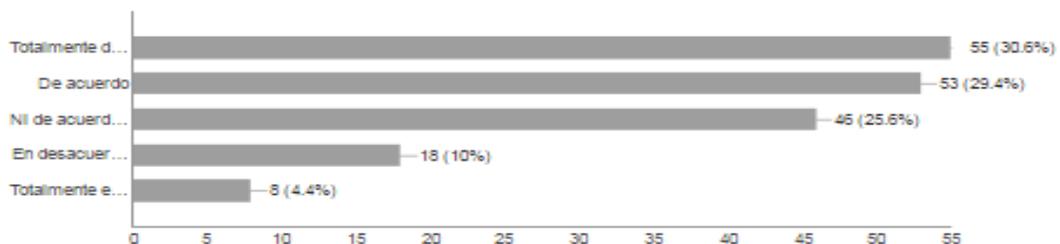


Las responsabilidades de los empleados que define la estructura fueron cuestionadas en la pregunta 11 (ver grafica 3.12) y los resultados fueron los siguientes: el 28.3% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 33.9% están de acuerdo, el 21.1% no tienen una respuesta clara, el 10.6% está en desacuerdo y el 6.1% están en total desacuerdo.

Como se puede observar en la gráfica 3.13 la respuesta a la pregunta “La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos corporativos”, se respondió de la siguiente manera:

Grafica 3.13 “La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos corporativos”

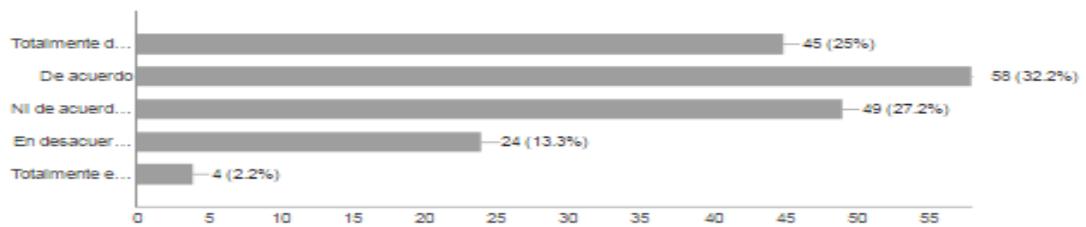
12. La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos corporativos
(180 respuestas)



El 30.6% de los encuestados, que equivale a 55 personas, están totalmente de acuerdo con que la estructura organizacional permite la conformación de equipos de trabajo, el 29.4%(53 personas), están de acuerdo, el 25.6% (46 personas) no tienen una respuesta clara, el 10% (18 personas) están en desacuerdo con lo planteado y el 4.4% (5 personas) están en total desacuerdo.

Grafica 3.14 “Cada autonomía tiene independencia para dar repuestas a las solicitudes de los usuarios”

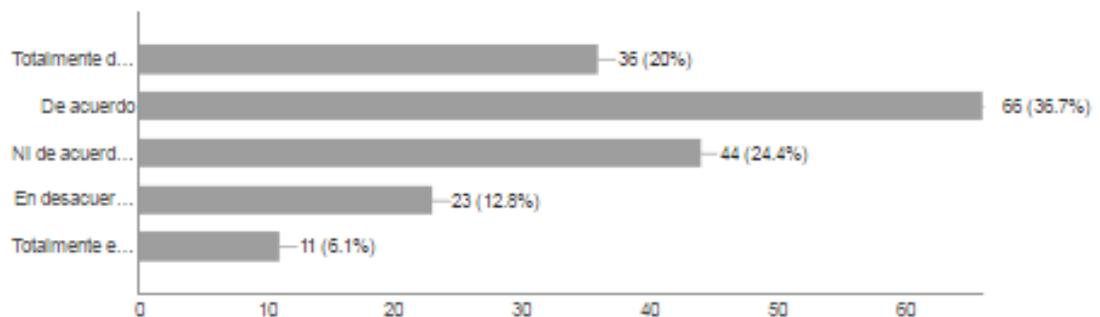
13. Cada autonomía tiene independencia para dar respuestas a las solicitudes de los usuarios
(180 respuestas)



Las independencias de las autonomías de la organización fueron cuestionadas en la pregunta 13 (ver grafica 3.14) y los resultados fueron los siguientes: el 25% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 33.9% están de acuerdo, el 21.1% no tienen una respuesta clara, el 10.6% está en desacuerdo y el 6.1% están en total desacuerdo.

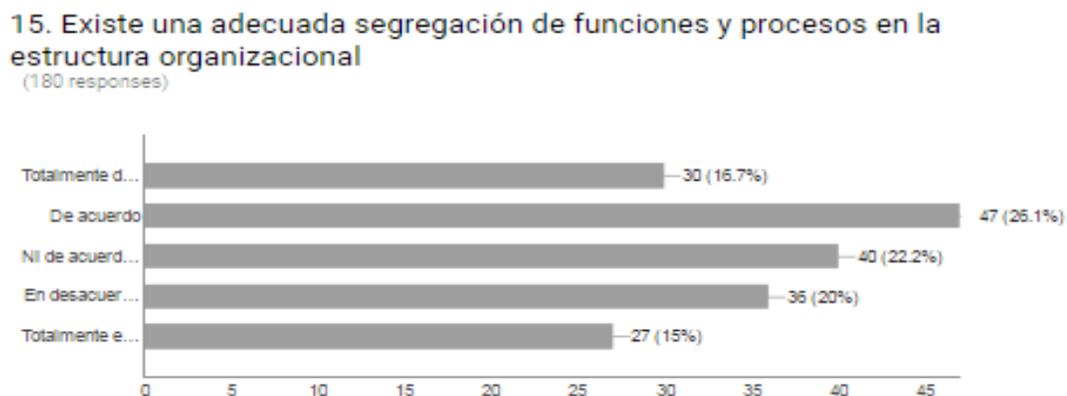
Grafica 3.15 “Mi supervisor sabe cuáles son mis funciones”

14. Mi supervisor sabe cuáles son mis funciones (180 respuestas)



El conocimiento de los supervisores con respecto a las funciones de sus empleados fue cuestionado en la pregunta 14 (ver grafica 3.15) y los resultados fueron los siguientes: el 20% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 36.7% están de acuerdo, el 24.4% no tienen una respuesta clara, el 12.8% está en desacuerdo y el 6.1% están en total desacuerdo.

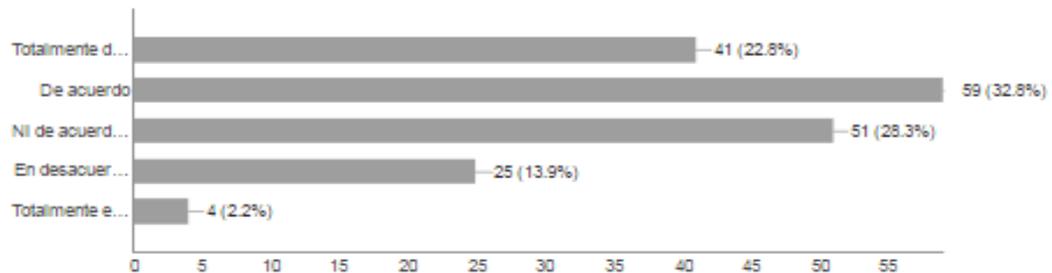
Grafica 3.16 “Existe una adecuada segregación de funciones y procesos en la estructura organizacional”



La segregación de las funciones y procesos dentro de la estructura organizacional fue cuestionada en la pregunta 15 (ver grafica 3.16) y los resultados fueron los siguientes: el 16.7% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 26.1% están de acuerdo, el 22.2% no tienen una respuesta clara, el 20% está en desacuerdo y el 15% están en total desacuerdo.

Grafica 3.17 “Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y funciones en la estructura”

16. Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y funciones en la estructura
(180 respuestas)

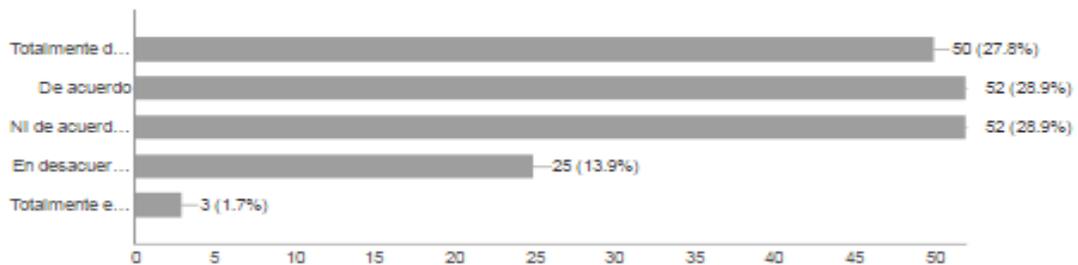


La definición de los responsables de la administración de los procesos y las funciones dentro de la estructura fue cuestionada en la pregunta 16 (ver grafica 3.17) y los resultados fueron los siguientes: el 22.8% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 32.8% están de acuerdo, el 28.3% no tienen una respuesta clara, el 13.9% está en desacuerdo y el 2.2% están en total desacuerdo.

Como se puede observar en la gráfica 3.18 la respuesta a la pregunta “Las decisiones son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación”, se respondió de la siguiente manera

Grafica 3.18 “Las decisiones son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación”

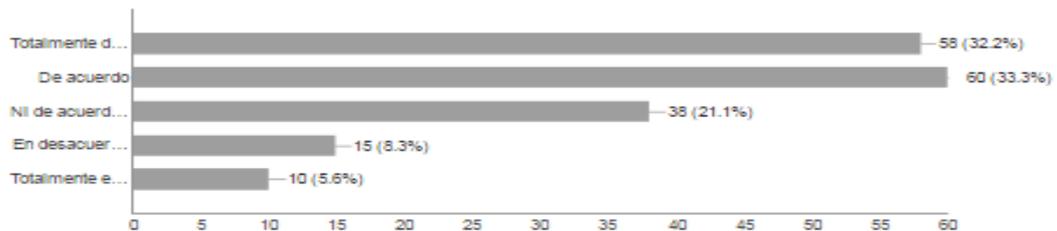
17. Las decisiones son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación
(180 respuestas)



El 27.8% de los encuestados, que equivale a 50 personas, están totalmente de acuerdo con que las decisiones son adoptadas en base a los resultados, el 28.9%(52 personas), están de acuerdo, el 28.9% (52 personas) no tienen una respuesta clara, el 13.9% (25 personas) están en desacuerdo con lo planteado y el 1.7% (3 personas) están en total desacuerdo.

Grafica 3.19 “Están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos”

18. Están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos
(180 respuestas)

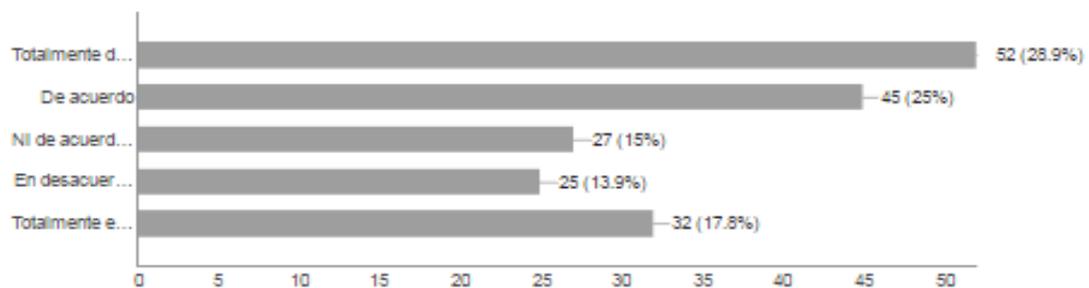


Los mecanismos establecidos por la alta dirección cuestionados en la pregunta 18 (ver grafica 3.19) y los resultados fueron los siguientes: el 32.2% de los encuestados están en total acuerdo con lo establecido, el 33.3% están de acuerdo, el 21.1% no tienen una respuesta clara, el 8.3% está en desacuerdo y el 5.6% están en total desacuerdo.

Como se puede observar en la gráfica 3.20 la respuesta a la pregunta “Se han definido los límites y alcances de la estructura organizacional”, se respondió de la siguiente manera:

Grafica 3.20 “Se han definido los límites y alcances de la estructura organizacional”

19. Se han definido los límites y alcances de la estructura organizacional
(180 respuestas)



El 28.9% de los encuestados, que equivale a 52 personas, están totalmente de acuerdo con que los límites y alcances de la estructura se han definido, el 25%(45 personas), están de acuerdo, el 15% (27 personas) no tienen una respuesta clara, el 13.9% (25 personas) están en desacuerdo con lo planteado y el 17.5% (33 personas) están en total desacuerdo.

**CAPITULO IV.
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA
ORGANIZACION**

4.1 Distribuidora de Gas, Credígas, Nativa



Grupo Credígas inicia sus actividades el 29 de septiembre del 1973, logrando un inmediato crecimiento constante y progresivo gracias a la ardua labor de un equipo que tenía como objetivo brindarles seguridad y buen servicio a las familias dominicanas. Rápidamente Credígas logro un posicionamiento preferencial dentro del mercado de derivados del petróleo, gracias a su suplidor permanente la Refinería Dominicana de Petróleo (Refidomsa), cuya eficiencia y seguridad hacen posible este crecimiento. Para el año 2000, la empresa se expande y nace la marca de gasolina Nativa dominicana y pasa a llamarse el

Grupo Credigas-Nativa. Un grupo especializado en la distribución de productos orientados al cliente con servicios cada vez más rápidos de Gas Propano y Combustibles.

Credigas, Nativa cuenta con cuarenta y tres (43) Envasadoras o plantas de GLP bajo la marca “CREDIGAS” y cinco (5) franquicias o relacionados, además de veinte (20) Estaciones de Gasolina de la marca “NATIVA” más dos (2) franquicias:



Fuente: <http://www.credigasnativa.com>

4.2 Naturaleza de la Empresa

En el año 1973 un joven del sector de Los Mina, comienza a madurar una idea para crear una compañía que ofrezca los servicios de reparación y ventas de piezas de estufas tanto domesticas como industriales, y además realizar entregas de cilindros de gas a domicilio.

Ya para el mes de septiembre del mismo año nace en el popular sector la pequeña empresa llamada "HATIGAS", fundada por su presidente Sr. Jangle Vásquez, el cual conto con la colaboración de tres (3) amigos (empleados) para realizar las instalaciones, reparaciones y las entregas a domicilio. Las primeras entregas de cilindro de GLP se realizaron en un triciclo y posteriormente en un carro Volkswagen Beetle (Cepillo) viejo y maltratado.

En el 1982, se instala la primera Envasadora o planta de gas con el nombre "CREDIGAS", ubicada en la carretera Mella Km. 7 ½ Cancio I, lugar donde hoy en día se encuentran las oficinas principales del Grupo, luego de esta se adquieren los terrenos de donde hoy opera la Envasadora Credígas Rosa Duarte y posteriormente los de la Envasadora de Padres Castellanos, y a la fecha contamos con cuarenta y ocho (48) Envasadoras de GLP por todo el país.

Durante el pasar de los años, Credígas ha mantenido una filosofía empresarial orientada a la excelencia, remodelando todas sus plantas con equipos tecnológicos que respondan a las modernas técnicas de seguridad operacional, adquiriendo una flotilla de camiones nuevos y capacitando de manera constante a todo su personal, para proyectar y garantizar una imagen sólida que inspire la confianza de nuestros clientes y consumidores.

4.3 Misión, Visión, Valores y Objetivo

4.3.1 Misión

Mantener la permanencia en hogares y empresas del país, mediante productos de óptima calidad y ofreciendo un servicio confiable, contando con un personal calificado dispuesto a responder a las necesidades de los clientes, quienes reconocen el valor de la eficiencia y el profesionalismo.

4.3.2 Visión

Ser el grupo de servicios de combustible líder y en continuo crecimiento que se distinga por proporcionar calidad y excelencia en el servicio a nuestro país.

4.3.3 Valores

- Calidad
- Excelencia en el servicio
- Honestidad
- Rectitud
- Responsabilidad
- Compromiso

4.3.4 Objetivos

Sostenibilidad

Credigas, Nativa desarrolla negocios con un horizonte estratégico que trasciende los intereses económicos inmediatos, contribuyendo al desarrollo económico, medioambiental y social, tanto a corto como a largo plazo.

Integridad

Todas las personas del Grupo Credígas debemos comportarnos con honestidad, rectitud, dignidad y ética, contribuyendo así al aumento de la confianza de la sociedad respecto a nuestra empresa.

4.4 Mercado Meta

El Grupo Credígas, Nativa cuenta con un mercado meta que establece condiciones para el intercambio, acuerdos o transacciones tanto de bienes como de servicios.

El Grupo Credígas, Nativa tiene como mercado meta a los siguientes clientes:

- PAN PEPIN
- G&K SERVICES
- MAPRICA
- VILLAR HERMANOS
- AGUA PLANETA AZUL
- D' LUIS PARRILLADA
- CARTONES DEL CARIBE

4.5 Productos

Los productos son muy esenciales porque de aquí es de donde se generan los ingresos de las empresas. Estos productos darán respuesta a una necesidad propia de un grupo de consumidores. A continuación se detallan los productos que ofrece el Grupo Credígas Nativa:

Productos:

- Gas propano: Gas licuado de Petróleo (GLP), Gas Natural, Kerosene.
- Combustibles: Gasolina Premium, Gasolina Regular, Gasoil Premium, Gasoil Regular.

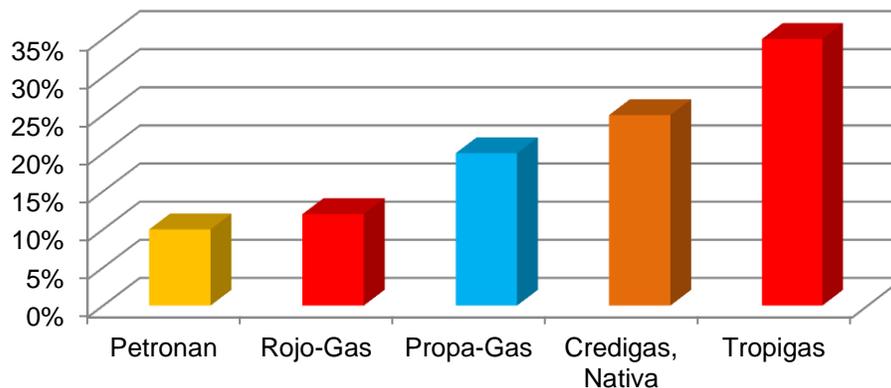
4.6 Competencia

La empresa Credígas Nativa ofrece el servicio de combustibles y gas propano, Por lo tanto su competencia sería las que dan el mismo servicio que ellos.

A continuación se mencionan algunos de sus competidores en el área de las envasadoras de gas:

- Tropigas
- Propa-Gas
- Petronan
- Rojo Gas

Popularidad con clientes Dominicanos %



Fuente: Elaboración Propia

Porcentajes más detallados sobre la popularidad de los clientes dominicanos.

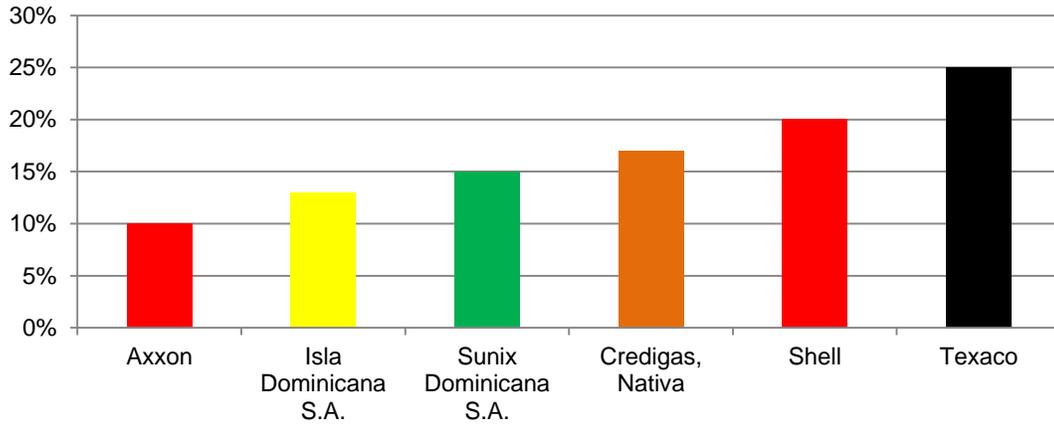
Petronan	10%
Rojo-Gas	12%
Propa-Gas	20%
Credigas, Nativa	25%
Tropigas	35%

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se mencionan algunos de sus mayores competidores en el área de combustibles:

- Shell
- Axxon
- Texaco
- Isla Dominicana, S.A.
- Sunix Pretroleum, S.A.

Popularidad entre los Clientes Dominicanos %



Fuente: Elaboración Propia

Porcentaje más detallado de la popularidad de los clientes dominicanos en el área de combustibles.

Axxon	10%
Isla Dominicana S.A.	13%
Sunix Dominicana S.A.	15%
Credigas, Nativa	17%
Shell	20%
Texaco	25%

Fuente: Elaboración Propia

4.7 Estructura Organizacional Actual

La estructura organizacional actual de Credígas Nativa, cuenta de un personal administrativo que ayuda en el mejoramiento de la organización, para así maximizar el rendimiento organizacional con estructuras que darán control y dirección hacia los objetivos que el grupo está buscando.

El Grupo Credígas Nativa está estructurado de la siguiente manera en diferentes departamentos, los cuales trabajan de manera unánime para seguir llevándoles calidad y buen producto a sus clientes:

- La Presidencia
- Vicepresidencia Administrativa
- Vicepresidencia Comercial
- Vicepresidencia Técnica
- Vicepresidencia de Compra y Abastecimiento

El Grupo Credígas, Nativa dio su última revisión a su estructura organizacional a finales de Diciembre 2015, dónde pudieron encontrar que todos los departamentos estaban cumpliendo con sus papeles, y objetivos propuestos en sus funciones, lo cual ayuda a que la organización mejore en su funcionamiento empresarial.

4.7.1 Función y Organigramas

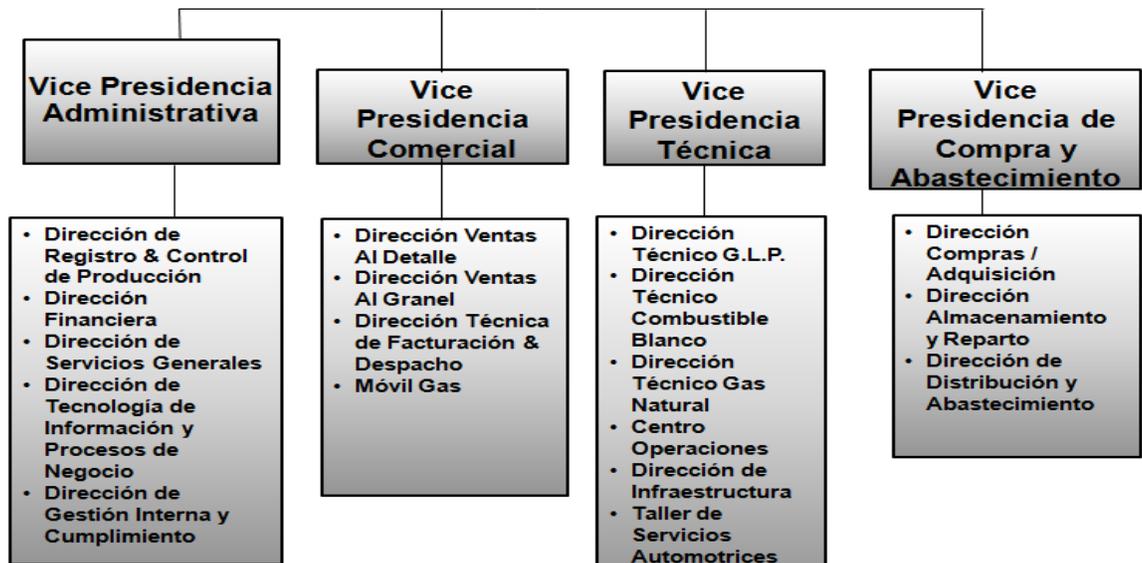
A continuación, se va a presentar el organigrama del grupo Credígas, Nativa:

4.7.1.1 La Presidencia

Se encuentra ubicado entre los niveles más altos del Grupo Credígas, Nativa y estos se encargarán de tomar las decisiones finales las cuales ayuden en el futuro de la organización, Controlar y Dirigir el funcionamiento de la empresa, y que las funciones se hagan de acuerdo a lo planteado.

Tiene la función de:

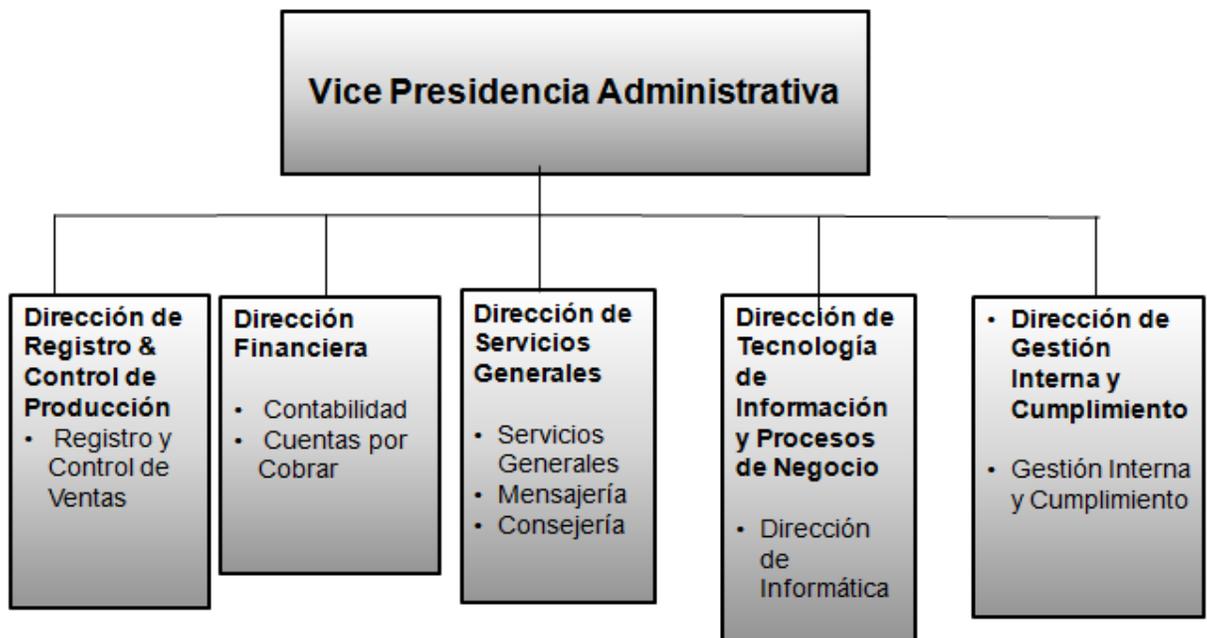
- Representar a la compañía en todos los negocios.
- Convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva.
- Apoyar las actividades del Grupo Credígas, nativa.
- Ejercer la presentación legal de la empresa.



4.7.1.2 Vicepresidencia Administrativa

Su principal aporte a la empresa es brindarle un apoyo incondicional a la presidencia, el objetivo de esta es el manejo de los Recursos Humano y Financieros que forman parte del Grupo, a través de las diferentes áreas, algunas de sus funciones son:

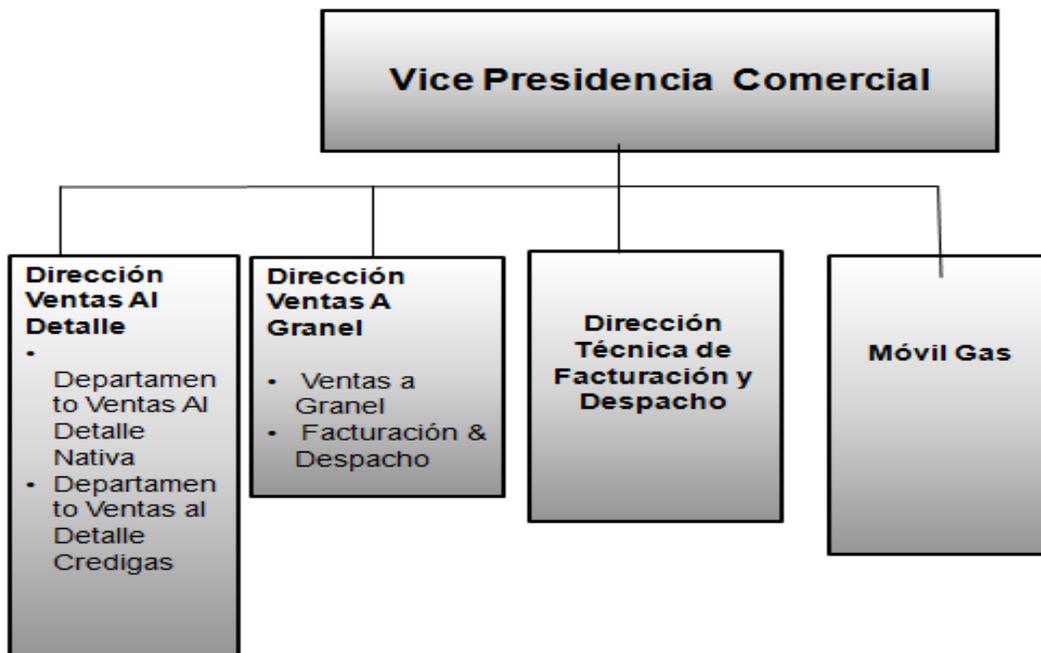
- Administrar las operaciones financieras
- Debe tener plena responsabilidad por la tarea que se le fue asignada
- Administrar el movimiento de los recursos financieros que Ingresan y egresan
- Documentación de las informaciones
- Controlar y evaluar a los empleados



4.7.1.3 Vicepresidencia Comercial

Es una de las áreas fundamentales de una estructura organizacional, debido a las responsabilidades que este debe de asumir. Este tiene la función de:

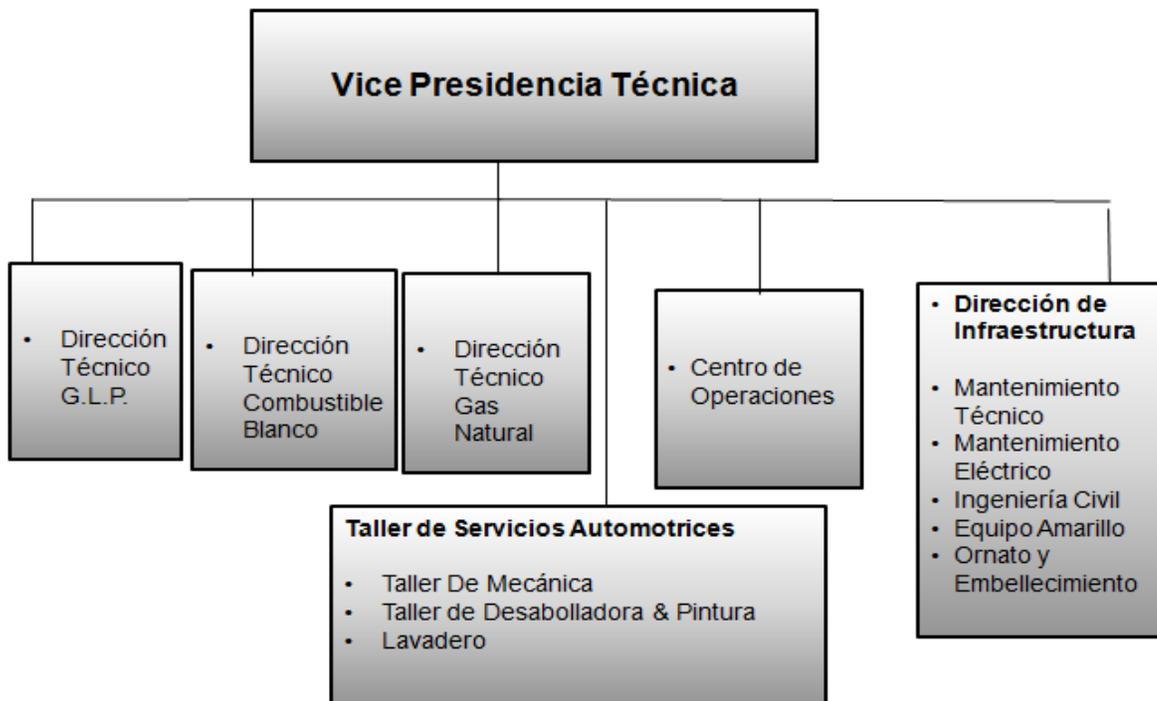
- Organizar las acciones y tareas del equipo comercial
- Dirigir las ventas de Nativa
- Coordinar las ventas al detalle de Credígas



4.7.1.4 Vicepresidencia Técnica

Son los responsables de mantener a la empresa y sus sucursales del grupo Credigas, Nativa en buen estado, de que cada establecimiento esté en condiciones óptimo para sus actividades, sus funciones son:

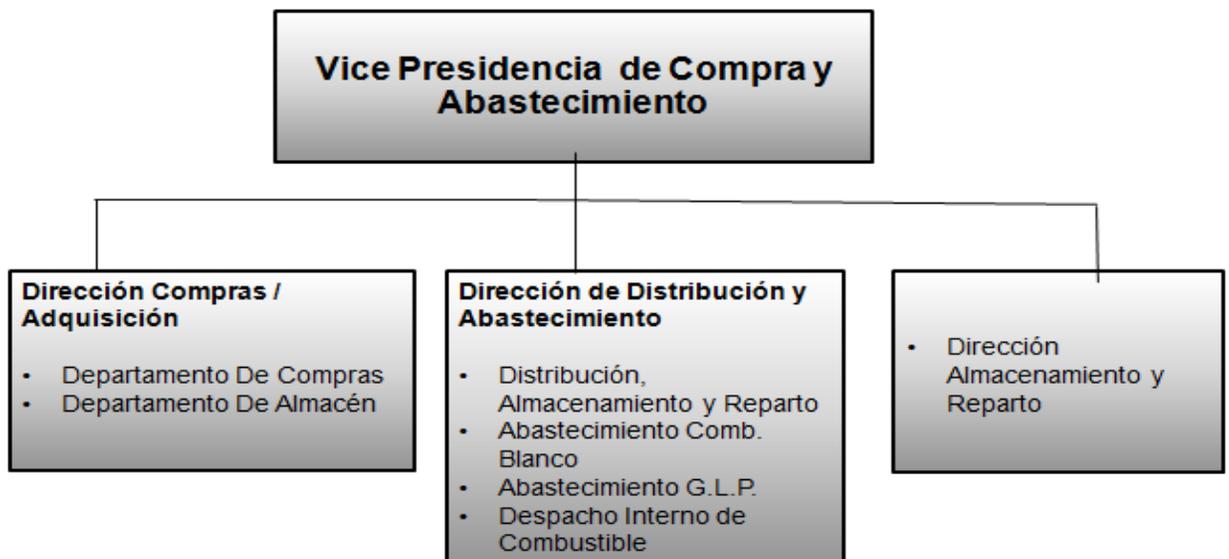
- Pintura
- Asesorías técnicas de estructuras
- Mantenimiento técnico
- Mantenimiento eléctrico
- Control de Calidad



4.7.1.5 Vicepresidencia de Compra y Abastecimiento

Esta área tiene la facultad de administrar los productos que van a adquirir los clientes, además es de suma importancia ya que es donde residen nuestros servicios y sin estos no se van a generar ningún tipo de ingresos. Las funciones que este debe de llevar son:

- Distribución de los productos en los almacenes
- Elaboración de las órdenes de Compra



4.8 Inventario

El Grupo Credígas, Nativa cuenta con un inventario de tanques residenciales, comerciales e industriales con capacidad que van desde 120 gls, 250 gls, 500 gls, 1,000 gls hasta 30,000 gls de modo que se cubra o satisfagan las necesidades del cliente.

El propósito más importante de los inventarios es separar las diferentes fases de las operaciones. El inventario de Suministrar los galones a sus clientes es de suma importancia, pueden darles de 25lbs hasta 30,000gls en base al negocio o departamento en que se hospeden.

Cantidades que pueden suministrar el Grupo Credígas, Nativa son:

Industrial	Comercial	Domestico
6,000 gls	120 gls	25 lbs
9,000 gls	250 gls	40 lbs
12,000 gls	325 gls	50 lbs
18,000 gls	500 gls	100 lbs
30,000 gls	1,000 gls	57 gls
	1,300 gls	

4.9 Canal de Distribución y Medio de Transporte

Para garantizar un servicio puntual, el cual pueda satisfacer y cubrir las necesidades de los clientes reales como los potenciales, el Grupo Credigas, Nativa ha creado ocho (8) centros de distribución ubicados en las principales provincias del país y con mira a continuar la expansión.

El Grupo Credigas, Nativa cuenta con 15 camiones de cola (Tanqueros) con capacidad de 9,379 gls, 10,190 gls, 10,500 gls, 11,600 gls y 12,550 gls para abastecer sus envasadoras y las industrias que requieren las entregas en este tipo de vehículo. Además cuentan con doce (12) Camiones rígidos (bolitas) para las entregas a los clientes comerciales y cuatro (4) camioncitos para repartir los cilindros domésticos.

4.9.1 Almacenaje

El Grupo Credigas, Nativa cuenta con distintos almacenajes diferentes partes de la República Dominicana como se detalla a continuación incluyendo su capacidad de almacenamiento:

Credigas Bonaó	: Con capacidad de almacenamiento de 36,000 gls
Credigas Romana	: Con capacidad de almacenamiento de 36,000 gls
Credigas San Pedro	: Con capacidad de almacenamiento de 36,000 gls
Credigas La Vega	: Con capacidad de almacenamiento de 36,000 gls
Credigas Sosua	: Con capacidad de almacenamiento de 36,000 gls
Credigas Bávaro	: Con capacidad de almacenamiento de 60,000 gls
Manoguayabo	: Con capacidad de almacenamiento de 60,000 gls
Centro de Operaciones Carretera Mella	: Con capacidad de almacenamiento de GLP de 66,000 gls

4.9.2 Comercialización

El Grupo Credígas, Nativa busca la excelencia al momento de comercializar sus productos al Mercado en general, con la basta demanda que hay de gasolina y tanques de gas, Credigas Nativa se compromete a darles un servicio de buena calidad para así obtener la satisfacción de sus clientes.

Actualmente el Grupo Credígas, Nativa no cuenta con redes sociales las cuales puedan ayudarlos a obtener una mejor cantidad de clientes, todas sus promociones se basan por su territorio (Carretera Mella), para que toda persona pueda conocer los servicios y los productos que ofrece El Grupo Credigas Nativa.

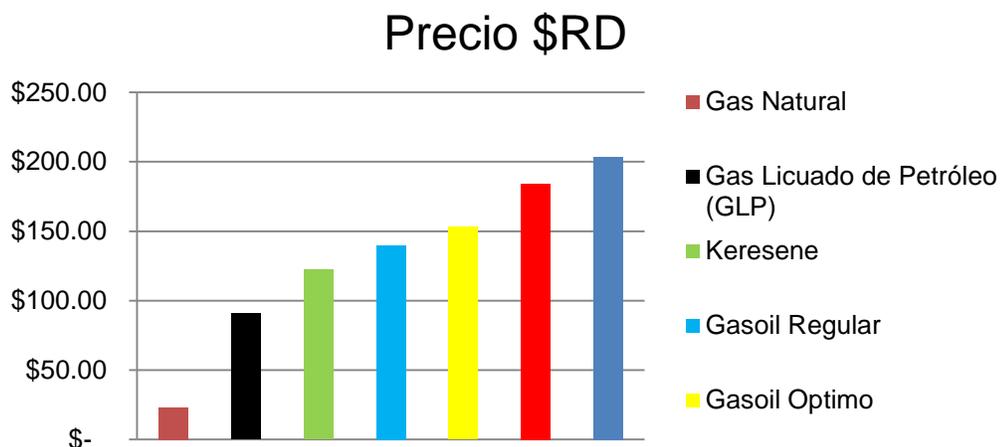
Credígas, Nativa cuenta con sus promociones de “Auto Servicio”, la cual consiste en reducir el precio del costo a toda persona eche su propia gasolina en sus bombas, esto sirve para que la mano de obra pueda descansar de su grandes turnos, y así las personas puedan poder aprender el valor de solidaridad. Además, Credigas, Nativa te rebaja RD\$ 10.00 pesos oro, por cada galón de Diesel que le echas a tu carro.



4.9.3 Precio de Adquisición y Venta

Los precios de adquisición y venta del Grupo Credígas, Nativa incluyen los costos incurridos para llevar el servicio al punto de venta o a otro proveedor. Este se calcula según el consumo de galones.

Distintos precios que tiene la distribuidora de Gas Credígas Nativa:



Precios de formar más detallada acerca de la distribuidora de Gas Credígas, nativa:

Gas Natural	\$ 23.22
Gas Licuado de Petróleo (GLP)	\$ 90.60
Keresene	\$ 122.10
Gasoil Regular	\$ 139.90
Gasoil Optimo	\$ 153.00
Gasolina Regular	\$ 184.40
Gasolina Premium	\$ 203.60

Nota: Estos precios no son fijos, tienen tendencia a variar.

4.9.4 Gestión de Servicio al Cliente

El grupo Credígas Nativa cuenta con un departamento técnico industrial para el servicio de nuestros clientes, el cual está integrado por ingenieros y técnicos con vasta experiencia en el manejo de GLF y se encargan de realizar evaluaciones, instalaciones, corregir escapes y/o averías al igual que ofrecer cualquier asesoría que sea de provecho para sus clientes. Además, el departamento trabaja 24 horas los 7 días de la semana para los casos de emergencias con el objetivo de garantizar la seguridad de las instalaciones del cliente y el medio ambiente que les rodea.

4.9.5 Orden de Entrega

Para realizar las ordenes de Entrega, el cliente primero debe de hacer una orden de compra, su departamento de servicios trabaja de 8:00am a 5:00pm de Lunes a Sábado y los Domingos y Días Feriados de 8:00 a.m. A 12:00 p.m del mediodía, respondiendo al teléfono 809-596-5188 en las extensiones 253/270/271; Solicitan que las órdenes de compra se realicen con 24 horas de antelación pero dejando la brecha para garantizar un despacho seguro en caso de contingencia, siempre que la llamada se realice en un horario de oficina.

El Grupo Credígas Nativa cuenta con una orden de entrega el cual garantiza al cliente la obtención de su gas de forma rápida y sencilla, con solo llamar, este podrá reservar un servicio.

4.9.6 Preparación y Recepción del Cliente

La preparación previa antes de la recepción del cliente es una de las partes más importantes de Credígas, Nativa ya que de esto dependerá el éxito de la colocación de sus productos y servicios, de manera que los colaboradores hacen todo lo posible para satisfacer al cliente y darle siempre la atención que se merece al momento de realizar una compra o buscar información acerca de sus servicios.

Su personal está capacitado para dar cualquier tipo de información basada en los productos y servicios que ofrecen y poseen la suficiente confianza para comunicarle a los superiores cualquier situación, buscando siempre dar un buen servicio para que sus clientes salgan satisfecho de sus instalaciones.

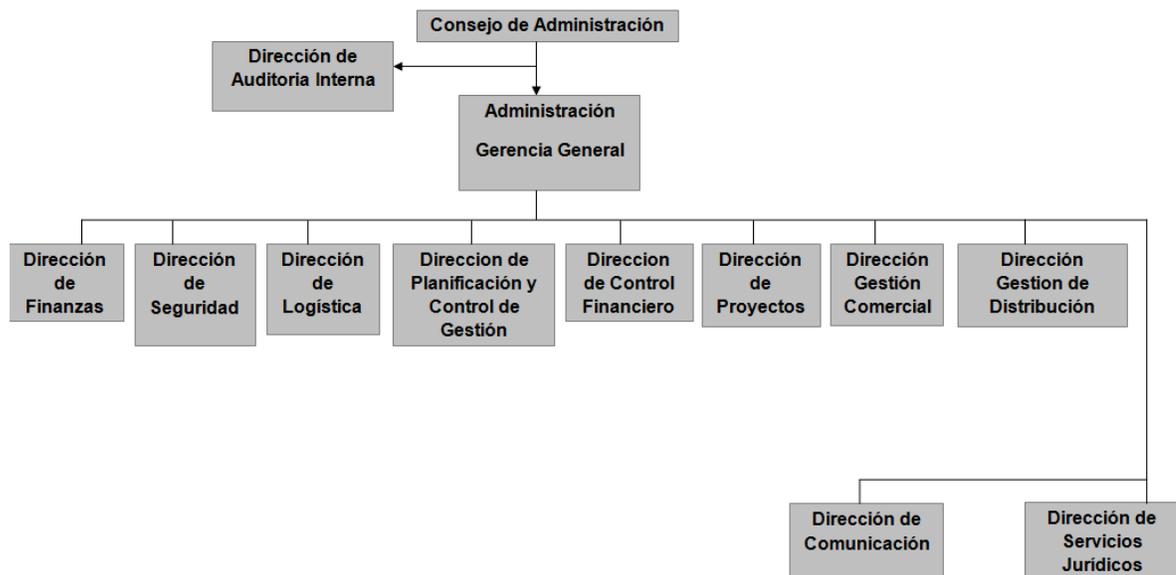
**CAPITULO V.
PROPUESTA DE MEJORA DEL DISEÑO DE LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORA
DE GAS CREDIGAS, NATIVA**

5.1 Propuesta Organizacional

De acuerdo al análisis que hemos realizado sobre la estructura organizacional actual de la empresa Credigas Nativa, encontramos que la empresa necesita un nuevo diseño en su estructura que le permita mejorar la misma. Nos enfocaremos en proponer un nuevo organigrama que influirá en la mejora de cada departamento, lo que repercutirá en la obtención de un mejor desempeño.

5.2 Organigrama Propuesto y descripción de departamentos

5.2.1 Consejo de Administración



Fuente: Elaboración Propia

El Consejo de Administración se encargara de tomar las decisiones más importantes referente a la empresa, al mismo tiempo la estará representando tanto en los negocios como en demás encuentros, además deben de velar de

que las estrategias realizadas sean para el beneficio de todos, tanto de la empresa como de sus accionistas. El Consejo Administrativo será el intermediario entre los accionistas de la empresa y los departamentos administrativos.

El Consejo de Administración tendrá como responsabilidad:

- Manejar por donde se dirige la empresa
- Planear decisiones que ayuden en el crecimiento de la empresa
- Serán responsable de la definición de las estrategias de la empresa y a su vez la aprobación de las mismas que le propongan los diferentes departamentos
- Coordinar y controlar las operaciones según un plan previsto
- Implementar el liderazgo mediante las decisiones y acciones
- Supervisión de la alta gerencia y directivos
- Sera responsable de las operaciones de cualquier naturaleza
- Ser como intermediario entre los accionistas y el equipo administrativo

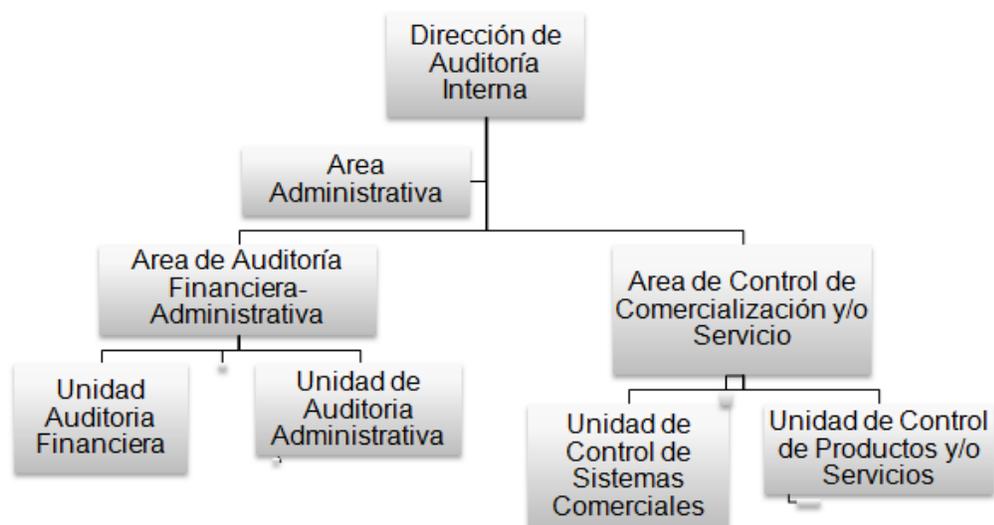
5.2.1 Administración Gerencia General

El principal aporte de la Administración Gerencia General será brindarle apoyo incondicional tanto al Consejo de Administración como a sus departamentos: dirección financiera, dirección de auditoría interna, dirección de seguridad, dirección de control financiero, dirección de proyectos, entre otros.

La Administración Gerencia General tendrá como responsabilidad:

- Implementar la comunicación entre sus departamentos
- Implementar programas de capacitación de empleados
- Velar por el buen uso de los recursos financieros
- Debe tener la responsabilidad de custodiar que se cumplan con las tareas asignadas
- Implementar programa informativo o retroalimentación sobre las responsabilidades y funciones de cada empleado.
- Ser intermediario de todos los departamentos con el consejo administrativo

5.2.2 Dirección de Auditoría Interna



Fuente: Elaboración Propia

La Dirección de Auditoría interna deberá revisar y evaluar los aspectos administrativos, financieros, tecnológicos, técnicos y comerciales velando por el cumplimiento de las leyes aplicables a la empresa, la preservación de las normas de control interno, de los intereses de la empresa, así como por la ejecución de acciones que contribuyan a la mitigación de los factores de riesgos, informando al Consejo y a la Administración Gerencia General, las desviaciones encontradas.

La Dirección de Auditoría Interna tendrá como responsabilidad:

- Velar el cumplimiento de las Leyes
- Cumplimiento de las leyes de la empresa
- Velar por la seguridad legal de la empresa
- Determinar si los sistemas y procesos son efectivos
- Mantener el control interno de la empresa estable
- Detectar cualquier falla en el sistema, a su vez buscarle solución

5.2.2.1 Área Administrativa

Estará a cargo de elaborar los planes de auditoría, y de autorizarles a los empleados los Programas de revisión y procedimientos.

Dentro de las funciones a desempeñar:

- Chequeo constante de los procesos de la empresa
- Verificación frecuentemente de las operaciones de la empresa

- Estudiar los objetivos y planes que tiene la empresa
- Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos establecidos

5.2.2.2 Área de Auditoría Financiera-Administrativa

Se encargara de dirigir y controlar los grados que han alcanzado los objetivos, teniendo el máximo aprovechamiento de los recursos obtenidos, además asegurarse que no haya ningún problema con los estados financieros de la empresa.

Dentro de las funciones a desempeñar:

- Encargara de la revisión de los estados financieros y la verificación de estos de acuerdo a los normativas establecida
- Responsable de verificar la información financiera
- Comunicar cualquier situación que se presente a sus superiores o consejo administrativo
- Establecer estrategias que ayuden a la mejora de los procesos o sistemas ya establecidos

5.2.2.3 Área de Control de Comercialización y/o Servicio

Área de Control de Comercialización y/o servicio se encargara de la planificación, ejecución y control de la parte comercial de los servicios, dónde se estará revisando que no se encuentren ningún problema al momento de comercializar los productos y/o servicios que se quieren vender.

Las principales actividades que tendrán serán:

- Ejecutar planes de comercialización
- Garantizar que se cumplan las leyes
- Establecer estrategias de comercialización
- Tener control de los productos y servicios que se comercializan en la empresa
- Constante verificación de los procesos y el estado de comercialización de los productos

5.2.3 Dirección de Finanzas



Fuente: Elaboración Propia

El departamento de Dirección de Finanzas estará encargado de dirigir y coordinar las acciones necesarias para garantizar el adecuado uso y aplicación de los recursos financieros, minimizando riesgos, y promoviendo el cumplimiento

de las metas de la empresa, a través del análisis de las actividades y registros que generan sus ingresos, y egresos.

La Dirección de Finanzas deberá cumplir con responsabilidades como:

- Registrar los ingresos y egresos
- Minimizar los costos de la producción
- Minimizar riesgos financieros
- Mejorar la calidad de los sistemas financieros utilizado en la empresa
- Establecer estrategias financieras para la mejora de la empresa
- Tomar decisiones financieras que manifieste el rendimiento de la empresa

5.2.3.1 Contabilidad

El departamento de Contabilidad se encargara de coordinar y ejecutar los estados patrimoniales de la empresa, tener un control de los activos y pasivos que maneja la organización y evaluar todas las decisiones que en un futuro se tomarán con relación a la contabilidad.

Las funciones que deberá realizar el departamento de Contabilidad son:

- Realizar el presupuesto de la empresa
- Preparar los estados e informes financieros
- Tener registros de las cuenta por cobrar y cuentas por pagar
- Tener registros contables de los ingresos y egresos de la empresa
- Realizar los asientos contables correspondientes

- Cumplir con las leyes contables establecidas por la ley dominicana
- Comunicar todo acontecimiento importante a sus superiores

5.2.3.2 Tesorería

El departamento de Tesorería se encargara de dirigir las operaciones que tengan el cobro por las ventas o los servicios que ofrezca la empresa, el pago por los gastos, debe de gestionar el flujo monetario de caja que tiene la empresa.

Dentro de las responsabilidades y funciones que deberá realizar los empleados de este departamento están las siguientes:

- Se encargara de la contabilización de todas las operaciones referente a la tesorería
- Estará a cargo de las negociaciones de las condiciones para los pagos o cobros
- Responsable del pago de la nomina
- Establecer estrategias que beneficien a la empresa
- Responsable de realizar los pagos a los distintos proveedores
- Establecer sistemas de mejora para la empresa
- Responsable de enviarle informes diariamente al departamento de contabilidad sobre las operaciones bancarias, ingresos y egresos
- Se encargara de verificar que la documentaciones cumplan con los requisitos establecidos y este todo bajo la ley lo establece

- Realizar informes periódicos sobre la situación de la cuenta bancaria de la empresa
- Controlar el flujo de caja

5.2.3.3 Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos se encontrara a cargo de contratar personal calificado de acuerdo a los perfiles y aptitudes que así lo requiera el puesto. También la capacitación de empleados, así como de garantizar que la motivación del personal mediante actividades internas y externas.

Dentro de las responsabilidades y funciones que deberá realizar los empleados de este departamento están las siguientes:

- Organización y planificación del personal
- Manejo de conflictos laborales
- Reclutamiento y selección de personal
- Clima satisfacción laboral
- Evaluaciones de desempeño, planes de carrera y promociones de personal
- Relaciones laborales
- Prevención de riesgos laborales
- Administración de personal

5.2.3.4 Crédito y Cobranza

Este departamento de Crédito y Cobranza se encargará de controlar las ventas que se realizarán a otros compradores, esta área debe de coordinar a quién le venderán, el monto y a qué plazo se le venderá, al igual de informar cuando esos plazos se cumplan o no.

Dentro de las funciones de Crédito y Cobranza son:

- Responsable de aumentar las ventas mediante el cobro
- Responsable de recuperar el capital mediante la cobranza
- Se encargará de otorgar los créditos a los clientes
- Presentar a los altos directivos informes referentes a los diferentes movimientos y transacciones a realizar.
- Supervisar al personal a cargo de cumplir las normas establecidos por la empresa

5.2.3.5 Abastecimiento

El departamento de Abastecimiento se encargará de controlar las necesidades que necesita la empresa en orden de conseguir un beneficio de esto, adquirir los bienes y servicios que ayudaran en esto.

Dentro de las funciones a realizar este departamento esta:

- Responsable de generar utilidades a la empresa

- Encargado de informar a la empresa sobre los sucesos y pronósticos del mercado
- Responsable del control de Stock
- Establecer sistemas de compras eficientes
- Implementar estrategias de compra que beneficie a la empresa.

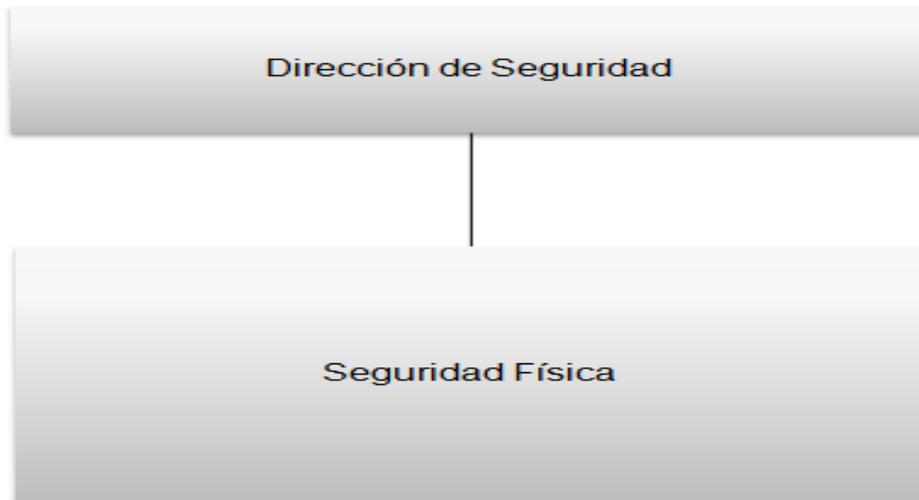
5.2.3.6 Sistemas

El departamento de Sistemas estará a cargo de obtener la información necesaria para conocer los precios que están en el mercado de esta manera poder determinar un precio competitivo y que a su vez genere utilidad a la empresa.

Las actividades que desarrollarán serán:

- Mantener un equilibrio en sus estados financieros
- Capacitación a los empleados
- Llevar actualizado los libros financieros
- Velar por que los sistemas dentro de la organización estén operando correctamente
- Actualizar los sistemas de acuerdo a las actualizaciones

5.2.4 Dirección de Seguridad



Fuente: Elaboración Propia

La Dirección de Seguridad estará a cargo de dirigir y controlar la calma de la empresa, son los encargados de velar por la seguridad de las personas, cumpliendo con su deber de vigilar que no ocurra nada extraño en los perímetros del Grupo Credígas, Nativa.

La dirección de seguridad tendrá responsabilidades como:

- Mantener el orden en la organización
- Mantenimiento en los perímetros de la organización
- Constante vigilancia
- Responsable de vigilar los circuitos de seguridad

- Responsable de crear un ambiente seguro en todas las instalaciones del grupo Credigas, Nativa
- Responsable de cumplir con los requisitos necesarios de seguridad para la protección del usuario y del personal
- Velar de que el personal cumpla con las reglas establecidas

5.2.4.1 Seguridad Física

La Seguridad Física se encargará de controlar y mantener un ambiente seguro para los usuarios de las instalaciones. Procurar por el bienestar de los clientes y que no existe problemas.

Las funciones que deben realizar el personal de Seguridad Física son:

- Mantener un ambiente seguro
- Revisar que no ocurran problemas en las instalaciones
- Estar preparado para cualquier imprevisto que se pudiera presentar
- Capacitar el personal de seguridad con frecuencia
- Responsable de mantener la infraestructura de acuerdo a los requerimientos establecidos

5.2.5 Dirección de Logística



Fuente: Elaboración Propia

El departamento de Dirección de Logística se encargará de planificar, coordinar y dirigir los procesos asociados a la cadena de abastecimiento de la empresa desde la elaboración de los pedidos a proveedores, recepción, almacenaje, despacho y transportación, hasta la elaboración de informes.

La dirección de Logística deberá cumplir con responsabilidades como:

- Planificación del proceso de logística a utilizar
- Establecer estrategias de logísticas que mejoren los sistemas
- Responsables de velar que el proceso se lleve acabo de principio a fin
- Responsable del control de calidad a través del proceso de logística

- Mantener el control de existencia
- Estar en constante comunicación los distintos departamentos
- Realizar búsquedas de las mejores opciones ya sea de transporte, almacenaje o proveedores, siempre teniendo en cuenta la relación costo/calidad

5.2.5.1 Transporte y Mantenimiento

El departamento de Transporte y Mantenimiento se encargará de dirigir y coordinar los servicios externos de la empresa, establecer los diferentes medios a utilizar para el transporte de la mercancía a sus distintos puntos de llegada.

Dentro de las funciones a realizar son:

- Establecer rutas para el transporte de la mercancía
- Tener personal altamente capacitado para desempeñar las tareas
- Realizar mantenimiento de los transportes con frecuencia
- Cuidado de los vehículos perteneciente a la compañía
- Verificar y controlar la llegada de la mercancía en el tiempo establecido
- Establecer estrategias de ruta que permita el ahorro de gastos y tiempo

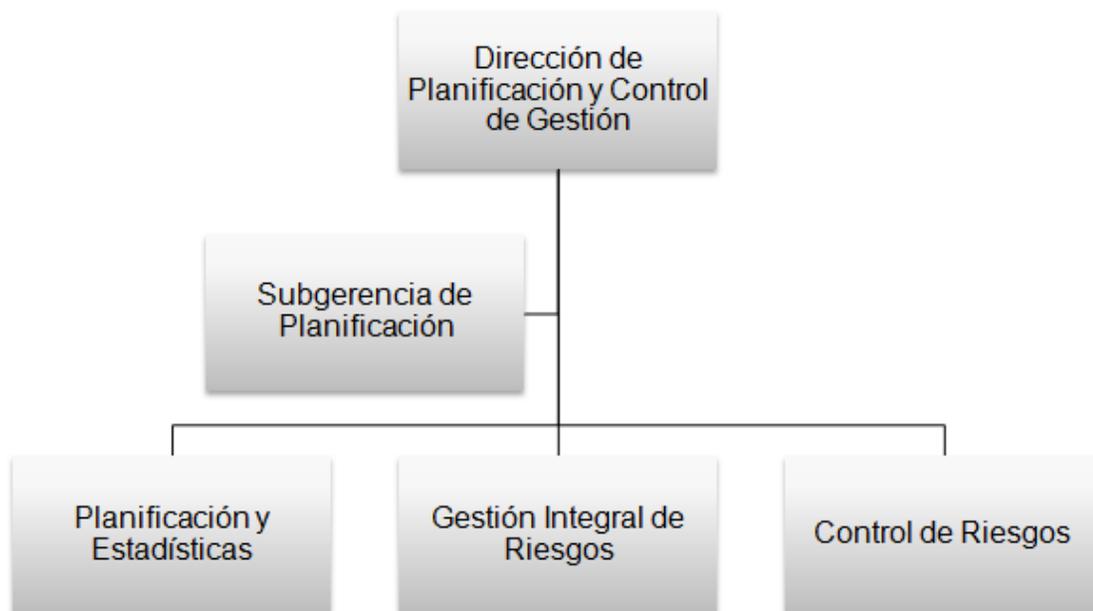
5.2.5.2 Estadísticas

El departamento de Estadísticas estará a cargo de ordenar y clasificar los datos que se obtengan a partir de las observaciones, para así poder hacer las comparaciones y de esta manera poder sacar las conclusiones.

Las funciones principales a realizar este departamento son:

- Responsables de la recogida de datos
- Realizar mantenimiento constante de los equipos a utilizar
- Deben organizar y representar los datos
- Presentar informes al consejo administrativo sobre los resultados obtenidos en las distintas encuestas a realizar
- Establecer estrategias de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos

5.2.6 Dirección de Planificación y Control de Gestión



Fuente: Elaboración Propia

El departamento de Dirección de Planificación y Control de Gestión deberá de diseñar, controlar y dirigir los procesos de la planificación organizacional,

coordinar el desarrollo de los proyectos, así como el control de la gestión, diseñar y tener un monitoreo de los procesos que hace la empresa, gestionar el sistema de riesgos y gestión de los cambios organizacionales.

La Dirección de Planificación y Control de Gestión tendrá la responsabilidad de:

- Dirigir y evaluar el cumplimiento de los procesos
- Planificar los procesos de la organización
- Gestionar los sistemas de riesgos
- Realizar el monitoreo sobre los procesos de la empresa
- Establecer estrategias de mejora en los procesos y sistemas de la empresa
- Tomar decisiones sobre los procesos y sistemas orientado a los objetivos y valores de la empresa
- Establecer el sistema de control de gestión
- Supervisar al personal sobre el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades dentro de la empresa

5.2.6.1 Subgerencia de Planificación

El departamento de Subgerencia de Planificación estará a cargo de dirigir y controlar los procesos de la planificación de las unidades, en función de los objetivos marcados y bajo un mando legal vigente.

Dentro de las funciones a realizar este departamento son:

- Controlar los procesos de planificación de las distintas sucursales o unidades de la empresa Grupo Credigas, Nativa
- Velar y cumplir con los objetivos señalados y establecidos
- Planificar de acuerdo a los objetivos de la empresa
- Informar de todos los acontecimientos a sus superiores

5.2.6.2 Planificación y Estadísticas

El departamento de Planificación y Estadísticas estará a cargo de coordinar las informaciones de los departamentos de la empresa para la elaboración de planes tanto de corto a largo plazos, lo que ayudará en la obtención de los objetivos empresariales.

Dentro de las funciones que deberá realizar este departamento son:

- Establecer reuniones donde cada jefe de departamento exprese los planes a mediano y corto plazo de sus respectivos departamentos
- Ayudar a los departamentos a lograr sus objetivos y planes establecidos
- Mantener la motivación del logro de los objetivos entre departamentos
- Crear estrategias que permitan a los departamentos establecer sus objetivos sin desligar los objetivos principales de la empresa

5.2.6.3 Gestión Integral de Riesgos

El departamento de Gestión Integral de Riesgos se encargara de dirigir y evaluar las gestiones integrales de riesgos de la empresa.

Dentro de sus funciones principales a realizar son:

- Encargados de prevenir el suceso de un desastre
- Establecer estrategias de maderamiento por los efectos caudados por algún desastre
- Establecer medidas para evitar el riesgo a largo plazo
- Crear planes de contingencias en distintos escenarios
- Establecer las medidas de seguridad necesarias para evitar desastre
- Supervisar el cumplimiento de las medidas establecidas
- Plantear estrategias al personal y capacitarlos para en caso de desastre

5.2.6.4 Control de Riesgos

El Control de Riesgos estará a cargo de evaluar el cumplimiento de los planes y programas de la empresa, mediante la medición de indicadores de gestión, que les permitan realizar las evaluaciones sobre la eficacia de las metas establecidas

El Control de Riesgos tendrá como responsabilidad:

- Tener el control de Riesgos
- Realización de planes a corto y largo plazo
- Evaluar los riesgos de las gestiones

- Realizar planes de contingencia
- Supervisar al personal encargado

5.2.7 Dirección de Control Financiero



Fuente: Elaboración Propia

La Gestión de Control Financiero se encargara de tener actualizado las situaciones o estados de la empresa a un nivel financiero, detalladamente, con toda objetividad y exhaustividad.

La Gestión de Control Financiero tendrá como responsabilidad:

- Diagnosticar problemas
- Actuar sobre las áreas que lo precisan
- Tener actualizado sus estados financieros
- Establecer estrategias para la mejora
- Plantear soluciones a los problemas que pudieran surgir

- Realizar distintas propuestas de planes
- Realizar informes con frecuencia a sus superiores a cargo
- Tener control respecto a todo lo financiero de la empresa se hable
- Cumplir con los requisitos establecidos por la empresa para la documentación y procesos

5.2.7.1 Controles Internos y Validación

El departamento de Controles Internos y Validación se encargara de encontrar las deficiencias que afectan a los estados contables, y deberá de reportar a la gerencia acerca de esto.

Dentro de sus responsabilidades están:

- Realizar informes sobre los estados contables
- Analizar los estados contables en búsqueda de deficiencias
- Reportar a la gerencia sobre los hallazgos encontrados en los estados contables
- Cumplir con los requisitos establecidos por la empresa para la realización de la documentación y los procesos a utilizar

5.2.7.2 Estados Financieros

El departamento de los Estados Financieros se encargara de dar informes para dar a conocer las situaciones tanto económicas como financieras de la empresa, y cuales cambios habrán en un periodo determinado.

Dentro de las funciones a desempeñar este departamento son:

- Realizar los estados financieros de la empresa
- Cumplir con las leyes establecidas por el país
- Realizar análisis de los estados financieros
- Realizar planificación financiera de la empresa a partir de los estados financieros
- Dar informes tanto a los distintos departamentos correspondientes como al consejo administrativo
- Informar cualquier falla encontrada en los estados financieros

5.2.7.3 Contabilidad de Terceros y Gastos Administrativos

La Contabilidad de Terceros y Gastos administrativos se encargara de coordinar y establecer los gastos que se presentaran en la administración, así como encontrar una manera de solucionar estos gastos.

Las funciones principales que tiene son:

- Controlar los gastos financieros
- Informes de los estados financieros
- Establecer estrategias para el control de los gastos administrativos
- Realizar informes y presentarlos al consejo administrativo
- Crear soluciones a los posibles problemas que pudieran surgir

5.2.8 Dirección de Proyectos



Fuente: Elaboración Propia

La Dirección de Proyectos se encargara de planificar, coordinar y organizar el control de los recursos para así obtener uno o varios objetivos. Estarán a cargo de siempre producir un único servicio o resultado, con unos principios y un final definido.

La Dirección de Proyectos tendrá como responsabilidad:

- Elaborar proyectos de calidad
- Deberá crear estrategias que elimine las barreras
- Optimizar la asignación de recursos
- Mantener motivado a su equipo de trabajo
- Tendrá que gestionar el riesgo, los equipos, la compra y los proveedores.
- Evaluar la calidad y utilizar el sistema más conveniente
- Realizar seguimiento a los proyectos
- Establecer estrategias de proyectos que vayan de acuerdo a los objetivos de la empresa

5.2.8.1 Gestión de la Calidad del Proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto estará a cargo de dirigir, planificar y controlar las actividades que la organización ejecute y que determinen las políticas, objetivos y responsabilidades relativos a la calidad de una manera que el proyecto satisfaga las necesidades de la empresa.

Las funciones a realizar este departamento son:

- Establecer normas de calidad de acuerdo al proyecto a utilizar
- Cumplir con las normas internacionales para su certificación
- Mantener una constante supervisión del cumplimiento de las normas
- Analizar y detectar errores o posibles errores
- Supervisar al personal encargado y que este se encuentre calificado para la evaluación y control de calidad

5.2.8.2 Gestión de los Riesgos del Proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto se encargara de dirigir las actividades de gestión de riesgos de un proyecto, para así determinar el tipo, nivel y visibilidad de la gestión de riesgos, los gerentes deben de estar acuerdo con el riesgo y la importancia que tendrá el proyecto para la empresa.

Dentro de las funciones que tendrá que realizar:

- Determinar el nivel de riesgo del proyecto
- Establecer medidas de seguridad para prevención de desastre

- Establecer estrategias de riesgos
- Controlar y supervisar el proyecto

5.2.8.3 Gestión del Alcance del Proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto desatara a cargo de coordinar los procesos para garantizar que el proyecto incluya todo los trabajos requeridos para así poder completarlo con éxito.

Dentro de sus responsabilidades estarán:

- Establecer herramientas que permitan determinar el alcance del proyecto
- Definir los objetivos claro del proyecto
- Determinar a quién estará dirigido el proyecto
- Establecer las características especificar del proyecto
- Estar en constante comunicación con los departamentos involucrados en el proyecto

5.2.8.4 Gestión del Tiempo del Proyecto

La Gestión del Tiempo del Proyecto estará a cargo de determinar cómo se gestionará y se controlará el tiempo que se usará para el proyecto, deberá de influir en los factores que producen los cambios y determinar cuáles son estos mismos.

Dentro de sus responsabilidades tendrá:

- Establecer el tiempo del proyecto
- Controlar el tiempo que tendrá el proyecto
- Administrar y supervisar el tiempo del proyecto
- Identificar los factores que podrían influir en el cambio de tiempo del proyecto
- Establecer planes de contingencia
- Supervisar el proyecto constantemente
- Informar al personal sobre el proyecto y el tiempo establecido que deben realizar las actividades
- Crear un programa de actividades programado de acuerdo al tiempo establecido del proyecto

5.2.8.5 Gestión de los Costos del Proyecto

La Gestión de los Costos del Proyecto estará a cargo de definir y controlar los procesos, en controlar los costos de forma que se pueda completar el proyecto con el presupuesto aprobado.

Dentro de las responsabilidades que tendrá establecidos son:

- Realizar un presupuesto del proyecto
- Controlar los costos del proyecto
- Tener todo documentado las cotizaciones sobre el proyecto

- Informar al consejo administrativo sobre el presupuesto
- Establecer dentro del presupuesto un plan de contingencia

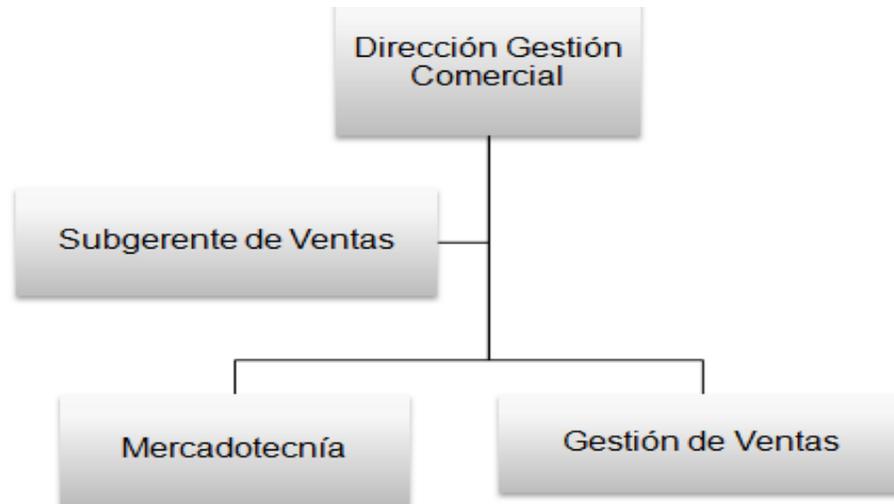
5.2.8.6 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto tendrá como función principal dirigir las comunicaciones a los departamentos que estarán asignados a la elaboración del proyecto.

Las responsabilidades que tendrán serán:

- Presupuestar los proyectos
- Obtener beneficios de los proyectos
- Aumentar el impacto de los eventos positivos
- Realizar control de calidad constátenme
- Establecer medios de comunicación eficiente entre los departamentos involucrados
- Realizar informes y enviar a los departamentos involucrados

5.2.9 Dirección Gestión Comercial



Fuente: Elaboración Propia

La Dirección Gestión Comercial se encargara de dirigir, planificar y organizar las ventas que se estarán realizando en las sucursales del Grupo Credígas, Nativa, con el objetivo de maximizar sus productos y servicios para obtener grandes ventas en el país.

La dirección Gestión Comercial tendrá como responsabilidad:

- Maximizar sus Servicios
- Obtener un margen de beneficio
- Ventas a precios asequibles
- Dirigir las ventas en las sucursales de la empresa
- Planificar las ventas de la empresa
- Establecer estrategias de venta
- Supervisar el funcionamiento de la fuerza de venta

5.2.9.1 Subgerencia de Ventas

La Subgerencia de Ventas se encargara de dirigir y controlar todas las operaciones de ventas, tener un control de las ventas y tener un buen departamento de ventas.

Dentro de las responsabilidades estará:

- Establecer objetivos de ventas
- Realizar proyecciones de ventas
- Deberá establecer los precios, tomando en cuenta el mercado
- Análisis del mercado
- Realizar promoción de ventas
- Análisis de la venta
- Control de la venta
- Planes de contingencia para cualquier declive de la venta
- Establecer estrategias de ventas eficientes para el aumento de estas

5.2.9.2 Mercadotecnia

El departamento de Mercadotecnia se encargara de dirigir, controlar y coordinar las prácticas que se van a llevar a cabo para poder aumentar el negocio en los mercados.

Dentro de las responsabilidades estarán:

- Deberá identificar el mercado meta

- Conocer el mercado meta
- Establecer las necesidades o deseos de los clientes y satisfacerlo
- Análisis del mercado
- Planificar actividades
- Tomar decisiones respecto al producto, plaza, precio, promoción
- Crear promoción de acuerdo a las necesidades de los clientes
- Establecer estrategias de postventa
- Establecer estrategias de venta conjunto al departamento de ventas

5.2.9.3 Gestión de Ventas

La Gestión de Ventas se encargara de dirigir y formar una gestión de equipo de ventas, con un seguimiento continuo y notificar a la compañía de las ventas.

Las principales funciones que realizaran:

- Establecer la fijación de metas
- Dar seguimiento a las ventas
- Promoción al producto
- Establecer un sistema de ventas
- Crear estrategias para el mejoramiento de las ventas
- Seguimiento a la post venta

5.2.10 Dirección de Comunicaciones



Fuente: Elaboración Propia

El departamento de Dirección de Comunicación se encargara de gestionar, diseñar e implementar estrategias, planes y acciones de comunicación con miras a lograr posicionamiento, reputación corporativa y sostenibilidad de la marca con sus grupos de interés.

La Dirección de Comunicación deberá de cumplir con responsabilidades como:

- Mantener comunicado a los empleados de los cambios que se realizaran en la organización
- Tener una comunicación externa
- Establecer estrategias para lograr posicionamiento
- Asesorar a los altos directivos en materia de comunicación
- Mantener flujo de comunicación en medios nacionales e internacionales

- Actualizar los medios de comunicación de los productos
- Comunicar sobre logros y proyectos

5.2.10.1 Subgerencia de comunicaciones

La Subgerencia de Comunicaciones se encargara de dirigir y mantener comunicados tanto a los directores como empleados de las actividades que ocurrirán en la empresa.

Dentro de las responsabilidades a realizar:

- Mantener informados a los empleados
- Recibir información de distintos departamentos
- Establecer un medio de comunicación para la difusión de los comunicados de la empresa
- Realizar documentación de recibido las informaciones que el departamento tenga que difundir

5.2.10.2 Gestión de Telecomunicaciones y Sistemas

La Gestión de Telecomunicaciones y Sistemas se encargará de gestionar y coordinar sistemas para una comunicación más clara y directa.

Dentro de las funciones a realizar:

- Crear un sistema el cual permita la comunicación entre departamentos
- Darles seguimiento a los sistemas actuales y a los creados

- Dar soporte a los sistemas
- Establecer estrategias para mejorar la comunicación entre departamentos
- Realizar evaluaciones de comprobación de la eficiencia de los sistemas

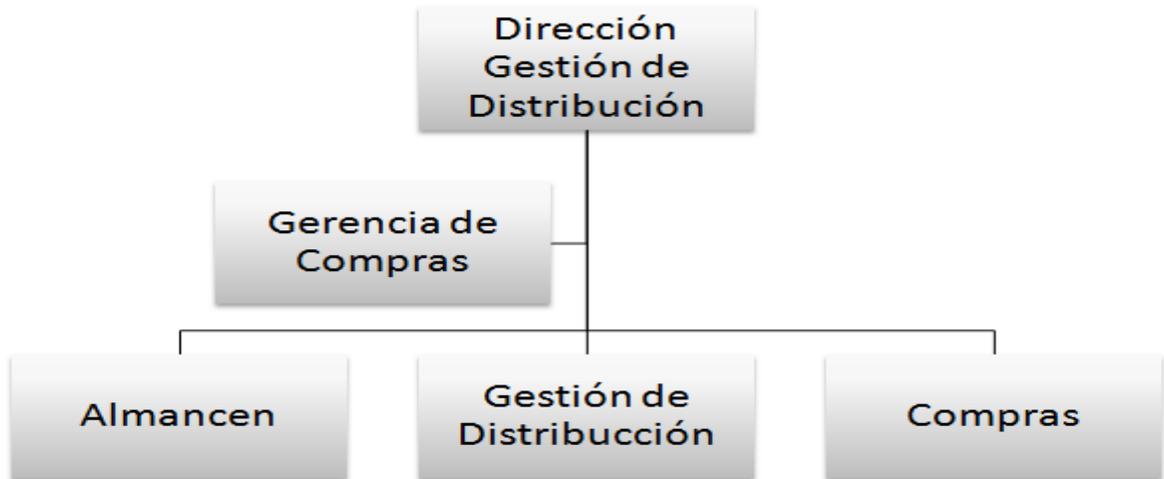
5.2.10.3 Diseño Gráfico

El Diseño Grafico estará a cargo de comunicar visualmente las actividades, proyectos y otros tipos de situaciones que desean implementar la organización.

Las principales actividades que realizaran son:

- Tener excelente comunicación interna y externa
- Mantener la comunicación entre departamentos
- Aproximación más directa
- Satisfacer las necesidades visuales del cliente
- Satisfacer las necesidades visuales de la empresa
- Realizar estrategias de diseño a través de los proyectos, logo y publicidad a realizar

5.2.11 Dirección Gestión de Distribución



Fuente: Elaboración Propia

La Dirección Gestión de Distribución se encargara de Planificar, evaluar, dirigir y coordinar las actividades relacionadas con la construcción, mantenimiento y optimización de las redes de distribución y subestaciones, la operación eficiente de la red en función de las necesidades de la empresa.

Tendrá como responsabilidad la Dirección de Distribución:

- El control de los almacenes
- Seguimiento de las ordenes de Entrega
- Seguimiento de la orden de Compra
- Mantenimiento de los almacenes
- Establecer estrategias para la red de distribución

5.2.11.1 Gerencia de Compras

La Gerencia de Compras se encargará de las compras de los bienes y productos que desean vender, así mismo adquirir la materia prima para la elaboración de los productos.

Dentro de las funciones a realizar esta:

- Aprovisionar los materiales tanto para la producción como para la operación diaria
- Evaluación de precios mediante conciliaciones de cotizaciones
- Cumplir las políticas de compras establecidas por la empresa
- Debe prevenir la escasez y el agotamiento de cualquier insumo
- Minimizar los gastos
- Realizar seguimientos a los pedidos
- Chequear todas las facturas
- Establecer estrategias de compras
- Tener plan de contingencia por si sucede algún imprevisto

5.2.11.2 Almacén

El Almacén se encargara de dirigir y controlar las instalaciones para el almacenamiento de los insumos.

Dentro de sus funciones deberá:

- Mantener el inventario

- Tener controlada las instalaciones
- Tener las instalaciones en buen estado
- Realizar mantenimiento constante a las instalaciones
- Informar de cualquier imprevisto sucedido
- Capacitar al personal encargado de los almacenes
- Supervisar al personal para que cumpla las medidas de seguridad establecidas

5.2.11.3 Gestión de Distribución

La Gestión de Distribución estará a cargo de dirigir y coordinar dónde se distribuirán los servicios y productos de la empresa.

Las funciones a desempeñar son:

- Almacenamiento de productos
- Supervisar e informar sobre las compras al por mayor
- Controlar y supervisar la cadena de Suministro

5.2.12 Dirección de Servicios jurídicos



Fuente: Elaboración Propia

El departamento de Dirección de Servicios Jurídicos se encargara de garantizar que la empresa opere dentro del marco legal vigente a fin de asegurar la implementación de las mejores alternativas jurídicas para el beneficio de los intereses del Grupo Credígas, Nativa.

La Dirección de Servicios Jurídicos tendrá responsabilidades como:

- El asesoramiento jurídico a la administración
- Permanecer en los ámbitos legales
- Mantener la documentación de la empresa en orden
- Informar sobre las leyes que se deben de cumplir
- Dar seguimiento al cumplimiento de las leyes

5.2.12.1 Secretaría General

La Secretaria General se encargará de asistir a la dirección de servicios jurídicos, ayudándolos con los archivos legales, estadísticas y presupuestos que tiene la empresa.

Dentro de sus responsabilidades están:

- Recibir documentación
- Archivar archivos legales
- Comunicación con los demás departamentos
- Darle seguimiento al cumplimiento de las leyes
- Informar a sus superiores cualquier acontecimiento referente al ámbito legal
- Estar informada con las novedades del día, tanto nivel nacional como de la empresa

5.2.12.2 Servicios Consultivos

Los Servicios Consultivos estarán a cargo de asesoramiento jurídico a la dirección de servicios jurídicos, y a los organismos que los representan.

Dentro de las funciones a realizar están:

- Consultar los precios y compra de petróleos de manera masiva
- Conocer y manejar la ley del comercio
- Obtener todos los permisos necesarios para la comercialización de la mercancía

- Brindar servicios de consulta a los altos administrativos de la empresa
- Asistir a todo personal de la empresa y a sus departamentos
- Establecer estrategias dentro de la ley que beneficie a la empresa

5.2.12.3 Servicios Contenciosos

Los Servicios Contenciosos estarán a cargo de dirigir las funciones atribuidas a la dirección de servicios jurídicos, en la representación y defensa de la empresa y sus organismos.

Las funciones a realizar son:

- Ayudar en los asuntos legales a la empresa
- Asesorías legales a la organización
- Defensa de la organización en caso de que así lo requiera en ámbitos legales o cualquier procedimiento prejudiciales o extrajudiciales en el extranjero
- Realizar informes del estatus legal de la empresa
- Estar informado del asunto legal del país y de los cambios que sufre el mercado nacional como el internacional
- Conocer las leyes internacionales de comercio del país el cual se realiza negocios

CONCLUSIONES

Después de analizar toda la información obtenida por medio de las encuestas y las entrevistas realizadas dentro de la empresa Credigas, Nativa y dada la estructura organizacional que presenta actualmente la organización, hemos detectado ciertas deficiencias, por lo que se considera necesario que se haga un cambio en lo que es la estructura organizacional de Credigas Nativa, de forma que las deficiencias detectadas sean erradicadas de raíz, lo que mejoraría considerablemente el desempeño de los empleados así como de la organización en general. A continuación, mostramos los hallazgos de mayor relevancia localizados dentro de la organización durante la investigación:

Una de las deficiencias encontradas en la organización analizada era la falta de comunicación, esto debido a que un 26.2% de los empleados encuestados afirmo que no recibían la información necesaria para desempeñar sus funciones o notificaciones de algún cambio dentro de la organización oportunamente, mientras que 23.9% no lo afirmo, pero tampoco lo negó.

Otro punto es que algunos empleados no recibieron un manual de descripción de puestos al momento de ser contratados, lo que ha ocasionado que los mismos no tengan claro cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, solo se limitan a hacer las tareas cotidianas del día a día y una que otra petición por parte de sus supervisores.

El 22.2% (40 personas) indicaron que hacían tareas que les correspondían a otras personas. Esto infiere la falta de conocimiento de los supervisores/gerentes de las tareas específicas de cada puesto, razón por la cual los mismos deben de repetir constantemente a cada empleado las tareas que ha de realizar. Esto afecta directamente al desempeño de la organización, ya que al hacer esto los supervisores/ gerentes pierden tiempo y al mismo tiempo los empleados se desmotivan, ya que se crea en ellos sentimientos de confusión y descontento lo que culmina en la baja productividad durante horas laborales.

Todo lo presentado anteriormente es consecuencia de la falta de una estructura organizacional adecuada para esta empresa, que aunque dispone de organigramas y descripciones de puestos, sin embargo no se toman en consideración. Por lo que hemos llegado a la conclusión de que la empresa Credigas Nativa debe someterse a una reestructuración organizacional, de forma que cada departamento cuente con un organigrama que muestre una estructura sencilla, que los empleados puedan entenderla pero eficiente, que repercuta en el incremento de su productividad y rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Todo cambio representa un gran reto y esfuerzo en cualquier aspecto para una organización, y es posible que también implique un costo monetario, mas sin embargo seria un costo que agregaría valor a la organización lo cual consideramos que la empresa Credigas Nativa estaría dispuesta a asumir por lo que recomendamos lo siguiente:

- Evaluar nuestra propuesta de mejora de su estructura implementando los organigramas y funciones de los departamentos sugeridos.
- Establecer canales viables de comunicación, que permitan la interacción adecuada ente las distintas áreas.
- Elaborar un nuevo manual de descripción de puestos, cuya información sea conocida por los empleados al momento de su entrada a la empresa, y entregarla a supervisor inmediato de los mismos de manera que quede claro en ambas partes, y se erradique la duplicidad de funciones o la realización de tareas correspondiente a otras personas.

Finalmente recomendamos a la empresa Credigas Nativa que tome en consideración la propuesta presentada en este trabajo de grado, así como la nueva estructura organizacional, que la analice, modifique o implemente tal como se sugiere. Porque esto resultara en mejoras de los procesos productivos, niveles más altos de desempeño y una eficiente comunicación en toda la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Las siguientes fuentes bibliográficas fueron utilizadas en la revisión documental:

Libros:

- Jaime Varo. (1993). Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria. Madrid, España: Díaz De Santos S.A.*
- Gerald J. Cohen. (1991). La naturaleza de la función directiva. Madrid, España: Díaz De Santos S.A.
- Gil Estallo, María De Los Ángeles. (2013). Como crear y hacer funcionar una empresa... Madrid: Business Marketing School.
- Lusthaus, Charles. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Otawa, Canadá: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Hitt, Michael A.. (2006). Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. (2005). Administración. Octava Edición. México: Pearson Educación.
- Lerner, Joel J.. (2011). Introducción a la organización y administración de empresas. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda; JeusStancatti, María; Gismano, Yanina; Banchieri, Lucia. (2007). Funciones de la Administración. Teoría y práctica.. Universidad del Sur - EDIUNS: El Cid Editor| Apuntes.
- Lerner, Joel J.. (2011). Introducción a la organización y administración de empresas. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Robles Valdés, Gloria; AlcerrecaJoaquín, Carlos. (2000). Un enfoque interdisciplinario..México, D.F.: Pearson Educación México.
- Galindo, Munch; Martínez, García. (2006). Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V..
- Ponce, Agustín Reyes. (2005). Administración de Empresas 2: Teórica y prácticas. México: Limusa Noriega Editoriales.
- Lanhan, Floyd. (1962). Análisis y descripción de puestos de trabajo. España: Díaz de Santos, S.A.
- Gael, Sydney. (1983). Análisis y descripción de puestos de trabajo. España: Díaz de Santos S.A.
- Manuel Fernández-Ríos . (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. España: Díaz de Santos, S.A..
- Mondy, R. Wayne. (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.
- Laborde, José Luis Torres. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Barranquilla: Universidad del norte.

- Gary Dessler, Ricardo Varela. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
- Valenzuela, Blanca; Ortiz, Pacheco. (2004). Análisis de puestos de trabajo. México: Mora-Cantua Editores, S.A. de C.V.
- Koontz. (2008). Administración: Una perspectiva Global y empresarial . México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana
- Raúl Villanueva López. (2015). Organización y prestación del servicio de recepción en alojamientos. HOTA0308. Antequera, Malaga: IC Editorial.
- Gerald J. Cohen. (1991). La Naturaleza de la Función Directiva. Madrid, España: Díaz de Santos S.A..

Páginas Web:

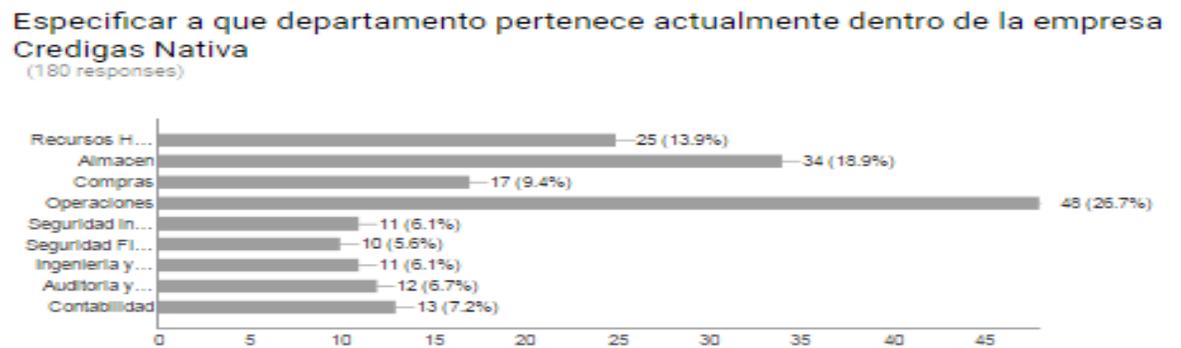
- <http://www.credigasnativa.com>

ANEXOS

ANEXO I.

Gráficos

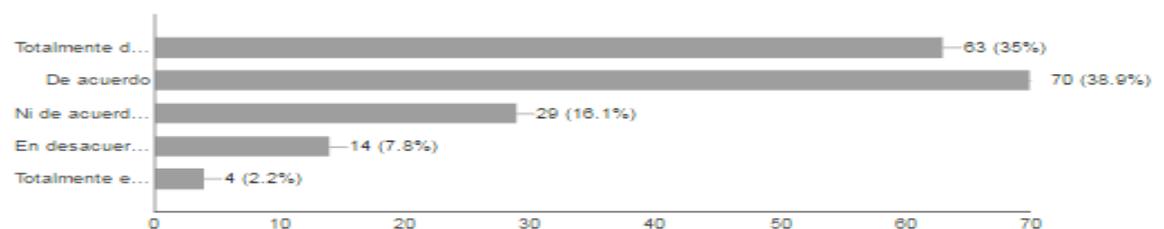
Gráfica 3.1 “Especificar a qué Departamento pertenece actualmente dentro de la empresa Credígas, Nativa”.



Pág. 33

Gráfica 3.2 “La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de mi puesto”

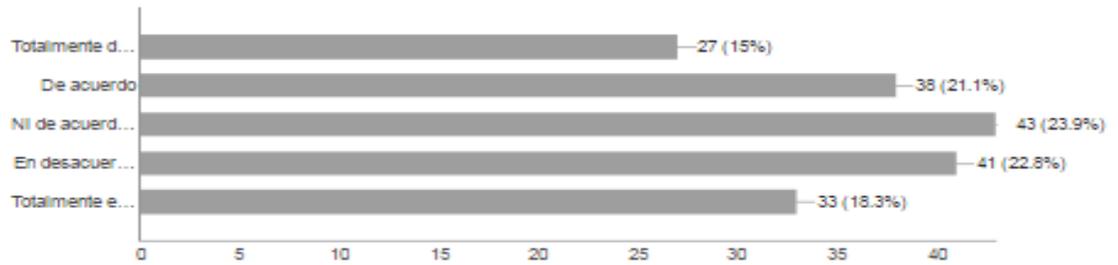
1. La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de mi puesto
(180 respuestas)



Pág. 34

Grafica 3.3 “No cuento con la información requerida oportunamente”

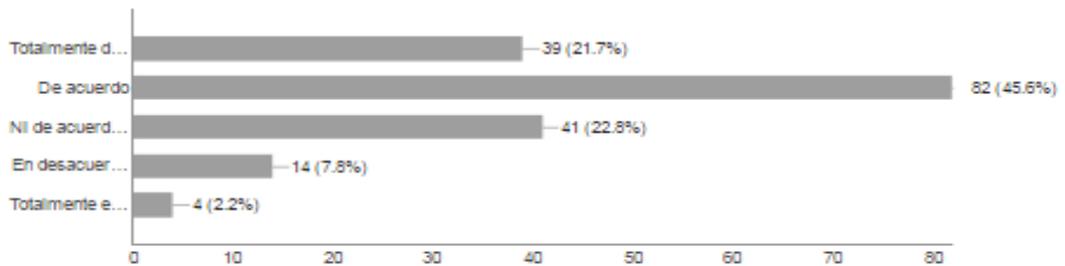
2. No cuento con la información requerida oportunamente (180 responses)



Pág. 34

Grafica 3.4 “Mi departamento está bien estructurado”

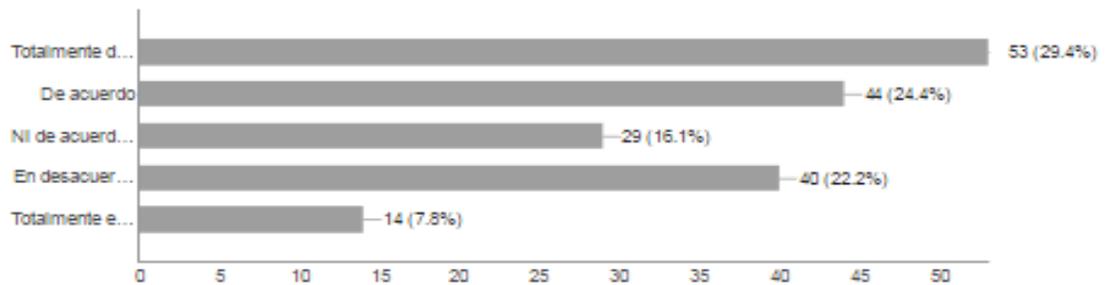
3. Mi departamento está bien estructurado (180 responses)



Pág. 35

Grafica 3.5 “No hago actividades concernientes a otro puesto”

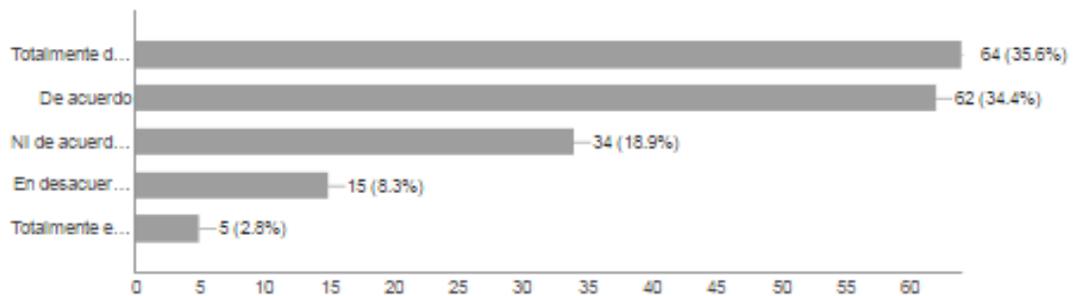
4. No hago actividades concernientes a otro puesto (180 responses)



Pág. 36

Grafica 3.6 “El esquema organizacional es altamente jerarquizado”

5. El esquema organizacional es altamente jerarquizado (180 responses)



Pág. 36

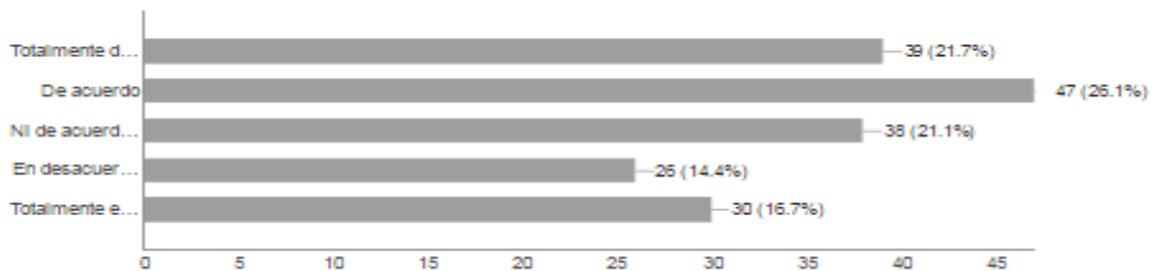
Grafica 3.7 “La gestión organizacional está basada en los procesos”



Pág. 37

Grafica 3.8 “La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de puestos escritos, conocidos y acatados por toda la organización. Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad”

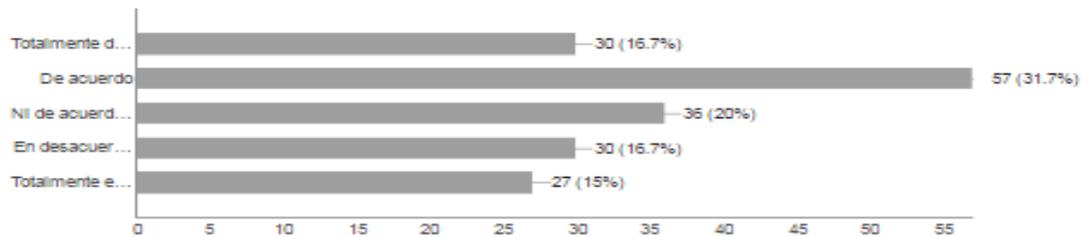
7. La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de puestos escritos, conocidos y acatados por toda la organización. Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad
(180 respuestas)



Pág. 38

Grafica 3.9 “Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad”

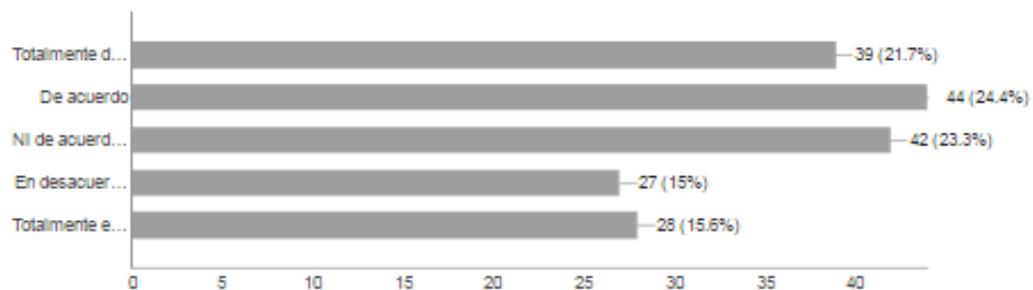
8. Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad
(180 respuestas)



Pág. 38

Grafica 3.10 “La empresa tiene un excelente clima organizacional”

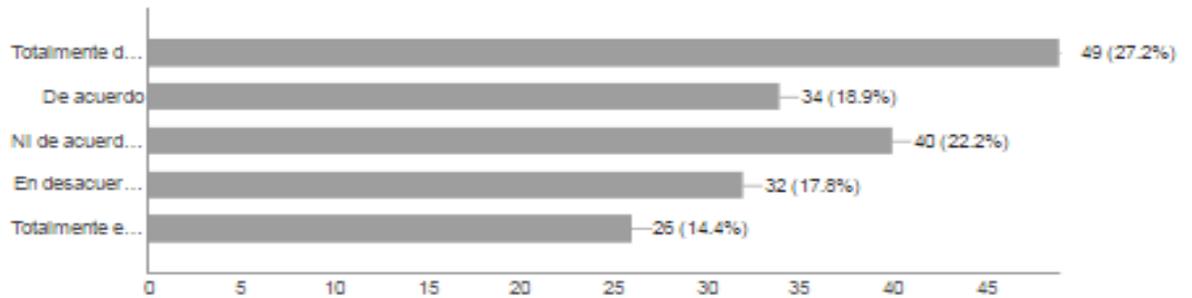
9. La empresa tiene un excelente clima organizacional (180 respuestas)



Pág. 39

Grafica 3.11 “La estructura organizacional de la empresa tiene aspectos negativos”

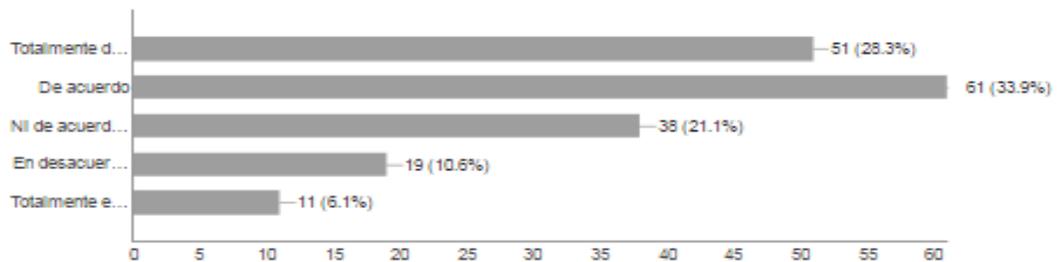
10. La estructura organizacional de la empresa no tiene aspectos negativos
(180 respuestas)



Pág. 40

Radica 3.12 “La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de los empleados”

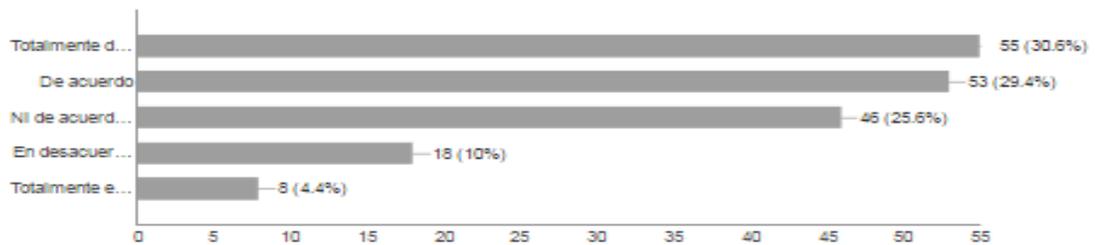
11. La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de los empleados
(180 respuestas)



Pág. 40

Grafica 3.13 “La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos corporativos”

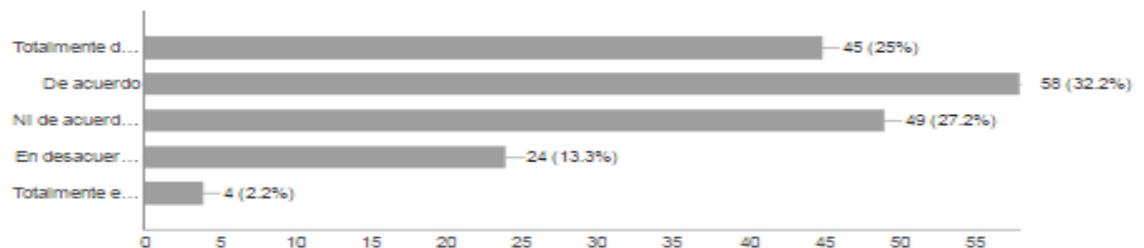
12. La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos corporativos
(180 respuestas)



Pág. 41

Grafica 3.14 “Cada autonomía tiene independencia para dar repuestas a las solicitudes de los usuarios”

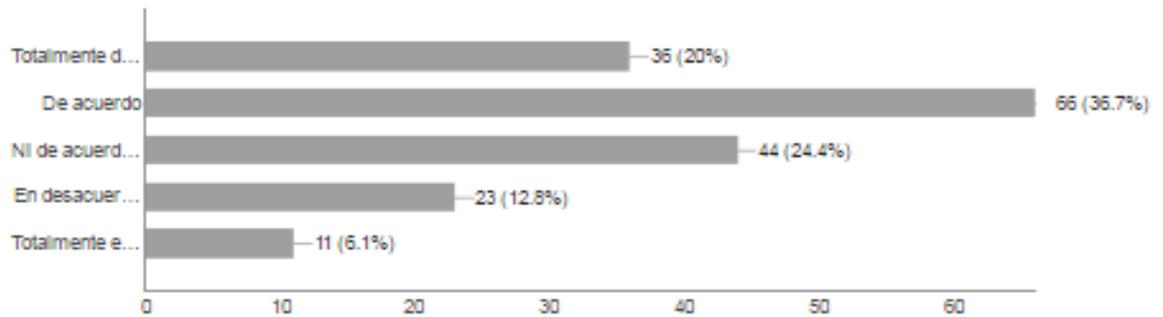
13. Cada autonomía tiene independencia para dar repuestas a las solicitudes de los usuarios
(180 respuestas)



Pág. 42

Grafica 3.15 “Mi supervisor sabe cuáles son mis funciones”

14. Mi supervisor sabe cuáles son mis funciones (180 respuestas)

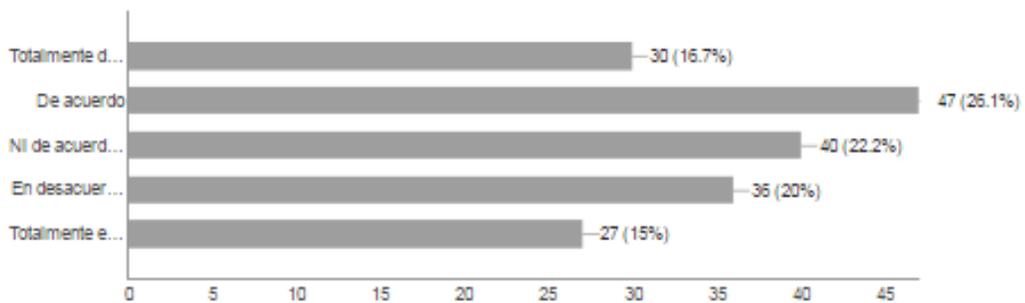


Pág. 42

Gráfica 3.16 “Existe una adecuada segregación de funciones y procesos en la estructura organizacional”

15. Existe una adecuada segregación de funciones y procesos en la estructura organizacional

(180 respuestas)

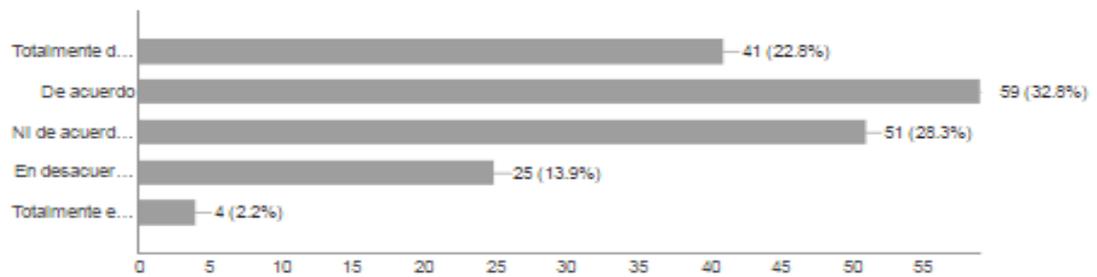


Pág. 43

Grafica 3.17 “Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y funciones en la estructura”

16. Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y funciones en la estructura

(180 respuestas)

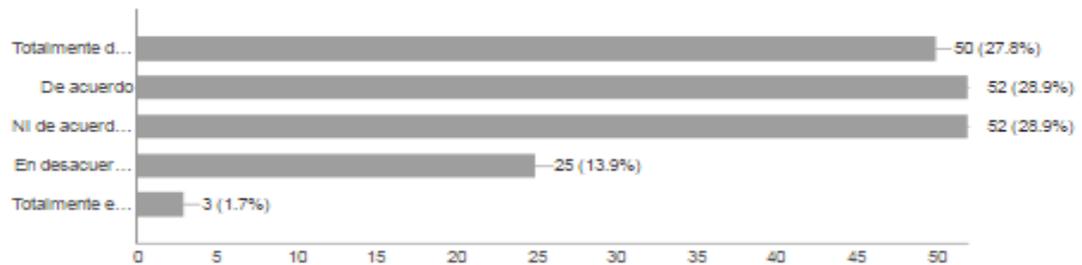


Pág. 44

Grafica 3.18 “Las decisiones son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación”

17. Las decisiones son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación

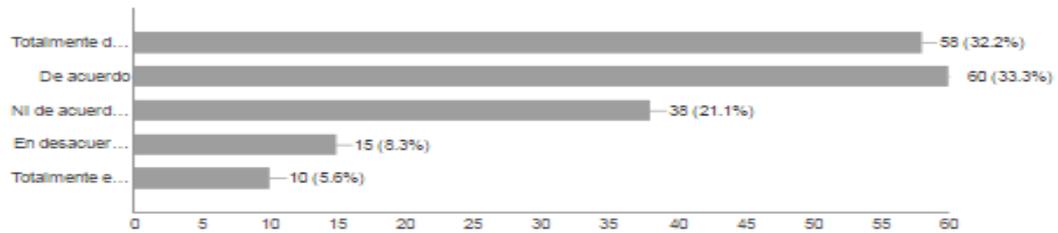
(180 respuestas)



Pág. 45

Grafica 3.19 “Están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos”

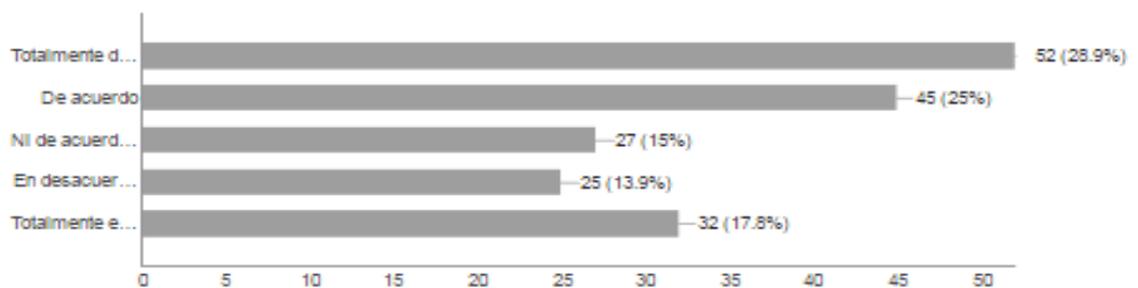
18. Están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos
(180 respuestas)



Pág. 45

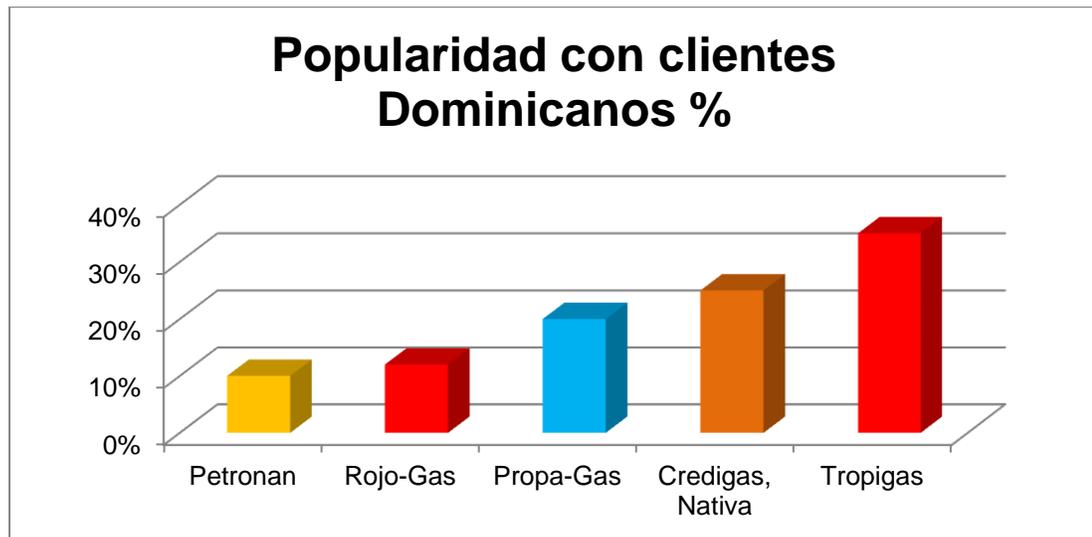
Grafica 3.20 “Se han definido los límites y alcances de la estructura organizacional”

19. Se han definido los límites y alcances de la estructura organizacional
(180 respuestas)



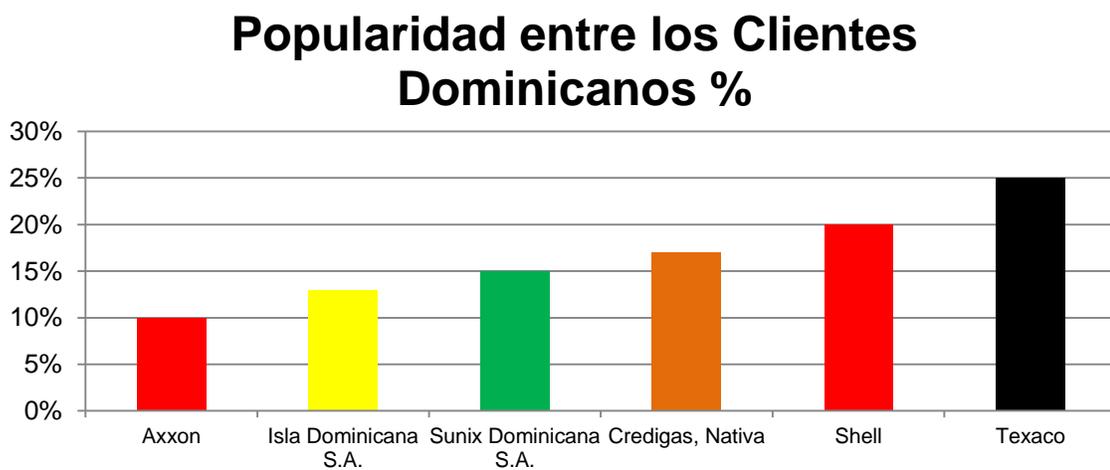
Pág. 46

Gráfica 4.1 “Popularidad con clientes dominicanos en el área de envasadoras de gas”



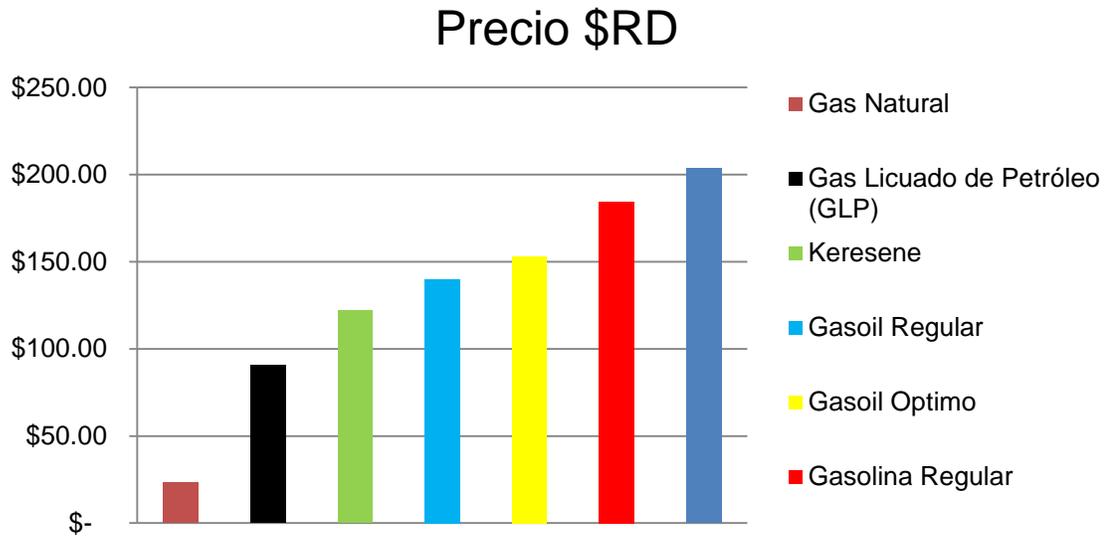
Pág. 54

Gráfica 4.2 “Popularidad entre los dominicanos en el área de combustibles”



Pág. 55

Gráfica 4.3 “Precios de la distribución de Gas Credígas, Nativa”



ANEXO II.

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS

Encuesta: Edad:

Sexo: Dpto. que labora:

Instrucción: La siguiente encuesta es realizada con fines de investigación universitaria, independiente de Credigas Nativa.; por favor contestar una sola respuesta marcando con una "X" la opción que más se ajuste a su punto de vista.

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de mi puesto.					
2. No cuento con la información requerida oportunamente.					
3. Mi departamento está bien estructurado.					
4. No hago actividades concernientes a otro puesto.					
5. El esquema organizacional es altamente jerarquizado.					
6. La estructura organizacional está basada en la gestión de procesos.					
7. La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de puestos escritos, conocidos y acatados por toda la organización.					
8. Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad.					
9. La empresa tiene un excelente clima organizacional.					
10. La estructura organizacional de la empresa no tiene aspectos negativos.					
11. La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de los empleados.					
12. La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos corporativos.					
13. Cada autonomía tiene independencia para dar respuestas a las solicitudes de los usuarios.					
14. Mi supervisor sabe cuáles son mis funciones.					
15. Existe una adecuada segregación de funciones y procesos en la estructura organizacional.					
16. Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y funciones en la estructura.					
17. Las decisiones son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación.					
18. Están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos.					
19. Se han definido los límites y alcances de la estructura organizacional.					

ENTREVISTA ORIENTADA A LOS DIRECTIVOS.

Departamento al que pertenece: _____

1. ¿El diseño organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA va acorde con los objetivos propuestos por la empresa? ¿Por qué?
2. ¿Que estructura posee actualmente la empresa Credigas NATIVA?
3. ¿Cual es la ventaja y desventaja de la estructura organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA?
4. ¿La empresa Credigas NATIVA ha cambiado en su estructura? Explique.
5. ¿Entiende usted que es necesario un cambio en la estructura organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA? Explique.
6. ¿La empresa Credigas NATIVA cuenta con organigrama, manual de organización, manual de procedimientos, manual de perfiles u otro? Especifique.

PREGUNTAS GERENTES CREDIGAS NATIVA

Departamento de Operaciones

1. ¿El diseño organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA va acorde con los objetivos propuestos por la empresa? ¿Y por qué?

Si, entiendo que están claros los objetivos que deberían de realizar los diferentes departamentos.

2. ¿Que estructura posee actualmente la empresa Credigas NATIVA?

Jerárquica

3. ¿Cual es la ventaja y desventaja de la estructura organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA?

Una de las ventajas es que la estructura hace que las áreas funcionen con debido tiempo, una de sus desventajas es que parte de la estructura no está desarrollada.

4. ¿La empresa Credigas NATIVA ha cambiado en su estructura? Explique.

Esta no ha cambiado

5. ¿Entiende usted que es necesario un cambio en la estructura organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA? Explique.

Sí, siempre hay que hacer adecuaciones, cambios que nos hagan más competitivos.

6. ¿La empresa Credigas NATIVA cuenta con organigrama, manual de organización, manual de procedimientos, manual de perfiles u otro? Especifique.

Hay procedimientos para las áreas más técnicas.

Departamento de Recursos Humanos

1. ¿El diseño organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA va acorde con los objetivos propuestos por la empresa? ¿Por qué?

Sí, este está de forma estructurada y cumple con los objetivos propuestos.

2. ¿Que estructura posee actualmente la empresa Credigas NATIVA?

Jerárquica

3. ¿Cual es la ventaja y desventaja de la estructura organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA?

Una ventaja es que se entienden los procesos, pero una de las desventajas es que las funciones no están bien desarrolladas.

4. ¿La empresa Credigas NATIVA ha cambiado en su estructura? Explique.

No, pero deberían de hacerle un cambio continuo.

5. ¿Entiende usted que es necesario un cambio en la estructura organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA? Explique.

Sí, es bueno mejorar.

6. ¿La empresa Credigas NATIVA cuenta con organigrama, manual de organización, manual de procedimientos, manual de perfiles u otro? Especifique.

Organigrama y algunos manuales.

Departamento de la Vicepresidencia

1. ¿El diseño organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA va acorde con los objetivos propuestos por la empresa? ¿Por qué?

No, debería de ser un poco más estratégico.

2. ¿Que estructura posee actualmente la empresa Credigas NATIVA?

Por departamentos.

3. ¿Cual es la ventaja y desventaja de la estructura organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA?

Este detiene algunos procesos por burocracia.

4. ¿La empresa Credigas NATIVA ha cambiado en su estructura? Explique.

No, se considera que sea la adecuada para la empresa.

5. ¿Entiende usted que es necesario un cambio en la estructura organizacional actual de la empresa Credigas NATIVA? Explique.

No, porque con la que tenemos estamos bien.

6. ¿La empresa Credigas NATIVA cuenta con organigrama, manual de organización, manual de procedimientos, manual de perfiles u otro? Especifique.

El organigrama si, los manuales no.



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales.
Escuela de Administración**

Anteproyecto de trabajo de grado para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de empresas

Título:

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE GAS, CREDIGAS, NATIVA, SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA”

Sustentantes:

Cristal Montero Benzán	2012-1798
Pamela Turbi Herrera	2012-1811
Alexander Aquino Vargas	2012-2214

Asesor:

Lic. Hilda Feliz de Francisco

Santo Domingo, República Dominicana

Julio, 2016

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. Título.....	1
II. Introducción-	2
III. Justificación	3
IV. Delimitación del tema y planteamiento del (los) problema (s) de Investigación.....	4
V. Objetivos generales y específicos.....	7
VI. Marco teórico referencial.....	7
VII. Diseño metodológico: metodología y técnicas de investigación cuantitativa y/o cualitativa.....	16
VIII. Fuentes de Documentación (fuentes bibliográficas primordiales sobre el tema)	18
IX. Esquema preliminar de contenido del Trabajo de Grado	21

I. TITULO

Análisis y propuesta de mejora de la estructura organizacional actual de la empresa distribuidora de gas, Credigas, Nativa, Santo Domingo, República Dominicana.

II. INTRODUCCIÓN

Desde el comienzo de los siglos siempre ha existido una estructura organizacional, una empresa que sabe dirigirse mejor que otra y una persona que tenga más conocimiento que sus compañeros, estos dos forman parte esencial en el crecimiento de una organización. La estructura organizacional es vital en todas las empresas, esto debido a que la misma tiene como función principal el establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, departamentalizaciones, entre otros, de modo que de esta depende el triunfo o el fracaso de una organización.

Toda organización debe contar con una estructura organizacional de acuerdo a la actividad que se dedique, que le permita establecer sus funciones, y departamentos de forma que puedan cumplir con la elaboración de sus productos y/o servicios, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Después de analizar varias fuentes de estructuras organizacionales de diferentes empresas, hemos tomado el propósito de investigar sobre esto, lo que nos conllevara a una propuesta de mejora en la estructura organizacional. La empresa que hemos considerado como objetivo de estudio es la **DISTRIBUIDORAS DE GAS “CREDIGAS, NATIVA”**. Por medio de ella daremos a conocer en qué consiste una estructura organizacional bien definida,

como ésta puede ser mejorada y cuando ésta estructura organizacional puede ser considerada confiable, Para tales fines, nuestra investigación constará de 4 capítulos para de este modo alcanzar los objetivos propuestos con esta investigación, que no es otro que ayudar a la empresa en cuestión y a los lectores de esta en sentido general a conocer, manejar e implementar una verdadera estructura organizacional.

III. JUSTIFICACIÓN

El contar con una estructura organizacional adecuada es importante para el buen funcionamiento de las empresas, pues es la base que permite el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

La realización de un análisis y posteriormente de una reestructuración de la estructura organizacional de Credigas Nativa se sustenta en la importancia que tiene para la misma el contar con una estructura administrativa funcional, que le ayude a superar y cortar de raíz los problemas a los que se enfrenta continuamente; como la falta de comunicación y coordinación originada por la centralización de actividades por parte de la dirección general, lo que trae como consecuencia una inadecuada realización de las mismas por la sobrecarga de trabajo.

Los beneficios de la reestructuración para la empresa se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo que permitirá un mejor flujo

tanto de información como de recursos, evitando así incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y tareas.

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

IV.DELIMITACIÓN DEL TEMA Y PLANTEAMIENTO DEL (LOS) PROBLEMA (S) DE INVESTIGACIÓN

Se delimitará la estructura actual, ya que la entidad ha tenido un índice mayor de conflictos internos relacionados a la estructura. Por lo tanto, la investigación busca identificar las posibles mejoras en la estructura. Se analizarán las políticas actuales de la empresa, así como la distribución de los procesos operativos de la empresa, estudiando así su estructura de manera general.

Planteamiento

En la actualidad las organizaciones se están preocupando más por solucionar los problemas orgánico-funcionales, ya que para ser competitivas en el movimiento de globalización que están viviendo, es necesario tener una estructura organizacional adecuada con flexibilidad de cambio, descentralizada,

participativa y con capacidad de respuesta para cumplir con sus objetivos y enfrentar retos que inminentemente se presentan día a día.

Por lo anterior, los directivos se preocupan en identificar los problemas estructurales que hacen a su organización ineficiente e improductiva, además de la incansable búsqueda de aquel diseño de una estructura organizacional que responda rápidamente a los cambios del ambiente con la mayor productividad y rentabilidad posible.

La problemática del Grupo Credigas Nativa es variada y difícil de generalizar, ya que el simple hecho de implantar un diseño estructural que haga eficiente a una organización es una de las principales problemáticas de las compañías en el mundo. De tal forma que el diseño de una estructura organizacional que responda al ambiente interno y externo de forma eficiente y efectiva, se convierte en la principal problemática por resolver.

Algunos de los síntomas que nos permiten concluir que la organización requiere de un rediseño son: El crecimiento de la organización depende de las viejas formas de dirección de los fundadores, y no permite la entrada de nuevos líderes y nuevas ideas., Cuando se intenta mejorar los programas y procesos de la organización se pierde tiempo y dinero disminuyendo la credibilidad directiva. Las metodologías y procesos usados ya no tienen la misma efectividad. Existe carencia de comunicación entre departamentos también la productividad,

motivación y actitud de los empleados es pobre y los directivos no planean y están limitados a reaccionar a las crisis.

Es muy difícil saber cuál es el diseño idóneo de una estructura organizacional, ya que depende de muchos factores, mas mediante la realización de este proyecto se busca dar solución al problema de cómo diagnosticar y rediseñar una estructura organizacional eficiente y efectiva.

Interrogantes surgidas:

Gran Pregunta:

- ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa distribuidora de gas, Credigas, Nativa?

Sub – Preguntas:

- ¿Qué tipo de departamentalización tiene la empresa Credigas Nativa?
- ¿Cuáles métodos se usarán para el rediseño de la estructura organizacional?
- ¿Qué consecuencias tiene para la Empresa Credigas Nativa una deficiencia en la estructura organizacional?
- ¿Cuáles factores influyen en el diseño de una estructura organizacional eficiente?
- ¿Qué métodos utilizan para el análisis de puestos la empresa?

V. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivos generales

1. Diseñar una propuesta de mejora de la estructura organizacional para la empresa distribuidora de gas Credigas Nativa.

Objetivos específicos

1. Identificar el tipo de departamentalización que tiene la empresa Credigas Nativa
2. Analizar la estructura organizacional actual de la empresa.
3. Establecer las consecuencias que tiene para la Empresa Credigas Nativa una deficiencia en la estructura organizacional.
4. Describir los factores que influyen en el diseño de una estructura organizacional
5. Especificar qué métodos utilizan para el análisis de puestos la empresa.

VI. Marco teórico referencial

6.1 Estructura de la organización

Según (Varo, 1993), A fin de funcionar y alcanzar sus objetivos, la organización debe dotarse de una estructura que combine las relaciones formales preestablecidas y aquellas otras que son el resultado de las actividades e interacciones de sus miembros, así como también las distintas tareas y

funciones que se desarrollan en su seno. La organización, por otra, se considera un sistema político en el que actúan diversos agentes internos y externos con un abanico de objetivos variable según la configuración del poder que adopte.

Según (Cohen, 1991), Cuando se constituye una pequeña empresa, generalmente se compone de un cierto número de personas experimentadas que se unen en sociedad para complementarse con los conocimientos y aptitudes de los demás. Un tasador y un contable podrían ser socios en un negocio de préstamos. Al comienzo podrían contar con el apoyo a tiempo parcial de algunos especialistas en propiedad y seguridad. Si el negocio en cuestión creciese hasta tener la dimensión de una sociedad anónima, los especialistas a tiempo parciales podrían encabezar sus propias funciones. De esta manera, se crearía una estructura organizativa funcional.

(Koontz, 2008) A menudo se dice que las personas indicadas pueden hacer funcionar cualquier estructura de organización. Algunos llegan a afirmar que la ambigüedad en una organización es buena ya que obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo. Sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y quienes desean cooperar trabajarán mejor juntos y con mayor efectividad si conocen los roles se relacionan entre sí. Esto es tan válido en una empresa o el gobierno, como lo es en el fútbol o en una orquesta sinfónica. Diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de organizar.

6.2 Concepto

Según (Lusthaus, Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño, 2002), La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades. La estructuración y reestructuración de una organización sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos también se refieren a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo.

Según (Hitt, 2006), La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.

Según (Robbins & Coulter, 2005), Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

(Lerner, 2011) La organización implica una estructura. Una estructura organizacional es una base que permite a la administración delegar y controlar las responsabilidades de personas y unidades administrativas. De esta manera, una empresa puede funcionar como una unidad, con la misma eficiencia que se logra en un negocio operado por una sola persona.

Una vez se ha establecido la estructura de organización, se deben definir claramente las áreas (y sub aéreas) de actividad, los niveles de autoridad y las responsabilidades.

6.3 Estructura de la organización: departamentalización

6.3.1 Departamentalización lineal

(Cardenas, 2009) Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características de la organización lineal:

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos).
- Tiene líneas formales de comunicación.
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos.

(Lerner, 2011) En una organización en línea, el flujo de autoridad se presenta en línea recta a partir del ejecutivo de mayor nivel hasta el empleado de más baja jerarquía. Las ventajas de la organización en línea directa son: cada empleado informa a una sola persona, es más fácil tomar decisiones, las responsabilidades están claramente definidas.

6.3.2 Departamentalización funcional

(Koontz, 2008) Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa –departamentalización funcional- incluye lo que las empresas hacen por lo común Dado que todas las compañías emprenden la creación de algo útil y deseado por otros, las funciones empresariales básicas son producción (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que acordaran aceptar el producto o servicio a un precio o por un costo) y financiar (reunir y cobrar, guardar y gastar

los fondos de la empresa). Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o marketing y finanzas.

Según (Cardenas, 2009) la organización funcional es el tipo de estructura, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Características de la organización funcional :

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento.
- Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

(Lerner, 2011) En una organización funcional, cada administrador es un especialista y cada trabajador tiene muchos jefes. Los administradores especialistas tienen autoridad sobre todas las personas que llevan a cabo las funciones de las que son responsables.

6.3.3 Departamentalización tipo Staff

(Cardenas, 2009) Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando a llamada organización jerárquica-consultiva.

Las principales funciones del Staff son: servicios, consultoría y asesoría, monitoreo, planeación y control.

6.3.4 Organización matricial

(Koontz, 2008) La esencia de la organización matricial normalmente es la combinación de patrones de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura de la organización. Si bien esta forma es común en ingeniería e investigación y desarrollo, también ha tenido un amplio uso, aunque pocas veces trazado como matriz en organizaciones de marketing del producto.

Marco Conceptual

Análisis: Hurtado, Juan (2000). Tesis doctorales. Consiste en la identificación de los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para poder llegar a sus principios más elementales. También se puede expresar como una evaluación, un examen o una investigación.

Propuesta: El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2003). Es la planificación, proyecto o idea que se presenta a una persona con la finalidad de que sea aceptado. El concepto se refiere al **ofrecimiento**, el **convite** o el **pensamiento** que se expresa ante una **persona** con cierto objetivo.

Mejora: Deming, Eduardo. (1996). Cambio o modificación con el objetivo de mejorarla, también se conoce como al hecho de la perfección de algo, haciéndolo pasar de un estado bueno a otro mejor.

Estructura organizacional: Hernández Orosco, Carlos. (1996). La estructura organizacional, o sea, la estructura formal de una empresa, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles (grados) y en los diversos departamentos de la empresa.

Estructuras organizativas: Hermida, Jorge Alfredo. (1976). La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.

Diseño Organizacional: A. Hitt, Mochael. (2006). Proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para delinear las estructuras organizacionales adecuadas.

Organigrama: Hernández Orozco, Carlos. (1996). Es la representación grafica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

Departamentalización: Hernández Orozco, Carlos. (1996). Es la fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar el trabajo como un todo, pero estableciendo las diferencias implícitas en materia de especialización y complejidad que de hecho existen entre todas las partes o componentes del trabajo.

Puesto de Trabajo: Hernández Orozco, Carlos. (1996). Se entiende por puesto de trabajo al conjunto de deberes y responsabilidades que debe de cumplir una persona dotada de determinados requisitos de saber y destrezas, en un tiempo y espacio, y generalmente a cambio de cierta remuneración económica.

VII. DISEÑO METODOLÓGICO: METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y/O CUALITATIVA.

Tipo de investigación

La presente investigación será de tipo explicativo ya que se pretende establecer las causas de la estructura organizacional que tiene actualmente la empresa de gas, Credigas, Nativa.

De igual modo será una investigación de campo, debido a que se trasladara al lugar, en nuestro caso será la empresa de gas, Credigas, Nativa ubicada en la Carretera Mella #526, Santo Domingo Este, República Dominicana.

Es de tipo documental ya que la investigación será basada en documentos escritos relacionados a la investigación y la misma contendrá un marco teórico donde serán desarrollados algunos temas que sustentaran la investigación.

Métodos de investigación

La manera de proceder que se ha utilizar para esta investigación son tres, el primero es el método inductivo por el hecho de que las informaciones que contiene provienen de una previa documentación de casos particulares, similares a esta investigación.

El segundo método utilizado es el analítico porque se analizarán cada una de las partes que conforma el problema para poder llegar a una conclusión y presentar una propuesta para la mejora del mismo.

Por último y no menos importante el método estadístico que nos servirá para obtener las informaciones necesarias por medio de números, y con estas poder organizar, resumir e interpretar los resultados y así obtener una conclusión respecto al programa.

Técnicas de investigación e instrumentos

Las técnicas a utilizar en la investigación son la entrevista y la encuesta. Las entrevistas serán dirigidas hacia los gerentes o directivos de la empresa, se formularán preguntas hacia ellos con el fin de recoger informaciones que pueda enriquecer a la investigación.

La encuesta es la otra técnica utilizar, estas serán dirigidas específicamente a los empleados para poder recopilar datos acerca del sistema y otras informaciones necesarias. El instrumento a utilizar en la investigación para llevar a cabo cada una de las técnicas es mediante un cuestionario para ambos casos.

VIII. FUENTES DE DOCUMENTACIÓN (FUENTES BIBLIOGRÁFICAS PRIMORDIALES SOBRE EL TEMA)

Cardenas, M. (2009). *Naturaleza y proposito de la organizacion.*

Cohen, G. J. (1991). *La naturaleza de la funcion directiva.* Madrid, España: Diaz De Santos S.A.

Gomez, M. M. (2006). *Introduccion a la metodologia de la investigacion cientifica.* Cordoba: Brujas.

Hitt, M. A. (2006). *Administracion.* Mexico: Pearson Educacion.

Koontz. (2008). *Administracion: Una perspectiva Global y empresarial .* Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana .

Lerner, J. J. (2011). *Introduccion a la organizacion y administracion de empresas .* Mexico: McGraw-Hill Interamericana .

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño.* Ottawa, Canadá: Centro Internacional de investigaciones para el Desarrollo.

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño.* Otawa, Canada: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Ortiz Flores, E. P., & Bernal Zepeda, M. (2010). *Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica en La Universidad de Guadalajara.* Guadalajara.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración. Octava Edición*. Mexico: Pearson Educación.

Sanchez, J. C. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.

Varo, J. (1993). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid, España: Diaz De Santos S.A.

Jenette, Nagy. (2015). Estructura organizativa: Una visión general. 2016, de Grupo de Trabajo para la Salud y Desarrollo Comunitario Sitio web: <http://www.ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal>

Lusthaus, Charles. (2002). Estructura Organizacional. En Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Ottawa, Canadá. Centro Internacional de investigaciones para el Desarrollo.

Stephen P. Robbins&Coulter Mary. (2005). Administración. México. Pearson Educación.

Erick Pablo Ortiz Flores & Manuel Bernal Zepeda. (2007). Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica en La Universidad de Guadalajara. Guadalajara.

Hermida, Jorge Alfredo. (1976). Estructuras organizativas. Malaga. Vertice S.L.

Hernández Orosco, Carlos. (1996). Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos. San José. Universidad Estatal a Distancia.

Gómez, Marcelo M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba. Brujas.

<http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>

<http://www.ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal>

<https://www.youtube.com/watch?v=HbSjiWBsBi4>

IX. Esquema preliminar de contenido del Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTOS
DEDICATORIAS
RESUMEN EJECUTIVO
INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: MARCO TEORICO

- 1.1 Estructura de la organización
- 1.2 Concepto
- 1.3 Estructura de la organización: departamentalización
 - 1.3.1 Departamentalización lineal
 - 1.3.2 Departamentalización funcional
 - 1.3.3 Departamentalización tipo Staff
 - 1.3.4 Organización matricial
 - 1.3.5 Departamentalización territorial o geográfica
 - 1.3.6 Departamentalización por clientes
 - 1.3.7 Departamentalización por productos
- 1.4 Problemas para el diseño organizacional
- 1.5 Análisis y descripción de puestos
- 1.6 Métodos tradicionales utilizados en análisis de puesto
- 1.7 Descripción de funciones
- 1.8 Pasos para realizar un análisis de puesto

CAPITULO II-METODOLOGIA

- 2.1 Tipo de investigación
- 2.2 Métodos
- 2.3 Población
- 2.4 Muestra
 - 2.4.1 Tamaño de muestra
 - 2.4.2. Tipo de muestra
- 2.5 Técnicas de investigación

CAPITULO III. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

- 3.1 Distribuidora de gas, Credigas, Nativa
- 3.2 Naturaleza de le empresa
- 3.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos
- 3.4 Mercado Meta
- 3.5 Productos
- 3.6 Competencia

- 3.7 Estructura Organizacional Actual
- 3.8 Procesos Internos
- 3.9 Inventario
- 3.10 Canal de Distribución y Medio de Transporte
 - 3.10.1 Almacenaje
 - 3.10.2 Comercialización
 - 3.10.3 Precio de Adquisición y Venta
 - 3.10.4 Gestión de Servicio al Cliente
 - 3.10.5 Orden de Entrega
 - 3.10.6 Preparación y Recepción del Cliente

CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORA DE GAS, CREDIGAS, NATIVA

- 4.1 Propuesta organizacional
- 4.2 Propuestas por departamentos
 - 4.2.1 Presidencia
 - 4.2.2 Vice Presidencia administrativa
 - 4.2.3 Vice Presidencia comercial
 - 4.2.4 Vice Presidencia Técnica
 - 4.2.5 Vice Presidencia de compra y abastecimiento
- 4.3 Organigrama propuesto
- 4.4 Descripción del organigrama propuesto

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS