

• Antecedentes

La idea de crear **SERGAS** nació en 1986 cuando todavía existía Y.P.F.B. se vio la posibilidad de sustituir el gas extraído del petróleo por el gas natural ya que el petróleo en nuestro territorio el petróleo es escaso y se decidió crear una empresa que se encargue de distribuir el gas en las ciudades mas importantes del país pero solo se crearon en Santa Cruz, Cochabamba y Sucre.

La empresa de servicio de distribución de gas natural por tubería nace como sociedad de economía mixta (capitales privados y del estado) a raíz del emprendimiento de tres instituciones, (La Alcaldía Municipal, La Empresa Estatal del Petróleo Y.P.F.B y la Cámara de Industria y Comercio de Santa Cruz).

Se constituye la empresa de la siguiente manera:

H. Alcaldía municipal 20%

Y.P.F.B 20%

Varios Empresarios Privados 60%

SERGAS S.A.M. fue fundada el 15 de agosto de 1987; autorizada a funcionar mediante Decreto Supremo No. 21830 de fecha 31 de diciembre de 1987, e inscrita en la Dirección de Sociedades por Acciones del Ministerio de Industria y Comercio mediante Resolución Administrativa No. 16426 del 27 de enero de 1988.

La empresa se hace cargo efectivo de gas natural en Santa Cruz hace dieciséis años, para tener los usuarios conectados, siendo estos predominantemente de los del tipo: Industrial, Comercial y Domestico.

La concepción contractual otorgada inicialmente tuvo que ser modificada en mayo del 2002, para adecuar sus términos a la ley de hidrocarburos promulgada en 1990.

SERGAS hoy en día es la empresa responsable de la distribución de gas natural en Santa Cruz de la Sierra y zonas aledañas.

Hemos cumplido 16 años de compromiso con Santa Cruz distribuyendo gas natural y de esta forma apoyamos el desarrollo económico y contribuyen a preservar su medio ambiente.

La empresa de servicios **SERGAS**, debido al incremento de la demanda que ha ido teniendo se ha visto en la necesidad de aumentar el personal y crear nuevos departamentos para así otorgar a los nuevos clientes la atención requerida y adecuada.

Su razón de ser son los clientes residenciales, comerciales, e industriales.

El gas natural es una mezcla de Hidrocarburos gaseosos cuyo principal componente es el metano, a diferencia del gas licuado (el que se distribuye por garrafas) el cual esta constituido principalmente por propano y butano.

SERGAS es la única empresa que se dedica a la distribución de gas en Santa Cruz. A nivel nacional existen otras empresas privadas en el mismo rubro, pero estas no son allegadas ni relacionadas con la empresa.

• Misión y Visión

- La Misión de **SERGAS** es Distribuir gas natural para preservar el cielo más puro de América.

- La Visión de **SERGAS** es convertirse en la mejor empresa de servicios públicos de Bolivia, para ser ejemplo de eficiencia, seguridad, calidad de servicios y transparencias.

1.2 Generalidades

Para acceder al servicio de gas el cliente deberá contar con la instalación de uso de gas natural, dentro de su domicilio y firmar el contrato de servicio con la empresa.

SERGAS sin costo le instalara al cliente en la parte externa de su casa la red de distribución, sin embargo de las instalaciones internas se encargaran solo empresas o técnicos instaladores que cuenten con la matricula extendidas por las superintendencia de hidrocarburos para garantizar la seguridad y calidad de las instalaciones internas.

Se paga por única vez un derecho de conexión a la firma del contrato de servicios cuyo monto es:

Categoría Residencial . 20 \$us.

Categoría Comercial .. 50 \$us.

El Precio del gas natural para las categorías residenciales comerciales tiene un precio de 5 \$us por cada millar de pies que el cliente consuma.

SERGAS tiene una ganancia neta aproximada de 2.500.000 Bs.

• Política de la empresa

- **Política Interna** brindar un servicio con la calidad y seguridad minimizando los costo.
- **Política Externa** brindar un buen servicio al cliente, a la menor tarifa posible.

• Propósito General de la empresa a Largo y Corto plazo

- **A corto plazo.**–Utilizar con eficiencia las redes actuales de distribución de gas.
- **A Largo plazo.**– Dotar del servicio al todo departamento de Santa Cruz

• Concepto de Empresa Orientada hacia el mercado (CEOM)

El concepto de empresa orientada hacia el mercado es producir y/o comercializar lo que el cliente quiere comprar, al precio, con la calidad y en el lugar donde está dispuesto a adquirir el bien o servicio.

SERGAS definitivamente es una empresa orientada hacia el mercado debido a que realiza el servicio que el cliente necesita adquirir, a un precio que es el mas accesible del mercado. El cliente tiene muchas facilidades a la hora de realizar el pago, ya que lo puede hacer en la misma oficina de la empresa o en cualquier sucursal del Banco Ganadero ya que cuenta con un sistema de red que esta ligado a la empresa.

Otra facilidad que tiene **SERGAS** es que puede otorgar el financiamiento pagadero de la instalación interna ya que esta la tiene que realizar una empresa privada y matriculada por la Superintendencia de Hidrocarburos.

Es fundamental alcanzar un alto nivel de satisfacción al cliente y esto solo se puede lograr con eficiencia en el trabajo y realizando inversiones acertadas, con el fin de que la empresa sea altamente competitiva.

2.1 Objetivo Económico General de la Empresa

El Objetivo Económico General de la Empresa es maximizar la rentabilidad del patrimonio neto (PN).

Un objetivo es una meta a alcanzar en un periodo de tiempo determinado. El objetivo general de la empresa debe estar determinado y cuantificado, es decir expresado en valores absolutos o relativos.

El objetivo de **SERGAS** es dedicarse con eficiencia y responsabilidad a la distribución de gas natural dentro de Santa Cruz, buscando un alto nivel de desempeño que permita mantener a **SERGAS** en una posición líder.

2.2 Objetivo Económico Particular de la Gerencia Comercial

El Objetivo Económico Particular de la Gerencia Comercial es maximizar las ventas integrales, maximizando el margen de contribución (utilidad bruta).

SERGAS actualmente no cuenta con una Gerencia Comercial.

2.2.1 Decisiones básicas

2.2.1.1 Variables Controlables

- **Producto**

Es todo bien o servicio destinado a satisfacer necesidades directas o indirectas.

SERGAS se encarga de prestar el servicio de distribución de gas natural, a toda la población usuaria de Santa Cruz y transporta el gas natural a través de casi 50km de tendido de red.

- **Precio**

Es el valor económico del servicio.

El cliente paga una conexión de 20 \$us para la categoría residencial y de 50 \$us. Para la categoría Comercial.

El precio del gas natural para ambas categorías es de 5 \$us por cada millar de pies cúbicos (son dos garrafas y media) consumidos.

**EL precio de la Garrafa de gas es de 22 Bs.*

- **Plaza**

Se refiere al sector o lugar donde se va a comercializar el servicio. Se lo denomina comúnmente como el blanco de mercado.

SERGAS no cuenta con ninguna sucursal.

- **Promoción**

Es la entrega física del producto paralelo al que se quiere comercializar.

SERGAS se rige bajo las normas de la Superintendencia de Hidrocarburos, debido a esto no puede promocionar sus servicios.

- **Publicidad**

Es un aviso que realiza la empresa a través de un medio de comunicación. Sirve como un mecanismo mediante el cual la empresa se puede comunicar con el cliente para así poder persuadirlo para que compre su producto.

SERGAS únicamente cuenta con la publicidad de follaje ya que no necesita publicidad masiva ya que es una empresa monopolística.

La mejor publicidad que tiene **SERGAS** es un cliente altamente satisfecho. Realiza una publicidad dirigida

Las decisiones sobre las variables controlables las toma la gerencia administrativa financiera

2.2.1.2 Variables No Controlables

- **Cliente**

Individuo u organización que realiza una operación de compra.

SERGAS cuenta con los siguientes clientes:

Empresas Industriales 133

Empresas Comerciales...125

Domicilios 2.306

GNC.14

- **Competencia**

Empresas o instituciones que comercializan servicios similares en la misma plaza.

SERGAS no tiene competencia directa del mismo servicio, pero se puede considerar como una competencia indirecta como la venta de garrafas.

- **Aspecto Legal**

No existe una ley de hidrocarburos que rija la actividad de la empresa.

- **Medio Geografico**

Se refiere al aspecto físico o territorial donde se va a comercializar el producto o servicio.

El mercado meta de **SERGAS** es Santa Cruz de la Sierra en su totalidad.

SERGAS tiene una red de gaseoducto que se extiende en todo el departamento de Santa Cruz. (ANEXO 1)

- **Tecnología**

Ciencia industrial, especialmente cuando se refiere a la sustitución del trabajo por un equipo avanzado.

SEGAS cuenta con el mejor Centro de Control latinoamericano y controla sus ductos con tecnología de punta.

- **Nivel de Ingreso**

El ingreso de **SERGAS** se fue incrementando a medida que la empresa fue creciendo. (ANEXO 2)

2.2.2.1 Mezcla comercial

Es la utilización de variables controlables para influir en las variables no controlables.

La principal variable no controlable de **SERGAS** son los accidentes. La empresa trata de influir sobre esta variable mediante métodos de seguridad que vienen acompañados juntos con el servicio.

- **Objetivo económico particular de la Gerencia Administrativa y financiera**

La definición del objetivo económico particular de la Gerencia de Finanzas es el de minimizar el costo del pasivo.

El departamento de administración y finanzas se encarga de presupuestar, coordinar, controlar los manejos administrativos, velar por la integridad financiera, y nuevos proyectos integrales para el crecimiento de la empresa.

Parte económica Parte financiera

de la empresa **B. GENERAL** de la empresa

AC PC R > i TASA ACTIVA

Financiación Ajena

A PNC Ext.

ANC CS R > i TASA PASIVA

RES Financiación Propia

REJ R > i TASA PASIVA Int.

+UN

- **Decisiones Básicas**

- **De inversión**

SERGAS tiene como propósito ampliar su red de distribución para llegar al alcance de todo Santa Cruz.

En la gestión del 2003 **SERGAS** tuvo una inversión de 57.013.771 Bs. En activo Corriente y 16.944.763 Bs. En activo no corriente. Estas inversiones van creciendo dependiendo de su ganancia anual.

Las inversiones las aprueba la junta de directorio. Piensan constantemente en invertir en nuevos tendidos de red.

- **De financiamiento**

SERGAS cuenta con un financiamiento propio a través de su capital social, lo que quiere decir que todo su directorio aporta para cada inversión.

- **De dividendos**

El objetivo de **SERGAS** continúa siendo el entregar dividendos a sus accionistas, distribuyendo las ganancias, al mismo tiempo que se atienden las necesidades de flujo de efectivo a corto, mediano plazo y sus programas de inversiones de capital.

Las instalaciones interiores la realizan empresas privadas como ser:

ESGAS

TECNOGAS

SOCSE

- **Objetivo Particular Económico de la Gerencia de Producción**

El Objetivo Económico Particular de la Gerencia de Producción es el de producir al mínimo costo con la calidad, cantidad y tiempo que la Gerencia Comercial exige.

SERGAS no cuenta con una gerencia de producción sino con una gerencia de Ingeniería ya que no es una empresa productora.

La gerencia de ingeniería se encarga que cumplan con eficiencia y eficacia la parte técnica de sus operaciones con seguridad y todas las atenciones al cliente.

El departamento de finanzas es el encargado de adquirir el gas natural de la empresa CHACO S.A. al igual que esta encargado de comprar los materiales para el tendido de la red como ser ductos de PVC, medidores, presurizadores, y aislantes dieléctricos entre otros, estos son obtenidos a través de proveedores argentinos como ser ACINDAR, UNCAR.

- **Decisiones Básicas**

- **Planeamiento de tendido de red**

Se presenta un proyecto donde se determina la zona, luego los ingenieros diseñan las líneas, se asigna un presupuesto y se presenta a gerencia general y esta es la encargada de aceptar o rechazarlo

- **Control De Calidad**

SERGAS cuenta con dos métodos para controlar la calidad

- ♦ Controla la calidad de la atención al cliente
 - ♦ Controla la calidad del gas antes de distribuirlo

SERGAS tiene un aprovechamiento integral de los materiales ya que analiza la ruta por la cual se va a tender el ducto para así evitar la utilización excesiva de los materiales logrando así un aprovechamiento óptimo de los materiales.

- **Objetivo Particular de la Gerencia de Recursos Humanos**

El objetivo económico particular de la Gerencia de Recursos Humanos es el de procurar, mantener y desarrollar el recurso humano idóneo para los diferentes niveles organizacionales de la empresa.

SERGAS no consta con una Gerencia de Recursos Humanos independiente, sino que esta fusionada con la Gerencia Administrativa y financiera.

2.5.1 Decisiones Básicas

- **Reclutamiento**

SERGAS hace convocatorias mediante periódico cada vez que existe una vacante.

- **Selección**

SERGAS al momento de seleccionar su personal pide primeramente currículum vitae, en base a esto hacen una preselección y los preseleccionados se les hace una previa entrevista en la cual se evalúa la capacidad de los postulantes y se selecciona a uno.

- **Incorporación**

SERGAS busca integrar al personal haciéndolo sentir parte de la empresa, siendo este un punto muy fuerte para el desarrollo de su organización, haciendo que el trabajador se ponga la camiseta de la empresa para hacer que se logren sus objetivos generales y particulares

- **Capacitación y Desarrollo**

Los cursos de capacitación que ofrece **SERGAS** favorecen el incremento de capital humano y satisfacción de los empleados, pero no existe un mecanismo sistematizado para que se difundan y se archive el material obtenido.

Los cursos de capacitación son una vez al año para todo el personal y son dirigidos específicamente al área que se desea llegar.

La capacitación es dada por Infocal.

SERGAS incluye en el Presupuesto Anual el ítem de capacitación para determinar políticas de autorización y de difusión de conocimientos y destrezas.

- **La empresa como sistema**

La empresa es considerada como un sistema porque tiene recursos y elementos económicos, financieros y humanos que están relacionados con el entorno y que al mismo tiempo están interrelacionados, que interactúan y que son independientes entre sí. Estas se fusionan en lo que llamamos caja negra que viene a ser la empresa o institución, una vez unidos estos producen lo que llamamos producto o servicio que es ofrecido al mercado que viene a ser el cliente que proporciona el ingreso para la empresa.

SERGAS es considerada un sistema debido a que cuenta con elementos relacionados con el entorno que tienen interrelación, interdependencia e interacción, con el fin de alcanzar objetivos determinados.

3.1 Sistema Administrativo Operativo (SAO)

***RETROALIMENTACION:** mientras mas veces se realice el proceso de retroalimentación hay una mayor

posibilidad de generar utilidad bruta.

***Proceso Administrativo** :Es manejar conjuntamente las funciones de la administración.

SERGAS como toda empresa cumple con el proceso de administración ya que planifica, organiza, coordina, dirige y controla.

3.2 Propiedades de los sistemas

- **Rekursividad**

Todo sistema es un subsistema de otro sistema mayor.

SERGAS es un subsistema de un sistema mayor, porque depende de todo lo que este relacionando con la industria energética.

- **Entropía**

Es una variable no controlable que genera desequilibrio al sistema.

La única variable entropica que considera **SERGAS** es la inseguridad jurídica, ya que no existe ninguna ley que proteja a la empresa. Y la competencia indirecta por parte del gas licuado de petróleo.

- **Homeostasis**

Es una variable controlable que constituye un mecanismo de previsión o adaptación para enfrentar a las variables entrópicas.

SERGAS cuenta con un sistema de seguridad que previene de cualquier tipo de accidente.

- **Sinergia**

La suma de variables independientes no es igual al producto del todo como sistema.

En **SERGAS** todos los departamentos tienen una relación de interdependencia e interacción ya que todos buscan alcanzar el mismo objetivo general.

3.3 Empresa como agente de cambio

Para saber si la empresa es la número uno en el mercado su entropía debe ser menor a la suma de su homeostasis y sinergia, que es como se define la empresa como agente de cambio.

Si la entropía de ésta fuera igual a la suma de la homeostasis y la sinergia la empresa se mantuviera en un equilibrio, situación posteriormente riesgosa.

Si la entropía fuera mayor que la homeostasis y la sinergia, se deduce que dicha empresa está en quiebra.

SERGAS intenta en el día a día mantenerse como la empresa número uno en el mercado invirtiendo en tecnología de punta, capacitación del personal, brindando excelentes servicios a sus clientes y brindando bienestar social.

- **Ambiente Organizacional Externo**

Es el contexto que rodea la empresa (entropía / recursividad)

4.1 Tipos de Ambiente

Tipos

ENTROPÍA SISTEMAS ADM.

- ◆ Placido al azar 5%
- ◆ Placido conglomerado 20%
- ◆ Perturbado reactivo 80%
- ◆ De campo turbulento 100%

***Placido al azar**

En este ambiente los niveles de entropía son mínimos ya que está integrado por empresas monopolísticas que no tienen competencia pero que ésta puede aparecer en cualquier momento.

***Plácido conglomerado**

Integrado por empresas oligopólicas donde el nivel de entropía es mayor.

***Perturbado reactivo**

Comprendido por el sector privado el cual cuenta con una mayor competencia. En este nivel de entropía la empresa debe buscar estrategias para sobresalir ante su competencia.

***De campo turbulento**

Corresponde también al sector privado y el entorno en que se desenvuelve es bastante dinámico debido a la gran competencia que tiene la empresa.

SERGAS al ser una empresa monopolística se encuentra en un ambiente placido al azar con 5% de entropía teniendo así un modelo de organización mecánica.

4.2 Sistemas Administrativos

• Mecánico

Donde existe una alta descentralización en la toma de decisiones, comunicación vertical y una especialización rígida.

• Orgánico

Donde existe una alta descentralización, es decir, que todos pueden influir en la toma de decisiones; hay una buena comunicación de carácter ascendente, descendente y lateral; y donde su especialización es flexible.

- **Enfoques de la Administración**
- **Enfoque de la Administración Científica**

El autor de este enfoque fue Frederick Taylor y surgió en el año 1900. Su aporte fue dentro de la estructura formal de la empresa dando énfasis en el sector operativo. Para Taylor la motivación del trabajador es la remuneración económica por eso partió bajo los supuestos de que el hombre es un hombre económico, es decir, que hay que exigir y recompensar conjuntamente el esfuerzo; y que al recurso humano no le gusta el trabajo, es decir, que trabaja porque no hay otra alternativa para sobrevivir.

5.2 Análisis de los Aportes de Taylor

5.2.1 Condiciones ambientales de trabajo

El *edificio* se encuentra diseñado con tecnología de punta, con armonía en el ambiente externo que brinda una gran comodidad, eficiencia y competitividad.

Este edificio se encuentra en un área aproximada de 1400m² aproximadamente donde se ha diseñado el centro de desarrollo, tiene grandes comodidades como las siguientes.

El ambiente de trabajo es adecuado al notarse personas motivadas comprometidas con **SERGAS**.

- Sistemas de alarma de humo, sonora y de luz
- Sistema de aire acondicionado
- Sala de directorio con capacidad para 50 personas, con equipos

modernos de sonidos y proyección multimedia

- Sala de capacitación
- Cocina
- 1 cafeterías
- 1 sala para la resolución de crisis
- 2 Centro de fotocopiado con maquinas digitales
- Amoblamiento eficiente de las oficinas, con conductos internos

de electricidad

- Jardines
- Estacionamiento para empleados y visitas

Se cuenta con un personal de seguridad altamente capacitado el cual cuida la integridad física del cliente, del recurso humano de la empresa y del edificio.

SERGAS cuenta con su propio sistema de transporte que se encarga de transportar a los obreros a sus lugares de trabajo y domicilio.

Para **SERGAS**. cuidar la *salud* de sus trabajadores de acuerdo con la política corporativa, se convierte en un proceso de mejoramiento continuo, **SERGAS** ofrece a su recurso humano un seguro de salud que cubre cualquier accidente o robo que sufra el empleado dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

5.2.2 Plan de incentivos salariales

Los incrementos salariales de los trabajadores están relacionados con el buen desempeño de sus funciones, según las evaluaciones que se efectúen.

SERGAS paga un salario mensual que cubre el salario mensual además paga:

- Bonos de antigüedad
- Bonos Navideños
- Merienda
- Aguinaldo
- Quinquenio
- En caso de retiro de personal se les paga su indemnización
- Sueldos
- Prima
- Horas extra

En caso que los empleados de **SERGAS** necesiten algún financiamiento de tipo personal, **SERGAS** se lo puede otorgar con un interés anual inferior al interés bancario.

5.2.3 Selección Científica del Recurso Humano

SERGAS busca al mejor perfil para ocupar el cargo indicado, realizando el reclutamiento, selección e incorporación respectiva y capacitando permanentemente al nuevo ocupante del puesto.

• Enfoque Clásico

El autor de este enfoque es el francés Henry Fayol en el año 1915. Su aporte fue dentro de la estructura formal y trabajó principalmente dentro de la alta dirección y áreas funcionales de la empresa. Instituyó 6 actividades y 14 principios para la empresa.

5.3.1 Actividades

- **Financiero**: Dedicada a buscar financiamiento para la empresa. (Pagina 9)

SERGAS cuenta con un financiamiento propio a través del capital social

- **Técnicas**: Es la gerencia de producción de bienes y servicios.

SERGAS cuenta con un departamento de ingeniería encargado de la planeación y control del tendido de los ductos.

- **Comercial**: Dedicada a la venta del producto.

SERGAS no cuenta con una Gerencia Comercial.

- **Contable**: Para dar a conocer la situación real de la empresa.

La Gerencia Administrativa Financiera se encuentra adecuadamente ordenado y presentable, mostrando la productividad del personal.

Esta gerencia esta a cargo de realizar los estados financieros de la empresa

- **De seguridad**: Prevencio y proteccion ante los problemas del entorno.

SERGAS cuenta con las siguientes prevenciones y protecciones:

- El gas natural tienen una presión de 30 veces menor que el gas licuado, lo que disminuye la probabilidad de fugas.

- No existe la peligrosa manipulación de garrafas.
- La probabilidad de mezclas explosiva es mucho más pequeña, la detección de fuga es inmediata por el odorante que lleva incorporado, en caso de fuga se disipa más fácilmente ya que su densidad es menor a la del aire.
- **Administrativa**: Dedicada a la aplicación de las funciones administrativas.

En **SERGAS** la gerencia administrativa esta fusionada con la gerencia Financiera

5.3.2 Los 14 principios de Farol

1. División de trabajo: Comprende las funciones de línea y de staff.

SERGAS especializa a los trabajadores para que estos sean más productivos puesto que debido a la experiencia podrán producir más con el mismo esfuerzo

2. Autoridad y responsabilidad: Estructura formal que se le otorga

al RRHH de acuerdo al nivel organizacional que tiene en la empresa, tiene mayor autoridad pero aumenta el nivel de responsabilidad.

La autoridad se delega, responsabilidad no se delega, se asume.

Las decisiones son tomadas en una forma lineal y funcional; así se determinan el tipo de decisiones, de mayor importancia a menor importancia en forma vertical al organigrama.

El directorio y la Presidencia corren con las decisiones mas duras y difíciles dentro de la empresa y su responsabilidad es casi total, mientras que las decisiones se van haciendo más leves la responsabilidad por las mismas decrecen ya que los puestos y las responsabilidades por las decisiones mal tomadas se hacen cada vez mas reparables, tal como seria el ejemplo de el error de una mala decisión de la secretaria al olvidar enviar una carta.

3. Disciplina: Dar estricto cumplimiento a las normas y procedimientos internos de la empresa.

Dentro de **SERGAS** existe un reglamento interno que exige a los empleados un comportamiento acorde a las políticas de la empresa, el cual también señala las sanciones por comportamiento indebido, tanto dentro como fuera de la empresa.

SERGAS además cuenta con buenos superiores los cuales se aseguran que las políticas de la empresa sean cumplidas

4. Unidad de Mando: Cada subordinado debe tener un solo jefe.

Su unidad de mando de la organización es Democrático , ya que las decisiones importantes son tomadas por la asamblea de socios y el presidente pero a la vez el presidente ya que conlleva una relación abierta con el sector laboral, escucha las opiniones ajenas y le sirve como una guía.

5. Unidad de Dirección: Se define como un grupo de actividades con el mismo objetivo para las cuales debe existir un solo jefe y un solo plan.

Cuenta con un control de todas las actividades de mayor importancia mediante los manuales de procedimientos y funciones.

Todo el accionar de la empresa es dirigido siguiendo estrictamente los manuales, puesto que mediante los cuales se aclara las dudas en las diferentes actividades.

6. Subordinación de los objetivos particulares a los generales: Todo lo que es estrategia debe formar parte de los objetivos generales.

En **SERGAS** todos los empleados persiguen el mismo objetivo general a través de objetivos individuales.

7. Remuneración: Pago de sueldos y salarios justos por el trabajo realizado.

SERGAS da la máxima satisfacción posible a los subordinados a través de una buena remuneración salarial

8. Jerarquía: Señala el funcionamiento de la estructura formal de la empresa, marcando un seguimiento normal del organigrama.

SERGAS consta con 4 niveles jerárquicos:

- Directorio
- Gerencia General
- Áreas funcionales
- Sector operativo

9. Orden: Cada instrumento de trabajo debe estar en su lugar determinado con la finalidad de facilitar la labor de cada trabajador.

10. Equidad: Se refiere al trato equilibrado de todo el recurso humano de la empresa.

En **SERGAS** todos los administradores deben ser respetuosos con el personal

11. Iniciativa: Es la capacidad de ser creativo para crear planes y soluciones a los problemas de la empresa.

SERGAS reconoce y premia la iniciativa de todos los empleados de la empresa, destacando a aquellos que marcan la diferencia en las relaciones con la empresa, por aportar más de lo necesario en la realización de su labor, y con sus compañeros de trabajo.

También realiza cada seis meses distinciones dentro de la empresa, para premiar a los empleados que sobresalieron realizando su labor.

12. Estabilidad y duración en el puesto de trabajo: Una excesiva rotación del RRHH no es conveniente para el eficiente funcionamiento de la organización.

SERGAS invierte en capacitación de personal para mejorar su formación ética con la finalidad de que éste permanezca en su puesto de trabajo el mayor tiempo posible.

13. Espíritu de Equipo: Es necesario para poder trabajar en grupo, se basa en el concepto de sinergia.

Uno de los valores de **SERGAS** es el trabajo en equipo. Este se encuentra en un constante mejoramiento.

14. Centralización: La toma de decisiones debe estar concentrada en la alta dirección.

SERGAS cuenta con un equipo de directorio altamente preparado para la toma de decisiones, las cuales son analizadas, estructuradas y transmitidas a las áreas pertinentes.

• Enfoque de la teoría Burocrática

El autor de este enfoque fue Max Weber, quien aportó la estructura organizacional de la empresa.

Weber sostenía que la burocracia es una forma de organización humana que se basa en racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos.

5.4.1 Tipos de Poderes según Weber :

a) Poder tradicional:

En la que predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.

b) Poder carismático:

En la que predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, como los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución, etc.

Cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican.

Carisma es un término usado con sentido religioso, Weber y otros usaron el término con el sentido de una cualidad extraordinaria e indefinible de una persona.

c) Poder Legal

En la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, como grandes empresas, en los Estados modernos, en los ejércitos, etc.

En los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que se consideran legítimos de los cuales deriva el mando.

5.4.2.Principios de Weber

1. Carácter Legal de normas y reglamentos

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito.

SERGAS esta conformada con normas y reglamentos internos (de la propia empresa) y externos (Superintendencia de Hidrocarburos)

2. Carácter formal de las comunicaciones

Está ligada a las comunicaciones escritas. Todas las acciones y procedimientos se hacen por escrito para proporcionar documentación y comprobación adecuada.

SERGAS cuenta con un organigrama, manual de funciones y estatutos que están escritos y son conocidos por todos los funcionarios.

3. Carácter racional y división de trabajo

La división de trabajo atiende una racionalidad, se adecua a los objetivos a ser alcanzados, eficiencia en la organización.

Cada participante debe saber cual es su tarea, su capacidad de mando sobre los otros, cuales son sus derechos y poder.

En **SERGAS** cada ocupante de un cargo sabe y esta capacitado para realizar su tarea con eficiencia.

4. Impersonalidad en las relaciones

La administración se realiza sin considerar a las personas como personas, si no como ocupantes de cargos y de funciones. El poder de cada persona es impersonal. Se obedece al superior, no en consideración a su persona, si no al cargo superior que ocupa.

En este aspecto **SERGAS** , es una empresa , que ve al personal más allá que una persona, ya que el recurso humano cumple con muchos roles en la sociedad y es por eso que no se lo debe tratar solo como ocupante de un puesto , sino más bien como el factor mas importante de la empresa.

5. Jerarquía de la autoridad

Se establece cargos según la jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior.

SERGAS cuenta con 4 niveles jerarquicos.

6. Rutinas y procedimientos estandarizados

El ocupante de un cargo no puede hacer lo que quiera si no se le impone lo que debe hacer.

En **SERGAS** cada empleado tiene establecido sus deberes.

7. Competencia técnica y meritocracia

Escoger a las personas se basa en el merito y en la competencia técnica no en las preferencias personales. La admisión, la transferencia, la promoción se basa en criterios de evaluación.

SERGAS felicita a sus trabajadores por su empeño laboral.

8. Especialización de la administración separada de la propiedad

Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción

Los administradores de la burocracia no son los dueños o propietarios. El administrador es un profesional especializado que dirige la organización.

En **SERGAS** el sector administrativo se encuentra separado del sector operativo.

9. Profesionalización de los participantes

La burocracia es una organización que se caracteriza por el nivel profesional académico o técnico de todo el recurso humano que forma parte de la empresa

El personal que trabaja en **SERGAS** es altamente especializado en su cargo. Dependiendo del nivel organizacional que ocupa el empleado, **SERGAS** mantiene altamente capacitado a su personal.

En su parte operativa, **SERGAS** consta con 33 personas capacitadas para estos puestos y en la parte administrativa cuenta con 16 personas con estudios superiores.

10. Completa previsibilidad del funcionamiento

El comportamiento de los miembros es perfectamente previsible; todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

SERGAS trata a su recurso humano no solo como un instrumento de trabajo sino como una persona que opina, siente y piensa.

5.5 Enfoque de Relaciones Humanas

El autor de este enfoque fue Elton Mayo y su aporte fue la estructura organizacional informal.

5.5.1. Experimento de Wathome

- Aumento de los periodos de descanso vs. La productividad
- Cambios en la Intensidad de la intensidad vs. La productividad
- Tratamiento del recurso humano como ser humano vs. La productividad

SERGAS realiza permanentemente eventos sociales. Cómo por ejemplo comités deportivos dentro de la institución, formando equipos en los distintos deportes, fútbol, básquet, entre otros y se otorgan premios a los equipos ganadores, con medallas, trofeos entre otros.

También realiza pequeñas celebraciones internas, celebrando diversas ocasiones especiales, como ser despedidas, día de la madre, día del padre, cumpleaños de cada trabajador, día del trabajo, festejos de fin de año, para los aniversarios de la empresa o por motivos de conmemoraciones de días festivos de cada departamento del país.

SERGAS para obtener una mayor productividad y proporcionar un mayor bienestar, brinda espacio de descanso entre sus horas de trabajo donde el trabajador puede relajarse y así rendir de una manera mas eficiente.

La empresa trata a sus empleados como verdaderos seres humanos, tomando en cuenta el contrato psicológico que se adquiere al ingresar a la institución.

• Estructura Organizacional Formal

La estructura organizacional formal es un marco administrativo que regula el organismo social.

- Se debe Crear.
- Se debe comunicar al RRHH.
- Revisar periódicamente.

Cada empleado al ingresar a **SERGAS** cuenta con una información completa y detallada sobre los instrumentos y elementos de la empresa.

6.1 Componentes

Instrumentos

Elementos

6.1.1 Instrumentos

- **Organigrama**

Representación grafica de la estructura organizacional de la empresa.

La estructura organizacional de **SERGAS** responde a tres criterios : Estrategia, medio ambiente y tecnología. La estructura funcional , para responder de manera eficiente a la necesidad de alta especialización en las actividades operativas, de mantenimiento y desarrollo de la red de distribución y las de apoyo administrativo financiero. El organigrama, que representa gráficamente la estructura, es el siguiente: **(ANEXO 6)**

La empresa es una organización del tipo mecánico ya que las decisiones de gran importancia son tomadas por alta gerencia pero las áreas toman decisiones relativas a las funciones de cada departamento puesto que son de conocimiento mas especifico.

El directorio se reúne cada mes para discutir los problemas y encontrar las soluciones con el objetivo de alcanzar las metas del mes.

- **El Presidente**

Es la máxima autoridad de la empresa que se responsabiliza por comunicar a los niveles gerenciales los intereses y expectativas de los accionistas para lograr su cumplimiento.

- **El gerente General**

Es la máxima autoridad interna de la empresa responsable del planeamiento estratégico y la coordinación de las tácticas para que mediante el área administrativa y operativa se eleve el valor de las acciones.

- **Asesor Legal**

Es el responsable de orientar las decisiones y apoyar las acciones de la empresa según el marco legal y los recursos jurídicos disponibles.

- **Secretaria Ejecutiva**

Consiste en la administración de correspondencia y comunicación hacia terceros y al interior de la empresa, apoyando el flujo de información y su adecuado archivo; asimismo es responsable de la calidad de los servicios de apoyo en la oficina.

- **Auxiliar**

Consiste en la administración de correspondencia y comunicación hacia terceros y al interior de la empresa, apoyando el flujo de información y su adecuado archivo; asimismo es responsable de la calidad de los servicios de apoyo en la oficina.

- **Gerente de Ingeniería**

Responsable de los resultados del área mediante acciones que cumplan con los criterios de eficacia, eficiencia, oportunidad, transparencia y servicio al cliente.

- **Jefe de operaciones y mantenimiento**

Es el responsable del adecuado funcionamiento de los instrumentos de exactitud y de infraestructura de la red de distribución y de la conexión con los usuarios administrando las acciones de los instrumentistas.

Asimismo es el responsable de los tumos de emergencia y de solución de reclamos por funcionamiento

- **Gerencia Administrativa y financiera**

Consiste en generar valor agregado en las decisiones financieras y maximizar la eficiencia de la empresa mediante políticas administrativas adecuadas de recursos humanos facturación almacenes compras sistemas de información cobranzas contabilidad y almacenes.

- **Jefe de finanzas**

Consiste en registrar las transacciones económicas que se producen con agentes internos y externos a la empresa para ordenar y consolidar la información y presentar estados financieros

- **Auxiliar Contable**

Es el responsable de apoyar las labores del Jefe de Finanzas mediante el registro de las transacciones bajo su responsabilidad, la revisión de información, la elaboración de informes y el archivo adecuado de la información recibida y generada.

- **Supervisor de proyectos y obras**

Es el responsable del servicio al usuario, informaciones técnicas y la evaluación de las conexiones de gas a nuevos usuarios.

- **Reglamentos**

Establece derechos y obligaciones del recurso humano de la empresa.

SERGAS cuenta de un reglamento interno (**ANEXO 3**)

- **Manuales**

VENTAJAS	• Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. • Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc. • Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones. • Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo. • Son instrumentos útiles en la capacitación del personal. • Incrementan la coordinación en la realización del trabajo. • Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
LIMITACIONES	

	• Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. • El costo de producción y actualización puede ser alto. • Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad. • Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado las informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma. • Muy sintéticas carecen la utilidad; muy detallados los convierten en complicados.
--	--

- **Manual De Funciones:** Indica las tareas o funciones que debe desarrollar cada elemento de la empresa o sistema, a través del objetivo general y el objetivo específico. También se muestra la relación de dependencia y por otro lado los niveles de supervisión.
- **Manual De Procedimientos:** Describe básicamente todos los departamentos o áreas por los cuales debe circular un determinado proceso.
- **Manual De Organización:** Describe el tipo de administración que se aplicará en función gerencia, como son mecánico y orgánico.
- **Manual De Cargos:** Especifica la cantidad de personas que van a desarrollar funciones en cada elemento del sistema.

SERGAS cuenta con todos los manuales requeridos para un desempeño eficiente en la empresa, debidamente reglamentado. (ANEXO 4)

• Estatutos

Tiene base legal y jurídica que se crea cuando se constituye la empresa.

SERGAS cuenta con este documento legal exigido por el código de comercio.

• Elementos

• División de trabajos

Es la creación de funciones de línea o staff.

SERGAS cuenta con funciones de Linea y staff.

• Especialización

Alto grado de conocimiento teóricos y prácticos de la división de trabajo.

SERGAS exige que todos empleados del sector administrativo cuenten con una especialidad, post grado, y algunos masterados.

Cabe destacar que todos los empleados del sector operativo tienen que ser técnicos especializados debido a la complejidad del trabajo

Es por esto que **SERGAS** es una empresa líder.

• Departamentalización

Es la agrupación de funciones y actividades comunes.

• Tipos De Departamentalización

Por Propósito :

Producto

Cliente

Situación Geográfica

Por Proceso:

Funciones (Planeación, Organización, Coordinación, Dirección Y Control).

La empresa **SERGAS S.A.M**, tiene su departamentalización funcional por que su actividad se rige a sus dos departamentos; el de ingeniería que se encarga que cumplan con eficiencia y eficacia la parte técnica de sus operaciones con seguridad y el departamento de administración y finanzas que se encarga de presupuestar, coordinar, controlar los manejos administrativos, velar por la integridad financiera, y nuevos proyectos integrales para el crecimiento de la empresa.

El departamento de sistema va en coordinación con el departamento de ingeniería ya que estos planean y controlan la parte operativa.

• Descentralización

Es delegar autoridad (total o parcial) para la toma de decisiones.

SERGAS es una organización del tipo lineal – funcional ya que las decisiones de gran importancia son tomadas por alta gerencia pero las áreas toman decisiones relativas a las funciones de cada departamento puesto que son de conocimiento mas especifico

- **Tramos de control** Comprende la asignación de supervisores por el Recurso Humano para supervisar el sector operativo.

SERGAS cuenta con supervisores que se encargan de controlar continuamente a los operarios. El numero de supervisores esta en proporción al numero de operarios que estén en función. Un supervisor por cada 8 empleados.

En el área de ingeniería la supervisión es semanal, y en las otras áreas el control es mensual.

• Conflicto Organizacional

- Problema es una situación indeseada que se genera por la diferencia entre lo proyectado vs. lo obtenido.
- Objetivo (estrategia)
- Acción Táctica
- Tipos de Conflictos

7.1 Problemas Externos (recursividad, entropía)

En estos últimos tiempos por los que esta atravesando el país, **SERGAS** ha tenido que soportar problemas externos que afectan a la organización, como ser la convulsión social, conflictos políticos, entre otros.

SERGAS, tiene el problema de que el mercado potencial no tiene mucha instrucción acerca de los servicios que esta empresa otorga y mucho menos de los beneficios a tiene de consecuencia a la obtención de este servicio.

Un gran problema externo para **SERGAS** es que la funcion de SERGAS no esta protegida por ninguna ley.

7.2 Problemas Internos

◊ De línea vs. staff

Las funciones de *línea* tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las funciones de *staff* son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos. El *staff* no tiene poder de decisión, solamente da asesoría a los altos ejecutivos.

La empresa también se ha visto en el problema de capacitar al nuevo personal para su cumplimiento de sus funciones de forma eficiente según al departamento al que se le sea asignado(a), y las tareas las cuales le sean encomendadas

SERGAS es una empresa que constantemente esta buscando la armonía entre sus empleados, para que estos no tengan conflictos.

• Etapas del proceso decisorio

- Identificación del problema (qué es problema?)

Se busca y reconoce el problema para luego clasificarlo

- Análisis del problema (porqué existe el problema?)
- Búsqueda de alternativas

(iniciativa, imaginación , creatividad)

Se analizan los posibles cursos de acción que permitan solucionar el problema. Exige mucha imaginación y creatividad por parte de los gerentes de la empresa.

- Elección de alternativas (decisión es un arte a desarrollar)

Implica seleccionar las mejores decisiones estratégicas, tácticas y operativas; asumiendo propiamente la responsabilidad.

• Tipos de Descisiones

- ◆ Estrategias NO PROGRAMABLES
- ◆ Tácticas
- ◆ Operativas PROGRAMABLES

Las decisiones tomadas se aplican a labores de rutina o repetitivas, es una decisión tomada con base en antecedentes.

Decisiones no programadas se aplican situaciones no estructuradas, novedosas y vagamente definidas de naturaleza no recurrente. Son responsabilidad de los administradores de nivel superior, estos se ocupan de

problemas no estructurados.

Las decisiones no programadas son todas aquellas decisiones que toman los jefes de las áreas funcionales y la alta dirección en el día a día en la empresa.

5. Implementación de las alternativas (practicidad)

Es poner en práctica las alternativas. Colocar en funcionamiento lo que se ha decidido.

6. Control

Implica hacer una comparación entre lo proyectado y lo obtenido para así corregir las irregularidades que se puedan presentar.

SERGAS cuenta con el canal de decisiones más apropiado ya que las decisiones son tomadas en el nivel organizacional donde serán aplicadas, respetando la cadena de mando existente en la empresa.

8.- Presupuesto

Es un plan proyectado cuantificado expresado en valores monetarios.

La empresa tiene destinado un presupuesto y un fondo de inversiones por cada gestión

8.1 Tipos de Presupuesto

- OPERATIVOS (AF) .- Decisión tomada en el área funcional
- INVERSIONES (GAF, GI) Decisión tomada por la gerencia administrativa financiera y la gerencia de Ingeniería.
- FINANCIERO (GAF) Decisión tomada por la gerencia financiera.
- ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO (GAF) decisión tomada por la gerencia administrativa.
- BALANCE GENERAL PROYECTADO (GAF) Decisión tomada por la gerencia administración financiera.

SERGAS en cada área funcional se encarga de la realización de su propio presupuesto tanto mensual como anual, y en aquellos presupuestos que intervienen otras áreas funcionales de la empresa la coordinación entre si es absoluta. (**ANEXO 5**)

9.- Coordinación

Es la articulación y sincronización de recursos y elementos de la empresa como sistema.

9.1 Tipos de Coordinacion

- Retroalimentación.- Realizada en la alta dirección y áreas funcionales (planeada jerárquica, cursos de actualización)
- Planeada.- Realizada en el sector operativo
- Jerárquica.- Ambas

SERGAS cuenta con el tipo de Organización jerárquica.

10. Clima Organizacional

Conjunto de características particulares que identifican un organismo social y la hacen diferente a otro.

SERGAS se encuentra en una búsqueda permanente de la satisfacción del empleado, motivándolos de diferentes formas. Como ser ofreciendo transporte gratuito a todos sus trabajadores hacia y desde las oficinas de la empresa.

SERGAS mantiene motivado a sus trabajadores de muchas maneras, las cuales fomentan al buen trabajo de los mismos.

A continuación veremos las distintas maneras en que lo realizan:

- Transporte.– La empresa ofrece transporte gratuito a todos los trabajadores del sector operativo.
- Eventos Sociales.– Cómo por ejemplo campeonatos deportivos dentro de la institución, formando equipos en los distintos deportes, fútbol, y básquet entre otros.
- Reuniones.– La empresa realiza pequeñas celebraciones internas, celebrando diversas ocasiones especiales, como ser despedidas, día de la madre, día del trabajo entre otros.

10.1 Enfoques

Estructural Estructura – Enfoque de la

Organizacional Formal Adm. Científica

– Enfoque clásico

– Enfoque de la

Teoría Burocrática

Enfoque

Subjetivo Estructura – Enfoque de la teoría

Organizacional Informal Recursos Humanos

SERGAS tiene cuenta con ambos enfoques, ya que viendo el análisis de los puntos anteriores, esta es una empresa con una estructura formal ya que cuenta con un organigrama y a la vez informal debido a que se realizan confraternizaciones entre los trabajadores para así lograr una mejor relación entre ellos .

10.2 Factores Clima

- **Sector económico**

SERGAS se encuentra en el Sector Terciario.

- **Tamaño de la empresa**

SERGAS es una empresa grande.

- **Recurso Humano**

SERGAS cuenta con 33 empleados en el sector operativo y 16 en el area administrativa.

Funciones del Clima Organizacional

Crear el mejor ambiente interno donde la productividad es máxima y hay mayor eficiencia en el trabajo.

10.3 Variables Generales

- **Variables Dependientes**

Enfoque Estructural (estructura organizacional formal)

SERGAS cuenta con variables dependientes ya que tiene una organización formal.

No existe un medio de comunicación que informe el estado de otras áreas a la parte productiva.

- **Variables Independientes**

Enfoque Subjetivo (estructura organizacional informal)

- **Variables Intermedia**

Es la combinación de ambas variables.

Se dice que es intermedia cuando es una combinación de las dos variables, tanto dependientes como independientes

- **Variables Culturales del Clima Organizacional**

- **Claridad en la Dirección**

Son los objetivos y metas que se traza una empresa de tipo generales (estrategia) y particulares (tácticas), ambas expresadas económicamente.

En **SERGAS** cada departamento traza sus propios objetivos.

- **Estructuras y Procesos Decisionales**

Estructuras se refiere a la estructura organizacional formal que se divide en elementos e instrumentos y estructura organizacional informal (enfoque de Recursos Humanos)

Procesos decisionales es la capacidad de decisión que debe tener un administrador, el cual puede tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Siendo las dos primeras no programables, mientras que la tercera programable.

En **SERGAS** el Directorio esta constantemente tomando decisiones estratégicas y tácticas.

- **Estilo Gerencial**

Es la forma de dirigir una empresa, para esto se necesita del liderazgo, es decir, tener la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas, para lograr que trabajen con eficiencia.

SERGAS cuenta con personal que ha convertido líderes en cada área funcional que hace que estas áreas cumplan con los objetivos de la empresa, logrando un trabajo conjunto y equilibrado.

- **Objetivo del Esfuerzo y Orientación del Desempeño**

Todos los elementos de la empresa deben trabajar coordinadamente para alcanzar los objetivos determinados, teniendo en cuenta los tres tipos de coordinación planeada, jerárquica y por retroalimentación.

En **SERGAS** todos los elementos trabajan coordinadamente para alcanzar un objetivo común.

- **Riesgo**

Probabilidad de que los resultados obtenidos sean diferentes a los proyectados. Hay tres tipos: Propensos, adversos e intermedios.

Para **SERGAS** el único riesgo con el que cuenta es que no este amparado por la ley.

- **Vitalidad de la Empresa**

Es la solidez económica y financiera de una empresa. Se debe hacer un análisis de tipo económico y financiero para comprobar que la empresa este en orden y limpia.

La trayectoria de **SERGAS** muestra la transparencia en su sistema económico-financiero, en el cual no muestra deudas y se autofinancia

- **Imagen Corporativa**

De producto y de empresa. Toda empresa debe tener una buena imagen, tanto del producto como de la empresa en si.

El Gerente también hace la imagen de la empresa.

SERGAS es una empresa monopolista en el rubro que se desempeña garantizando calidad y seguridad a los clientes que confían en ella.

Al ser **SERGAS** una empresa monopolística no a necesitado desarrollar una estrategia de imagen o propaganda para posesionarse en el mercado, su mayor propaganda es un cliente satisfecho

- **Remuneración**

Es el pago de sueldos y salarios a los trabajadores administrativos y de campo.

SERGAS cuenta con personal permanente al cual remunera de manera fija mensual, pero también tiene terciarización es decir contrata servicios eventuales los cuales remuneran.

- **Desarrollo Organizacional**

Es la capacitación del recurso humano para desarrollar sus actividades y actitudes para poder hacer frente a los problemas externos e internos que presenta la empresa.

SERGAS cuenta con un sistema periódico de capacitación para sus empleados en todos los niveles de la empresa.

- **Poder y Liderazgo**

12.1 Poder

El poder es la facultad de hacerse obedecer.

12.1.1 Tipos de poder

- **Formal**

Poder Legítimo (reconocido)

Poder Coercitivo (penalizador)

Poder Premiador (económico)

Poder Experto (especializado)

- **Informal**

Poder Carismático (innato)

SERGAS cuenta con un poder legitimo debido a que los trabajadores reconocen el poder y lo aceptan.

12.2 Liderazgo

Es la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas.

12.2.1 Tipos de liderazgo

- Autocrático (sistema administrativo mecánico)
- Liberal (sistema administrativo orgánico)
- Participativo (Combinación de los dos sistemas)

SERGAS cuenta con un tipo de *liderazgo participativo* debido a que **SERGAS** esta siempre predispuesto a escuchar todas las opiniones de los subordinados pero la decisión final la toma la alta dirección.

12.2.2 Cualidades del Líder

- **Capacidad para comunicarse**

En el proceso de comunicación interviene el ente emisor(es el gerente), el mensaje (instrucción que le da el gerente a su subordinado), canal de comunicación (forma de hacer llegar el mensaje al subordinado, el cual debe entender el mensaje) y un ente receptor (es el subordinado, quien recibe el mensaje).

SERGAS cuenta con un líder en cada área funcional. No es posible que haya un solo líder en una empresa

- **Capacidad para enseñar**

Transmitir conocimiento a los subordinados.

Los supervisores en **SERGAS** están siempre con la mejor disposición de compartir sus conocimientos con los subordinados para así lograr un mejor desempeño de estos

- **Capacidad para decidir**

El líder tiene que tener la habilidad de escuchar opiniones y decidir la más apropiada para la solución de algún problema.

- **Capacidad para motivar**

La principal motivación es la capacitación al personal y la libre expresión de ideas.

- **Capacidad para resolver problemas**

El líder esta en condiciones para encontrar soluciones a los problemas que se le presenten.

- **Actitud Positiva**

Los líderes de **SERGAS** muestran una actitud positiva frente a cualquier problema que se le presente en una actividad pasada.

- **Equilibrio emocional**

Permite separar los problemas laborales de los personales

Los líderes en **SERGAS** tienen que tener autocontrol, debido a que no pueden llegar mezclar sus problemas emocionales con el trabajo.

- **Personalidad definida**

Existen dos tipos de personalidad: Optimista y Pesimista

SERGAS tiene personas que ha convertido en líderes de cada área funcional desarrollando así su capacidad para poder comunicarse de una manera efectiva; para poder decidir tanto en cuestiones cotidianas como en el surgimiento de irregularidades de la forma mas conveniente para la empresa; para tener los conocimientos necesarios que el puesto requiere y así poder transmitirlos a los subordinados; para poder escuchar nuevas sugerencias , opiniones y posibles soluciones de los empleados de menor rango.

SERGAS es una empresa que le pone empeño a cada proyecto que realiza, pensando siempre en una manera positiva.

13. Sugerencias

Después de analizar y profundizar sobre el mecanismo de esta empresa tenemos la capacidad de poder sugerir algunas indicaciones para el mejoramiento de la empresa.

- Hemos determinado que la creación de una Gerencia de comercializacion seria fundamental para un mejor estudio de mercado y asi determinar mejor el numero posible de clientes. SERGAS en la actualidad no cuenta con un estudio de Mercado formalizado.
- Es de fundamental importancia instalar camaras de seguridad en el interior de

las oficinas ya que registraría la entrada y salida de personas ajenas a la empresa..

- Creemos que **SERGAS** necesita ampliar su publicidad ya que muchos ciudadanos cruceños desconocen este servicio.

14. Conclusiones

SERGAS es una empresa líder en calidad, seguridad y salud laboral, como pocas en el país. Desarrolla una actividad fundamental para Bolivia en este momento y lo hace de la mejor manera, cumpliendo con las expectativas bolivianas dejando en alto a la empresa boliviana.

Pensamos que después de analizar todas las áreas de **SERGAS**, esta es una empresa que aplica eficazmente la teoría a sus sistemas y maneja de una manera humana a todos los empleados que ahí desempeñan sus funciones.

Por lo tanto consideramos que es una empresa modelo para todas las del país, digna de ser imitada.

15. Bibliografía

- Apuntes del Lic. Lorgio Gutiérrez
- Organización y métodos en la América Latina. Ediciones Machi Córdova 2015. Buenos Aires, Argentina. 1966. Págs. 162.
- Organización del Trabajo Administrativo p. 432 ED. DEUSTO
- Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas. México 1999. Págs. 405.
- Organización y métodos, un instrumento de la Reforma administrativa. San José de Costa Rica. Mayo de 1969. Págs. 90.
- Organización y métodos en la América Latina. Ediciones Machi Córdova 2015. Buenos Aires, Argentina. 1966. Págs. 162.
- Como Usar y Elaborar Manuales Administrativos de Rodríguez Valencia en 1991 México.

Ingreso

Ventas

MERCADO

CLIENTE

1) **MECANICOS**

–ALTA CENTRALIZACIÓN

–COMUNICACIÓN VERTICAL

–COMERCIALIZACION RIGIDA

2) **ORGANICOS**

–ALTA DESCENTRALIZACIÓN

–COMUNICACIÓN ASCENDENTE,

DESCENDENTE, LATERAL

–ESPECIALIZACION FLEXIBLE

Selección científica del RRHH

Plan de incentivos salariales

Destajo

Condiciones ambientales de trabajo

Ley de la fatiga

Estudios de tiempos y movimientos

Creación de métodos de trabajo

Parámetros de producción

Supervisores funcionales

Eficiencia

Mayor Utilidad Neta

distribución de gas domiciliario

SERGAS

Recurso Economico

Recurso Financiero

Recurso Humano

DIAGNOSTICO

Con base técnica, minimizar la probabilidad de error

OBJETIVIDAD

Ver las cosas como son, siempre el jefe tiene que saber más que el que está abajo

PRIORIZAR PROBLEMAS

Clasificar por orden de importancia

RACIONALIDAD

Aplicar sentido común y criterio