

Mi Universidad

Seminario de Tesis

Nombre del Alumno: Carlos Enrique Guillen

Nombre del tema: DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESTACION DE SERVICIO PEMEX GASOLINERA COMITAN E10465

Parcial: 4

Nombre de la Materia: Seminario de Tesis

Nombre del profesor: Mireya del Carmen García Alfonzo

Nombre de la Licenciatura: Administración

Cuatrimestre: 8

Lugar y Fecha de elaboración: Comitán a 5 de Abril de 2022

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCION.....	3

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION	7
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 JUSTIFICACION.....	9
1.5 HIPOTESIS.....	12
1.6 MARCO CONCEPTUAL	13
1.7 MARCO TEORICO	17
1.8 METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	25
1.9 RECURSOS	45
1.10 CRONOGRAMA	46
1.11 BIBLIOGRAFIA	47

INTRODUCCION

La administración de empresas tiene la finalidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, materiales de una organización; para lograr el óptimo rendimiento de los recursos humanos se requiere del desarrollo de una estructura organizacional en la cual el rol que desempeña cada uno de los miembros que conforman la empresa debe estar definido para que funcione de forma óptima para que alcance las metas y objetivos establecidos.

El propósito del presente trabajo de tesis es desarrollar una propuesta de estructura organizacional de la estación de servicio denominada "**Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V.**", empresa que opera bajo el modelo de franquicias para venta a detalle de productos petrolíferos como gasolina magna, gasolina premium, diésel y lubricantes, es decir, gasolinera operada por empresarios independientes a los cuales se le otorgó una licencia de uso de marca y conocimientos de operación por parte de la empresa estatal Petróleos Mexicanos (PEMEX).

El modelo de franquicia brinda asesoría para la operación de los equipos de venta de los productos petrolíferos, pero no cubre el desarrollo de la estructura organizacional interna de la persona o sociedad a la que le fue entregada la licencia, debido a esto se identifica una serie de carencias en la parte operativa de la Gasolinera Comitán E10465, mismas que frenan el pleno desarrollo y la calidad de servicio que se espera o tiene proyectado por parte de la franquiciadora PEMEX. Con la propuesta de desarrollar estructura

organizacional de la Gasolinera Gasolinera Comitán E10465 se pretende incrementar la productividad en las ventas y atención al cliente debido a que no se han preocupado por elaborar y contar con las herramientas para potenciar las gestiones internas y externas de esta entidad.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el consumidor promedio de bienes y servicios demanda no únicamente el producto final que adquiere, requiere que la calidad en la atención que recibe durante el proceso de compra sea importante, al grado de tener mayor peso la opinión respecto a dicho proceso, que la opinión del producto que se adquiere, dichas opiniones hoy en día son exponenciales debido al uso por parte de los consumidores de las redes sociales como facebook, twitter o google maps para calificar el comercio que brinda el producto o servicio de manera positiva o negativa, o más bien dicho, dar una puntuación en una escala de estrellas que va desde cero hasta el máximo de 5 estrellas.

Gasolinera Comitán E10465 estación de servicio PEMEX para venta de combustible, se ubica en la región sierra en el municipio de Comitán, Chiapas, con límites territoriales al norte con los municipios de Amatenango del Valle y de Chanal, al este con Las Margaritas y La Independencia, al sur con La Trinitaria y Tzimol y al oeste con Socoltenango y Las Rosas. por lo que el punto de venta se encuentra ubicado estratégicamente para proyectar ventas competitivas que requiere el franquiciador equivalentes a 25 mil litros diarios de gasolina o su equivalente mensual de 500 mil litros al mes (fuente:<https://www.pemex.com/negocio>), debido a la importancia en la sostenibilidad financiera y posicionamiento de competencia dentro de este

mercado en la región sierra, es importante contar con una estructura organizacional bien definida para poder cumplir con los objetivos.

El presente trabajo de tesis pretende efectuar un estudio para determinar las causas que generan un bajo ingreso económico en la empresa “Gasolinera Comitán E10465” para poder detectar los problemas que impiden alcanzar la media promedio en ventas a nivel nacional que sugiere PEMEX para que el poseedor de la licencia pueda hablar de la rentabilidad de la franquicia.

La “Gasolinera Comitán E10465” no cuenta con un organigrama estructural en el cual se pueda identificar la jerarquía del personal que labora en esta empresa, también carece de los manuales de funciones, los cuales deben especificar las tareas, límites, responsabilidades y funciones de cada trabajador, creando ambigüedades en el desempeño de las tareas y funciones que cada trabajador miembro de esta plantilla laboral debe desempeñar.

La importancia del óptimo posicionamiento en ventas y calidad de servicio por parte de Gasolinera Comitán E10465 dentro del mercado de estaciones de servicio a nivel nacional y regional dentro de este mercado, prioriza la importancia de contar con una estructura organizacional definida para cumplir con los objetivos organizacionales y de franquicia ya que el nivel de ventas ha tenido un bajo rendimiento económico en la empresa.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1. ¿Cuáles son los factores administrativos que están afectando el rendimiento en las ganancias de la Estación de Servicio Gasolinera Comitán E10465 S.A de C.V. debido a que por ser una franquicia nacional cuenta con el marketing que respalda la venta de los productos que aquí se ofertan?

2. La Estación de Servicio Gasolinera Comitán E10465 S.A de C.V. tiene una plantilla laboral que realiza funciones administrativas y operativas sin tener conocimiento que se requiere una especialización para brindar una óptima calidad de servicio, ¿Desarrollando la estructura organizacional de la Estación de Gasolinera Comitán E10465 S. A. de C.V. se optimizaran las gestiones internas y externas para repuntar como empresa que brinda calidad de servicio y por consecuencia se incremente las ventas?

3. Los recursos humanos de la Estación de Servicio Gasolinera Comitán E10465 S. A. de C.V. requieren conocer y tener definidas sus funciones, con ¿Realizar los manuales de funciones para cada puesto de trabajo y con ello se socialice el talento humano y directivo?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General

Optimizar las gestiones internas y externas de la Estación de Servicio Gasolinera Comitán E10465 S. A. de C.V. a través del diseño de la estructura organizacional.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar el organigrama estructural de la Estación de Servicio Gasolinera Comitán E10465 S. A. de C.V.
- Realizar los manuales de funciones acorde a cargo de cada trabajador de la Estación de Servicio Gasolinera Comitán E10465 S. A. de C.V.
- Optimizar las relaciones cliente –vendedor de la Estación de Servicio Gasolinera Comitán E10465 S. A. de C.V. a través de la delimitación de los deberes del personal operativo utilizando los manuales de funciones diseñados en la presente tesis para una buena calidad en el servicio.
- Mejorar las relaciones del departamento administrativo con el departamento operativo de la Estación de Servicio Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V. a través del diseño estructural organizacional.

1.4 JUSTIFICACION

La importancia de la administración de empresas se ve reflejada en el crecimiento y solidez de una empresa, sin importar su tamaño o giro comercial. El mejoramiento de una empresa es su principal objetivo el cual es permanente y constante. La administración se debe mantener como un proceso de permanente innovación y dinamismo, que permite la adaptabilidad, dentro de cualquier negocio, lo cual ayuda al manejo eficiente de los recursos de un organismo para generar valor, calidad y competitividad.

La importancia de desarrollar la estructura organizacional de la estación de servicio Pemex Gasolinera Comitán E10465, S.A de C.V., es para garantizar el mejor funcionamiento de la organización. Los expertos en administración de empresas consideran que el organigrama es esencial en toda empresa cuanto mayor sea el número de personas que participan en una compañía, más trascendencia adquirirá el organigrama que debe estar correctamente definido y mostrar una sencillez que facilite su entendimiento, tener por escrito los distintos puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos que forman la organización permiten mostrar los niveles de autoridad o visualizar a través de una única gráfica al personal que integra la empresa.

Resulta de gran importancia que el personal de la Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465, S.A. de C.V., tenga el suficiente conocimiento del organigrama al margen del nivel jerárquico al que pertenece porque les proporcionará una idea más clara de la responsabilidad

que debe asumir cada persona dentro de la empresa, además de formar una identificación entre el empleado y la compañía.

Un organigrama no implica un incremento de burocracia, ni tampoco se perderá la flexibilidad que existe, las pymes han hecho de la flexibilidad una gran ventaja competitiva ante las grandes corporaciones, que llegan a tardar hasta semanas para conseguir los cambios dentro de la organización, mientras que las pequeñas entidades aplican en unas horas. Esto se debe en gran medida a la cercanía que hay entre los diferentes trabajadores, que desempeñan sus funciones en un espacio de reducidas dimensiones. La importancia de la jerarquía del organigrama debe tenerse en cuenta sobre todo para conocer la manera en que se toman las decisiones y por cómo fluye la información dentro de la empresa. El flujo de información resulta esencial, sobre todo para la creación y desarrollo de nuevas ideas.

El organigrama de una empresa tiene la misión de presentar de manera clara y directa la estructura jerárquica de la organización. Desde el presidente hasta el último cargo, pasando por los directores, gerentes y empleados. Todos los trabajadores y miembros de la comunidad deben aparecer en él. Entre los beneficios de realizar un organigrama se encuentran entre otras cosas la ayuda a la división interna, la agilización de procesos y la disminución de obstáculos entre la compañía y agentes externos, como pueden ser socios y proveedores.

Al tratarse de una representación gráfica, de un simple vistazo se puede comprobar la composición de la organización, los diferentes niveles de jerarquía que hay en ella y las formas en que se relacionan. Todos estos datos

tienen que ser compartidos con los diferentes miembros del equipo de trabajo para conseguir fijar un cierto orden dentro de la compañía, sobre todo vinculado con las líneas de mando. Esto permitirá que cada persona sepa a quién debe rendir cuentas y sobre quiénes tiene capacidad de influencia debido a que se establece mejor las funciones de cada persona dentro de la organización, lo que permitirá evitar la duplicidad de funciones o tareas. Cada miembro sabrá cuál es su cometido y quién tiene por encima o por debajo.

1.5 HIPOTESIS

Desarrollar la estructura organizacional de la Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465, S.A. de C.V. permitirá a los colaboradores que trabajan en esta franquicia como son el personal administrativo y personal operativo conocer y delimitar las tareas, obligaciones y responsabilidades para incrementar la productividad y competitividad regional y nacional brindando servicios de calidad que el cliente espera.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

La empresa y la administración. Se conoce que la empresa es la persona física o sociedad que se dedica a la producción y comercialización de un producto o servicio. Mientras que el empresario es la persona que emprende acciones para iniciar una actividad comercial, ampliar un negocio para mantenerse en el mercado, orientado a satisfacer la demanda de un sector (antecedentes.net, 2012).

El Proceso Básico de la Administración de Empresas. Las organizaciones para una buena actividad fructífera necesitan establecer un proceso administrativo que busque optimizar el uso de los recursos productivos y vencer el tiempo y la competencia. Hoy en día, debido a la globalización, las empresas deben responder a los consumidores que son tan volátiles, con productos y servicios que van más allá de sus demandas (Ballou, 2012).

Planificación empresarial. Se examina la situación actual de la empresa, la identificación de fortalezas, deficiencias, así como los resultados deseados al final de un período. Esto implica realizar los objetivos, metas, estrategias necesarias, políticas y otros puntos necesarios; Que se explican brevemente a continuación: (Narasimhan Sim, W., & Billington, 2012)

Políticas de la empresa. Las políticas comprenden los criterios o principios generales que rigen las actividades y la toma de decisiones de toda la organización.

Visión. Es la expresión concisa de lo que la empresa quiere convertirse en un tiempo dado, para contribuir a la satisfacción, el bienestar y el progreso de sus clientes.

Misión. Es la expresión breve pero concreta del trabajo de la organización y el compromiso del equipo humano, en su búsqueda de ofrecer productos excelentes.

Los objetivos de la empresa. Los objetivos deben estar relacionados con su visión y misión, y pueden definirse como los resultados deseados en un período determinado, según la opinión de sus propietarios y administradores, y teniendo en cuenta factores como las expectativas De los Clientes, la disponibilidad de recursos productivos y las tendencias del mercado.

La Organización Empresarial. En cuanto a la organización en términos de estructura, debe considerarse que así como es muy difícil para dos seres humanos ser completamente iguales, lo mismo ocurre en las empresas (Porter, 2012).

Una empresa no necesariamente se asemeja a otra, aunque están enmarcadas en el mismo sector y emplean tecnología de producción igual e incluso una estructura productiva similar. Siempre habrá factores cualitativos diferenciadores, no sólo en el orden técnico y productivo, sino también en el orden social en términos de composición de la fuerza de trabajo, nivel de propiedad y motivación, nivel de cualificación, relación con los gerentes y otras cuestiones relevantes.

Asimismo, puede haber diferencias de carácter cuantitativo, con respecto al número de trabajadores, nivel de ventas, utilidad, estructura de activos, entre otros.

Estas y otras diferencias determinan que si bien existen principios básicos para definir la estructura organizativa de las empresas, así como las

estructuras típicas, la gestión, las posiciones, las funciones y la estructura por áreas, departamentos, divisiones, administraciones, etc.; Dependerá de las características, complejidad y condiciones de cada empresa.

Estructura organizacional. Cada negocio consiste necesariamente en una estructura organizativa o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades mediante las cuales se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa.

Es importante saber qué tipo de estructuras organizativas utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, qué ventajas e inconvenientes tienen, qué interés persiguen y si se adaptan a las necesidades de las organizaciones (antecedentes.net, 2012).

Estructura Organizativa Formal. Una organización formal está constituida por una sanción oficial para alcanzar ciertos objetivos, a veces se cita como una jerarquía de posiciones; Hay cuatro componentes básicos en la organización formal:

- El trabajo, que está dividido.
- Las personas que están asignadas y ejecutan esta división trabajan.
- El entorno en el que se realiza el trabajo
- Las relaciones entre personas o unidades

Cada organización tiene como objetivo alcanzar objetivos, donde un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es decir, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Hay diferentes tipos de estructura para organizar una empresa. Los más relevantes se enumeran a continuación: (Porter, 2012)

Estructura lineal. Es aquella en la que predomina la autoridad directa o lineal. Esto significa que en una empresa que trabaja bajo los principios de unidad de mando o jerarquía, es decir, cada persona tiene un solo superior que depende de todos los aspectos, suele ser una organización muy centralizada, muy estandarizada y con mucha supervisión directa.

Control y Mejoramiento Continuo. Esta etapa que es la última, puede constituirse en la primera, ya que de su exitoso avance van surgiendo información y nuevos conocimientos empresariales que se encausan hacia nuevos planes y objetivos.

En primer lugar, el control que abarca desde el cálculo de presupuestos, cronogramas de actividades, diseño de controles internos, establecimiento de indicadores, pasando por registro de datos y estadísticas, evaluación de desempeños, hasta llegar a resultados parciales o finales que permiten los análisis de aciertos y desaciertos, de causas y efectos, para tomar las decisiones pertinentes.

1.7 MARCO TEORICO

Considerando algunos acontecimientos del siglo XX, según los autores Robbins y Stephen (2002) comentan lo siguiente:

- En 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo, así como, la descomposición de los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas. Smith usó el ejemplo de la fabricación de alfileres. Diez individuos, haciendo cada uno una tarea especializada, producirían juntos unos 48,000 alfileres diarios. En cambio, si cada uno trabajara por su cuenta y realizara todas las tareas, sería un logro que terminara 10 alfileres en un día.
- La segunda influencia importante fue la Revolución Industrial, que inicio en Inglaterra, caracterizada por la aparición del poder de las máquinas, la producción en masa y el transporte eficiente. Esta sustituyo la fuerza humana con el poderío de las máquinas, abaratando la manufactura de los bienes en las fábricas. Estas fábricas grandes y eficientes requerían destrezas administrativas. Así, surgió la necesidad de una teoría formal que ayudara a los gerentes a dirigir las organizaciones. No fue hasta el siglo XX que se dio el primer paso en la formulación de dicha teoría (p. 26 y 27).

A continuación se mencionan las principales contribuciones a la administración, surgimiento del pensamiento administrativo según algunos

autores. Los autores que impulsaron esta corriente del pensamiento de la administración científica son: Frederick W. Taylor y Frank, Henry L. Gantt, y Lillian Gilbreth. En el caso de Frederick W. Taylor, los autores Koontz y Weihrich describen sus aportaciones (2004):

Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores. (p. 128)

Por otra parte, uno de los ejemplos de la aportación científica de Taylor, según Robbins, y Stephen, (2005), es el siguiente:

El experimento de los lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban los lingotes de 42 kilos cada uno a los carros del ferrocarril. Su promedio diario de producción era de 12.5 toneladas. Taylor creía que si se determinada “la mejor manera” de cargar los lingotes, la producción aumentaría a 48 toneladas diarias. Taylor tuvo éxito al alcanzar estos niveles de productividad. ¿Cómo? Situó a la persona correcta en el puesto, con las herramientas y el equipo correcto, hizo que el trabajador siguiera sus instrucciones con exactitud y lo motivó con el incentivo económico de un pago mucho mayor. (p. 28)

Adicionalmente, la aportación es de Henry L. Gantt, “instó la selección científica de los trabajadores y a la armónica cooperación entre trabajadores y

administradores. Creó la gráfica de Gantt y destacó la necesidad de la capacitación” (Koontz y Weihrich , 2004, p. 128).

A Frank y Lillian Gilbreth , “se les conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian Gilbreth, psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 128).

Los conceptos y enfoques de la administración han ido cambiando a través del tiempo y así, se presentan también los enfoques generales, o bien la teoría moderna de la administración. Uno de los autores de este enfoque es Henri Fayol, “conocido como el padre de la teoría administrativa moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 128).

Adicionalmente, describió los siguientes 14 principios de administración, (P. Robbins, Stephen, 2005):

- División del trabajo. La especialización aumenta la producción porque los empleados.
- Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
- Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas.
- Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.

- Unidad de dirección. La organización debe tener un único plan de acción.
- Subordinación. De los intereses de los individuos al interés general.
- Remuneración. Un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
- Centralización. Grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
- Cadena de escalafón. Es la línea de autoridad de la dirección a los rangos inferiores.
- Orden. Personas y materiales deben estar en el lugar y en el momento correcto.
- Equidad. Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.
- Estabilidad. De la antigüedad del personal.
- Iniciativa. Los empleados deben originar y llevar a cabo planes para la organización.
- Espíritu de grupo. Fomenta la armonía y la unidad en la organización. (p. 30).

Dentro de la teoría moderna, podemos mencionar otros autores, relacionados a las ciencias de la conducta. Según, Koontz y Weihrich (2004):

Hugo Munsterberg: Aplicación de la psicología a la industria y a la administración.

Walter Dill Scott: Aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal

Max Weber. Teoría de la burocracia.

Vilfredo Pareto: Conocido como “padre del enfoque de sistemas sociales” de la organización y la administración.

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger: Western Electric Company. Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño. (p. 16).

Las organizaciones buscan la competitividad, buscan vender, permanecer en el mercado, retener clientes. “La administración es el proceso de diseñar mantener un ambiente en el que los individuos trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 6). Sea a manera personal, o en la organización, se aplique la administración y sus fundamentos. La administración es aplicable en una empresa pequeña o grande, un negocio formal e informal, o en una empresa internacional. Se puede ampliar la definición previamente planteada con los siguientes puntos, según los autores Koontz y Weihrich (2004, p. 6):

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia

¿Dónde se implementa la administración? Puede aplicarse a nivel personal, académico, en las empresas, entre otros. La empresa según Amaru (2009) es:

- Una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad, para lograrlo y atender el compromiso con su prosperidad, necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas (p. 446).

Las funciones de la administración, dentro de una empresa son imprescindibles para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la misma, aplicable a todos los departamentos y áreas de la misma.

Según, Koontz y Weihrich (2004, p. 47): las cinco funciones son: planeación, organización, integración de personal, dirección, y control. Para que se realice una planeación dentro de un departamento, por ejemplo, dentro del área de mercadotecnia, es necesario que se realice un diagnóstico y se consideraren factores internos y externos para determinar los objetivos del mismo departamento, alineados a la estrategia de la empresa. En el caso de la planeación, “el administrador debe hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver y por qué y especificar qué esperan ganar” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 132).

Otro punto importante es que “los objetivos de una empresa orientan los planes principales, los que al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos” (Koontz y Wehrich, 2004, p.132).

Actualmente, los gerentes y administradores estratégicos, deben considerar las funciones del proceso administrativo, esto para que logre buenos resultados y se alcancen las metas de la empresa. Son fases interrelacionadas entre sí, se requiere planear tener una misión, visión, presupuestar, considerar factores externos, establecer políticas o programas, y los objetivos. ¿Cómo se pueden lograr?, con algunas opciones como: una debida organización, con la división de tareas, con una delegación de actividades, liderazgo, división de puestos, entre otras herramientas de la administración. Por otra parte, es necesario dar dirección a los procesos que lleva a cabo el recurso humano. Finalmente, tener un control, medidas objetivas y reales del desempeño de la empresa y revisar que se estén alcanzando los objetivos, una manera es por departamentos o funciones.

Según Antonio Cesar Amaru (2009), las descripciones del resto de las funciones son las siguientes:

- Organización: es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Consiste en dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización (p. 53).
- Dirección: realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo

de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de personas, la disponibilidad de recursos y otros factores (p.57).

- Control: está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. (p.59).

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. De esta forma, los objetivos de los departamentos deberán estar alineados con la misión y estrategia de la empresa. En una organización se puede presentar la estructura tipo departamentalización funcional, que “expresa o que la empresa comúnmente hace” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 272). Según los mismos autores:

- Con el término departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. Este puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar. (p. 244).

1.8 METODOLOGIA DE INVESTIGACION

El estudio investigativo para el proyecto propuesta requiere una investigación no experimental, puesto que se aplicará un diseño longitudinal porque se lo utilizará una sola vez en un tiempo determinado.

La investigación aplicada permite busca teorías tanto teóricas como prácticas de expertos con conocimiento en administración. Investigación Explicativa requiere la conjugación de los métodos inductivo y deductivo, a través de los cuales se podrá constatar las causas que inciden en la problemática, es decir la falta de una estructura organizacional en la Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V., Investigación correlacional, a través de esta investigación se estudió las variables y se las fundamento teóricamente para una mejor comprensión del trabajo propuesto. Investigación de campo, por medio de esta investigación se recolectó información proveniente de instrumentos investigativos como encuestas, entrevistas entre otros directamente del universo objeto de estudio, en este caso se visitó la gasolinera donde se observó los hechos que permitieron conocer los problemas que actualmente presenta la empresa Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V., (Jimenez & Hernandez, 2014).

Población y Muestra. La población objeto de estudio es el personal de la Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V., ubicada en el municipio de Comitán, Chiapas, México, donde se encuentran laborando 20 personas; 6 personas en el área administrando, 12 la gestión operativa y 2 guardias.

Métodos y Técnicas. Método deductivo. Por medio de este método se podrá interpretar de forma razonable la información obtenida del proceso de recolección de datos y de esta manera establecer soluciones viables que contribuya al desarrollo empresarial de la gasolinera.

Método inductivo. A través de este método se identificó las causas del problema planteado, los cuales serán verificados mediante la técnica utilizada.

Método inductivo. A través de este método se determinaron las causas del problema planteado a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización del problema central, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de los citados problemas planteados o conjunto de conclusiones, para de esta manera establecer una solución acertada que beneficie a la Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V.

Técnica. El instrumento que se utilizará para la recolección de información será la entrevista.

La entrevista es un instrumento de recolección de datos a partir de la interacción de dos partes: el entrevistador y el entrevistado. Si bien es un cuestionario, este mecanismo supone la intervención de una persona calificada o entrenada que deberá conducir la aplicación del instrumento. Esta figura es una especie de mediador que guía la recolección de información, organiza y controla la aplicación del cuestionario y registra las respuestas

Las entrevistas van a requerir de un personal que pueda hacer el papel de filtro entre el instrumento de medición y el participante, pero sin alterar o modificar los datos obtenidos. Por eso es muy importante que el entrevistador conozca a la perfección el cuestionario y la finalidad del mismo, además debe comprender totalmente las preguntas y no influir para conseguir o manipular la naturaleza de una respuesta.

Cuando son personales, las entrevistas deben contar con un moderador que no juzgue o apruebe, por medio de gestos o palabras, las opiniones expresadas por los participantes. Tampoco debe intimidar a los entrevistados. La función principal de este intermediario es guiar al participante durante la entrevista, mantener su interés y concentración para lograr la culminación exitosa del cuestionario.

Resultados. Análisis de la situación actual

Objetivo. Establecer la situación actual de la Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V. a través de la identificación de las carencias operativas y administrativas que no les permite mantener un desarrollo sostenido

Situación problemática. La Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V. es una empresa que lleva exactamente 10 años operando bajo la administración de una gerente general, quien tiene el deber de mantener a flote la empresa, sin embargo ha sido una tarea dura de conseguir debido a carencias administrativas como la ausencia de una estructura

organizacional, es decir, no cuentan con un organigrama estructural donde el personal pueda identificar las jerarquía dentro de la organización.

No cuentan con un manual de funciones, es decir, el personal desconoce con exactitud de las tareas y responsabilidades de acuerdo al cargo que desempeñan, lo cual los ha hecho incurrir en recargas de trabajo que a generado un ambiente hostil del trabajo, alejando así el pronto cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Gerente general. El gerente se dedica la ejecutar todas las acciones referentes al control administrativo, autorizando pagos, realizándolas gestiones de compra, además realiza la supervisión de los tanqueros que llegan, en son muchas las responsabilidades que tiene esta persona, puesto que sería factible contar con un asistente para alivianar la carga laboral y así poder centrarse en el cumplimiento de los objetivos.

Contador. Es la persona que se encarga de la parte contable tributaria, dentro de esta área no se presentan problemas significativos puesto que el contador se encarga directamente de informar al gerente cualquier situación referente a las gestiones de este departamento muy a pesar de las tantas ocupaciones del gerente general.

Despachadores. Actualmente la gasolinera cuenta con cuatro despachadores, lo cual ha hecho que los despachadores trabajen de ocho horas, situación que genera el constante cambio de este personal por las continuas renunciaciones, esto dificulta la atención constante a los clientes.

Seguridad. La Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V. no cuenta con personal de seguridad, por lo cual las instalaciones y el personal que labora no se encuentran reguardados, esta situación no genera un ambiente seguro de trabajo.

Chofer. El chofer es la persona que se encarga de retirar el producto de las empresas proveedoras y depositarlo en los tanques de la Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Comitán E10465 S.A. de C.V., su labor no le genera ningún problema a la empresa en la actualidad.

Entrevista: Gerente general
Empresa: Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Siltepec S.A. de C.V.
1.- ¿La atención que se brinda a los clientes es la más óptima?
2.- ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñarse en el área que se los requiere?
3.- ¿El personal de la empresa se siente satisfecho con el cargo que desempeñan?
4.- ¿Existe algún tipo de estructura u organigrama de la Empresa?
5.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
6. Observaciones:

Entrevista: Contador
Empresa: Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Siltepec S.A. de C.V.
1.- ¿La atención que se brinda a los clientes es la más óptima?
2.- ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñarse en el área que se los requiere?
3.- ¿El personal de la empresa se siente satisfecho con el cargo que desempeñan?
4.- ¿Existe algún tipo de estructura u organigrama de la Empresa?
5.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
6. Observaciones:

Entrevista: Despachadores
Empresa: Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Siltepec S.A. de C.V.
1.- ¿La atención que se brinda a los clientes es la más óptima?
2.- ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñarse en el área que se los requiere?
3.- ¿El personal de la empresa se siente satisfecho con el cargo que desempeñan?
4.- ¿Existe algún tipo de estructura u organigrama de la Empresa?
5.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
6. Observaciones:

Entrevista: Chofer
Empresa: Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Siltepec S.A. de C.V.
1.- ¿La atención que se brinda a los clientes es la más óptima?
2.- ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñarse en el área que se los requiere?
3.- ¿El personal de la empresa se siente satisfecho con el cargo que desempeñan?
4.- ¿Existe algún tipo de estructura u organigrama de la Empresa?
5.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
6. Observaciones:

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS.

1. ¿CREE USTED QUE TIENEN DEFINIDO EL GRADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA?

Tabla No. 1. Definición del grado de autoridad y responsabilidad			
ITEM	Valoración	F	%
1	Si	4	22%
	No	14	78%
	Total	18	100%



Gráfico No.1

Mediante la encuesta realizada a los clientes internos de **ESTACIÓN DE SERVICIO PEMEX GASOLINERA** se puede indicar que el 78% manifestaron que no tienen definido el grado de responsabilidad y autoridad, lo que es

preocupante porque los trabajadores no pueden emplear sus funciones en su totalidad ya que se encuentran en cierto grado de incertidumbre al momento de ejercer alguna actividad o tomar una decisión, y en un 22% manifestó que si tiene claro en todo lo referente a su trabajo.

2. ¿SON DE CONOCIMIENTO PÚBLICO TODAS LAS FUNCIONES Y OBLIGACIONES QUE DEBEN DESEMPEÑAR DENTRO DE SUS PUESTOS?

Tabla No. 2. CONOCIMIENTO PÚBLICO DE LAS FUNCIONES			
ITEM	Valoración	F	%
2	Continuamente	0	0%
	Regularmente	2	11%
	Ocasionalmente	2	11%
	Nunca	14	78%
	Total	18	100%

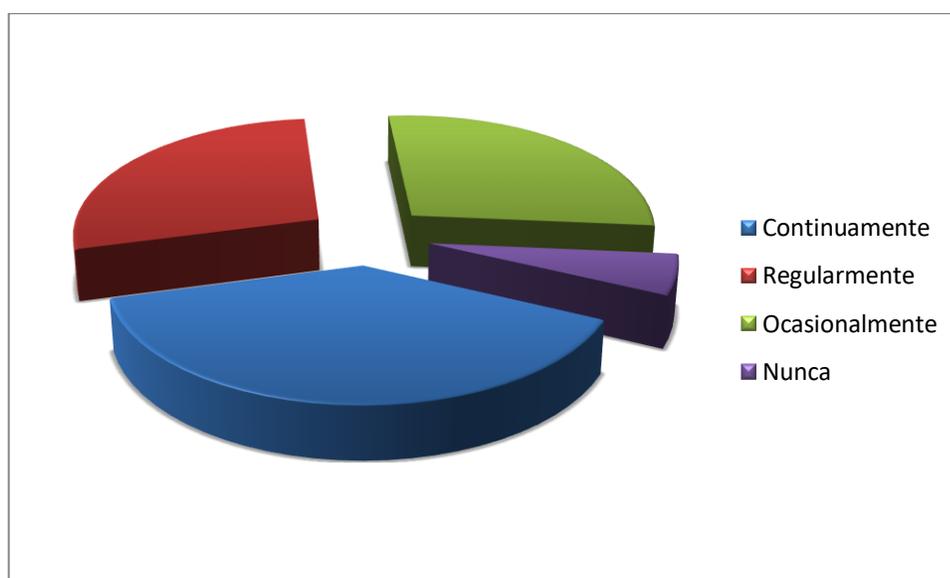


Gráfico No.2

El 78% de los encuestados opina que las funciones y obligaciones de los trabajadores no son de conocimiento público, por ende no existe un documento que permita visualizar y despejar cualquier inquietud en un manual de funciones en la que nos permita guiar y orientar sobre las tareas y responsabilidades de cada uno de las personas que se encuentran en la organización, el 11% manifiesta que se lo hace ocasionalmente y en 11% regularmente.

3. ¿EN ALGÚN MOMENTO HA LLEGADO HACER EL TRABAJO QUE LE CORRESPONDE A OTRO?

Tabla No. 3 TRABAJO NO CORRESPONDIDO			
ITEM	Valoración	F	%
3	Casi siempre	7	39%
	Algunas veces	9	50%
	Rara vez	2	11%
	Nunca	0	0%
	Total	18	100%

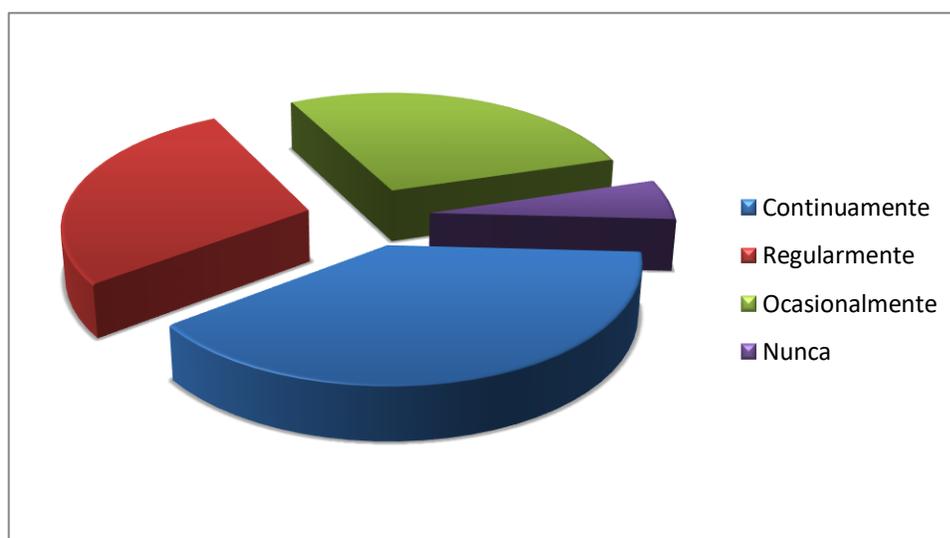


Gráfico No.3

El personal que labora en la empresa algunas veces realiza trabajo que no le corresponde equivalente a un 50% lo que indica que no están definidas las funciones de los trabajadores lo que impide confusión y cierto sentido de incertidumbre, el 39% manifiesta que casi siempre y en un 11% rara vez; es imprescindible fijar los parámetros adecuados para que el personal pueda desarrollarse con eficiencia y eficacia.

4. ¿EN ALGÚN MOMENTO USTED LLEGA A RECIBIR INDICACIONES ERRÓNEAS POR EL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA?

Tabla No. 4 Indicaciones erróneas			
ITEM	Valoración	F	%
4	Continuamente	7	39%
	Regularmente	5	28%
	Ocasionalmente	5	28%
	Nunca	1	6%
	Total	18	100%

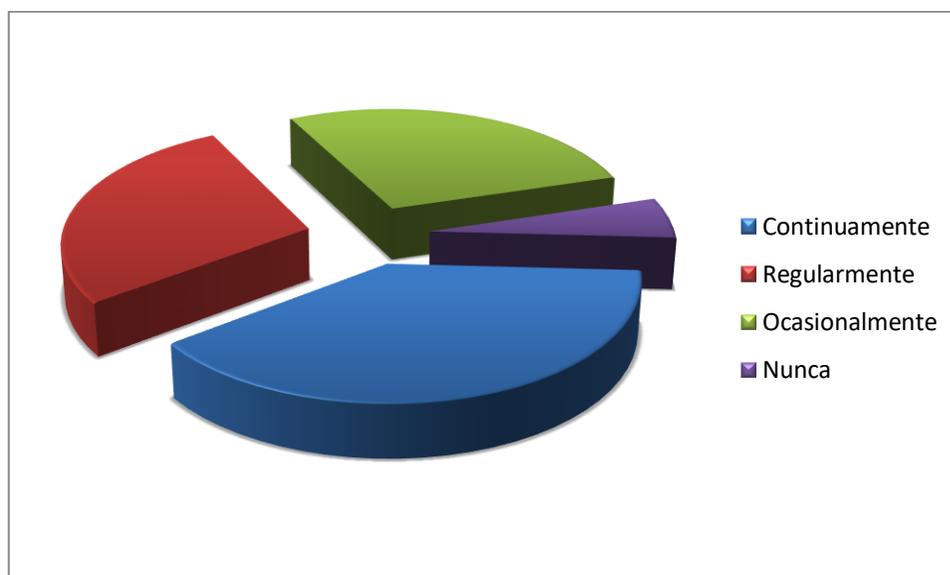


Gráfico No.4

La gráfica indica que el 39% de los encuestados continuamente reciben indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa, ocasionado confusiones y el bajo rendimiento en las actividades que realmente debe desempeñar, el 28% regularmente reciben instrucciones equivocadas, el otro 28% ocasionalmente y el 6% restante manifiesta que nunca ha recibido indicaciones erróneas.

5. ¿ESTÁ USTED DE ACUERDO CON LA FORMA DE DESPACHO DE LOS MATERIALES EN LA EMPRESA?

Tabla No. 5 Aceptación en la forma de despacho			
ITEM	Valoración	F	%
5	Si	5	28%
	No	9	50%
	Poco	4	22%
	Total	18	100%

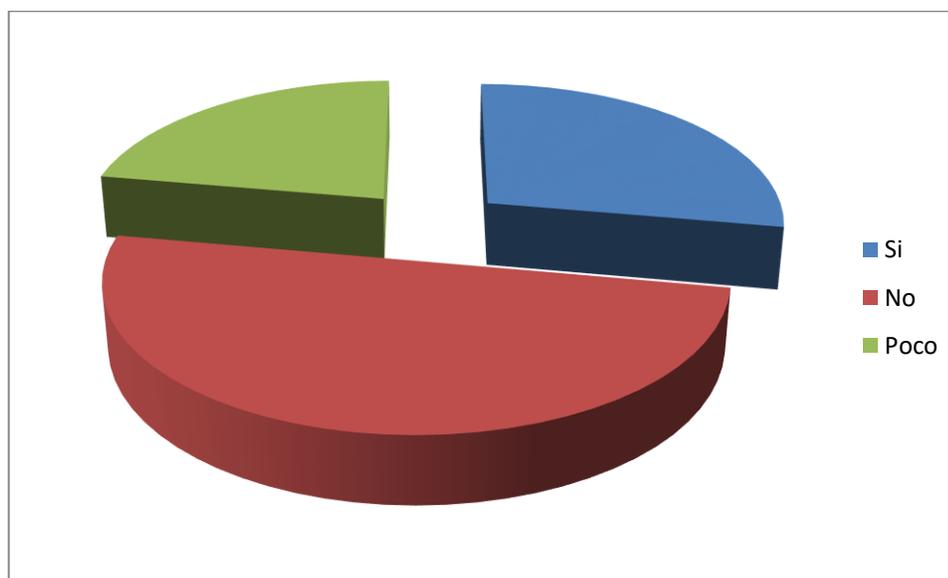


Gráfico No. 5

Según las personas encuestadas expresaron que el 50% de ellos no estaban de acuerdo con la forma de despacho de los materiales de la empresa, mientras que en un 28% muy poco y el otro 22% está conforme con los procedimientos de la distribución de los implementos y requerimientos; esto nos indica inconformidad con los procesos empleados porque no optimizan el tiempo y recursos.

6. ¿SE ESTABLECE POLÍTICAS Y OBJETIVOS EN LA EMPRESA? EXISTENCIA DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS

Tabla No. 6 Existencias de políticas y objetivos			
ITEM	Valoración	F	%
6	Si	4	22%
	No	14	78%
	Total	18	100%

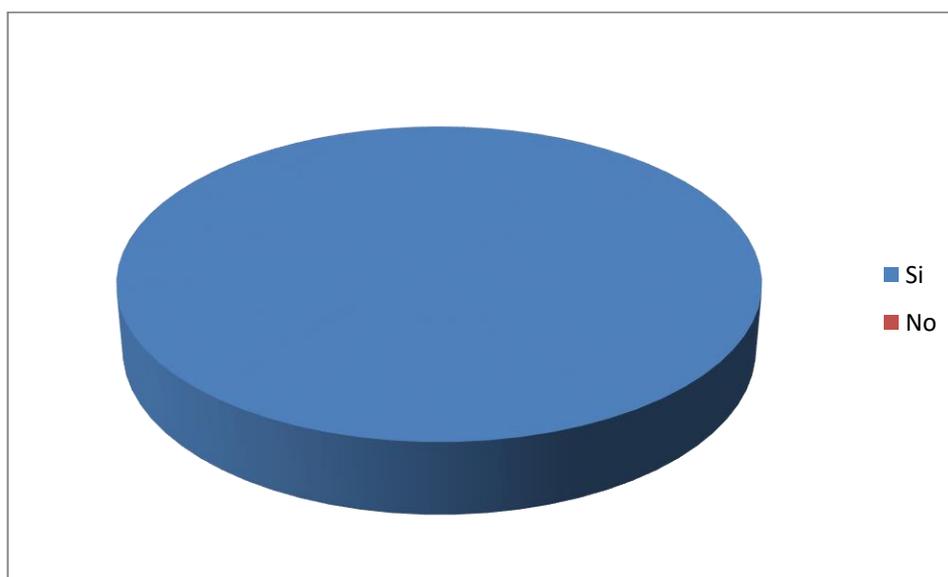


Gráfico No. 6

El 78% de las personas encuestadas expresaron que no se establece políticas ni objetivos en la empresa, mientras que en un 22% indicó que si existen. Se puede estimar el desconocimiento de la dirección del negocio por parte de los trabajadores, quizás porque la falta de difusión o por la inexistencia, razón por la cual es preciso que la Gasolinera Hernández Jr. 2 cuente con orientaciones establecidas que le permitirán proyectarse en el tiempo y así tener nociones precisas de lo que le puede esperar en un futuro determinado.

7. ¿LOS PROCESOS SON ADECUADOS O NECESITAN REDEFINIRSE? PROCESOS ADECUADOS

Tabla No. 7 Procesos adecuados			
ITEM	Valoración	F	%
7	Si	4	22%
	No	14	78%
	Total	18	100%

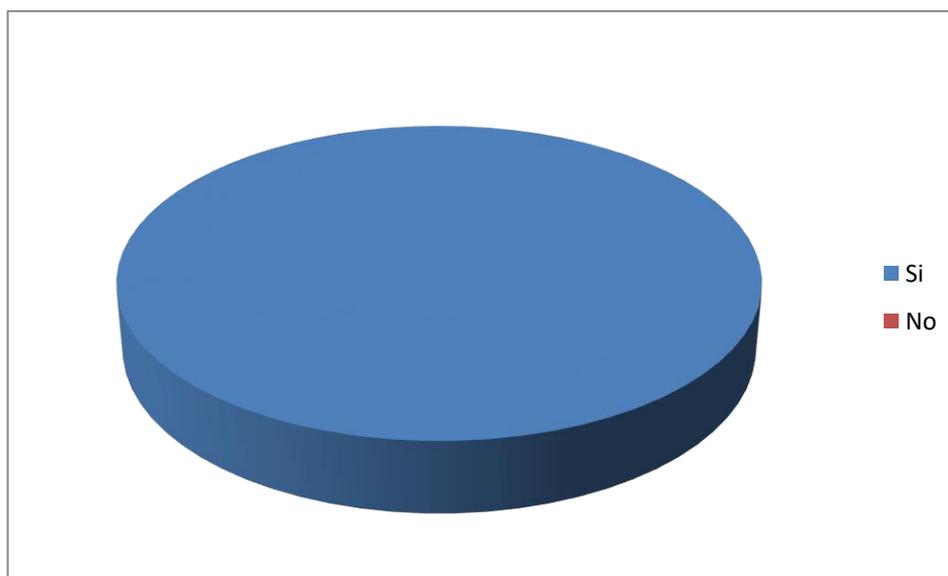


Gráfico No. 7

Los encuestados consideran que los procesos no son adecuados representados en un 78% indicando mediante este resultado que deben agilizar los procesos a fin de cumplir con las tareas cotidianas y se refleje de muy buena manera la atención al usuario y la eficiencia en sus labores que realizan y en un 22% manifiesta que si son adecuados y que cumplen con sus requerimientos.

8. ¿CUENTA LA EMPRESA CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS?

EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Tabla No. 8 Existencia de manuales de procedimientos			
ITEM	Valoración	F	%
8	Si	0	0%
	No	18	100%
	Total	18	100%

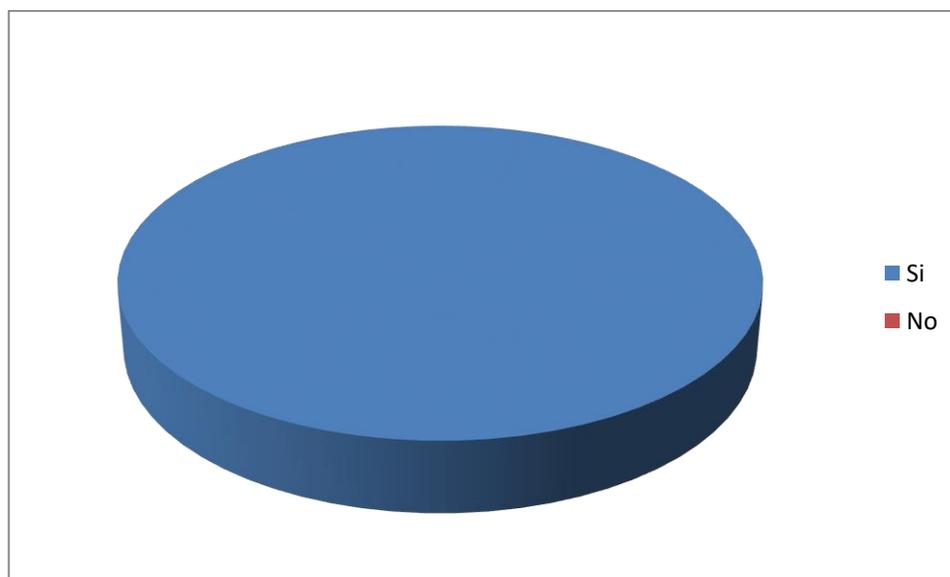


Gráfico No. 8

En la totalidad de las personas encuestadas representadas en un 100% opinan que no existen manuales de procedimientos indicando a la vez porque no existe ningún documento físico que garantice ni visualice las secuencias o procesos en cada una de las áreas de la empresa, por lo que es indispensable para la mejora de la misma y para que las actividades funcionen normalmente sin ningún contratiempo.

9. ¿CONOCE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?

CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Tabla No. 9 Conocimiento de la estructura de la empresa			
ITEM	Valoración	F	%
9	Si	0	0%
	No	18	100%
	Total	18	100%

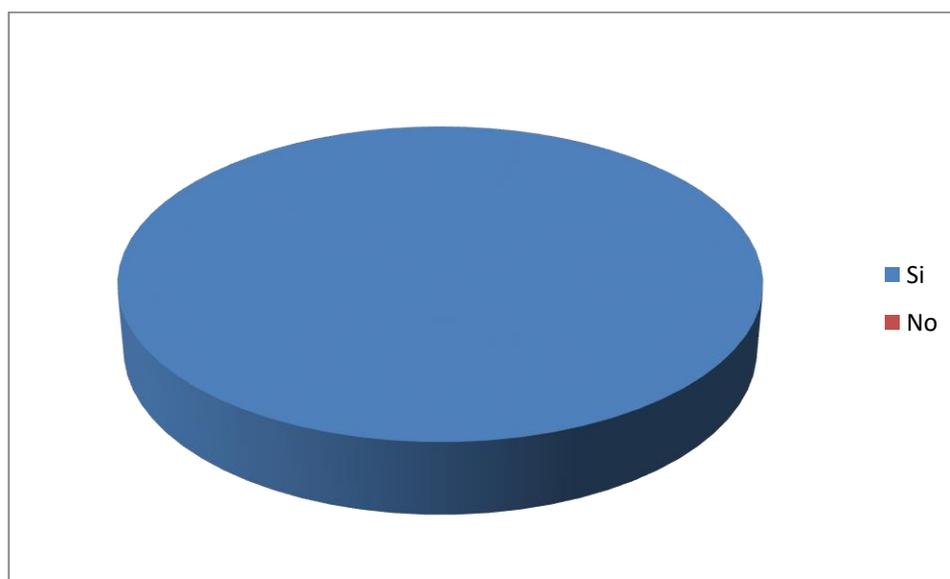


Gráfico No. 9

Como demuestra el gráfico se puede manifestar que el 100% de los encuestados no tienen conocimiento de la estructura de la organización, por ende existe problemas en el direccionamiento del accionar diario de los empleados en el sentido de responsabilidad y de obligaciones asumidas sobre todo a quién se debe reportar y qué límites pueden sobrellevar las cuales pueden llegar a ser impedimentos en los flujos de información.

**10. ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA MEJORARÁ SU EFICACIA Y EFICIENCIA DESPUÉS DE REDISEÑAR SU ORGANIZACIÓN Y DISEÑO?
ACEPTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Tabla No. 9 Conocimiento de la estructura de la empresa			
ITEM	Valoración	F	%
10	Si	180	100%
	No	0	0%
	Total	18	100%

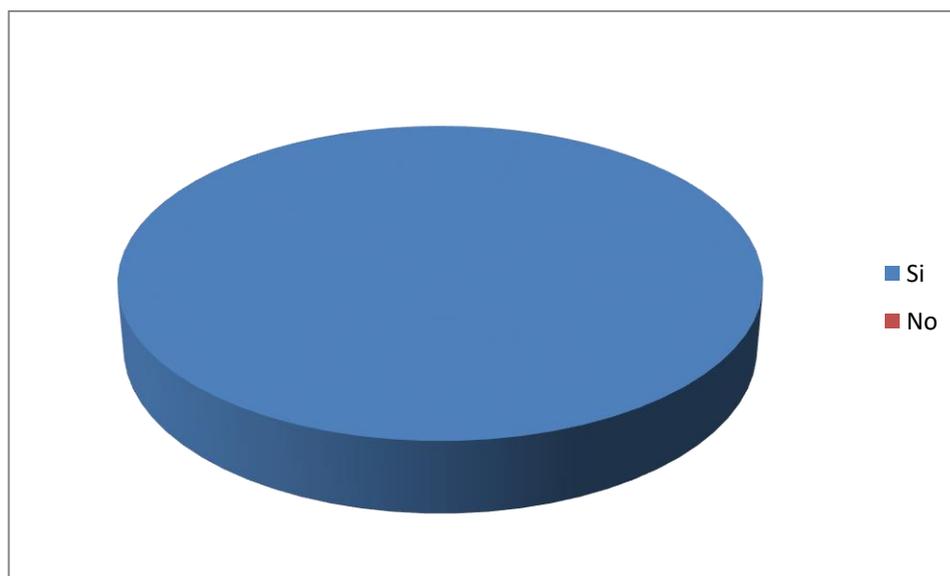


Gráfico No. 10

De los encuestados el 100% de ellos indicaron que es necesario implementar un diseño organizacional en la empresa porque existen ciertos tipos de carencias administrativas que obstaculizan y conllevan a una gestión lenta por parte de los administradores, ocasionando que no se logre alcanzar los objetivos previstos en la organización y así poder brindar un excelente servicio.

1.9 RECURSOS

La presente tesis requiere de los siguientes recursos de apoyo para ejecutar la investigación:

Infraestructura:

- Equipo portátil de cómputo para poder realizar los trabajo telemáticos que se requieran en la Estación de Servicio PEMEX Gasolinera Siltepec S.A. de C.V.

Recursos para operación

- Servicios de información y obtención de documentos
- Compra de libros
- Gastos de trabajo de campo
- Reactivos, materiales y consumibles
- Mantenimiento de equipo
- Animales para experimentación
- Servicios externos (paquetería, fotografía, renta de equipo, trabajos de construcción, suministro de gases)
- Viáticos para estancias de investigación
- Edición o impresión

1.11 BIBLIOGRAFIA

Antecedentes.net. (13 de Diciembre de 2012). Antecedentes históricos de la administración. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de <http://www.antecedentes.net/antecedentes-administracion.html>

Ballou, R. (2012). "Logística: Administración de la Cadena de Suministro". México: Editorial Pearson Prentice Hall - Quinta Edición. México.

Bernal. (2012). Metodología de la investigación. Madrid: Madrid.

Blasquez Santan, F. (2012). Factores del crecimiento empresarial. Bogotá: JULY/DEC.

Cubillo Santana, G. L. (05 de Mayo de 2013). "Proyecto para la reestructuración comercial administrativa y financiera de una pyme de productos textiles del sector deportivo caso Lizfashion. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-38376.pdf

Díaz Cruz, O. (2012 p. 16). : Creación de la cultura de Calidad en el servicio en una unidad de Soporte y Mantenimiento de software, utilizando la metodología de "La ruta del cliente y Herramientas utilizadas en la Gestión del servicio. Madrid: Madrid.

García Cebrian, L. I. (03 de Mayo de 2012). Economía: ¿Quiénes son los verdaderos competidores de una empresa? Recuperado el 21 de Enero de 2015, de <http://www.revistalaocaloca.com/2009/05/economia-competidores-empresa/>

Heizer, J., & Render, B. (2013). "Principios de Administración de Operaciones". México: Editorial Pearson Prentice Hall - Séptima Edición.

Itescan. (14 de Febrero de 2013). Administración de recursos humanos. Recuperado el 18 de Marzo de 2013, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>

Jimenez, J., & Hernandez, S. (24 de Enero de 2014). Metodología de la investigación. Recuperado el 25 de Octubre de 2012

Kloter, P. (2012). El concepto de las ventas. Madrid: Madrid.

Mindmeiser. (2013). Costos de administración. Recuperado el 16 de Junio de 2013, de <http://www.mindmeister.com/es/224082234/contabilidad-de-costos>

Narasimhan Sim, M. L., W., D., & Billington, P. (2012). "Planeación de la Producción y Control de Inventarios". México: Editorial Pearson Prentice Hall - Segunda Edición. México.

Porter, M. (2012). Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. Porter. Madrid.

Reid, A. L. (2012). Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones. Medellin.

Tesis de investigadores. (Mayo de 2014). Tipos de investigación. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/05/tipos-de-investigacion.html>

Tobar, Lissete & Hurtado, Carlos. (2012). "Propuesta para mejorarla rentabilidad. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1109/1/T-UCE-0005-144.pdf>