

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZA

TESIS DE PREGRADO

**Título: Análisis Parcial del funcionamiento de la Dirección Comercial de la
empresa Comercial Take Off S.A.**

Nombre del Diplomante: Yaima Ramos Rodríguez
Tutor: PROFESOR. M.Sc. ANGEL BORDELOIS SALAZAR.

MAYO 2010

DEDICATORIA

A mi padre, que me ha apoyado en todo

A mi esposo por soportarme y quererme siempre,

Y en especial a mi mamita , que ha hecho de mí lo que hoy soy, que inculcó en mí el espíritu de superación y que gracias a ella he podido ser mejor persona cada día.

Y a todos aquellos que de una u otra forma han vivido conmigo todo este tiempo.

Introducción 5

Capítulo 1: Marco Teórico 8

Las Organizaciones.....	8
El Concepto de Organización. Su implicación.....	9
Las partes que componen la Organización.....	10
Elementos Clave en el Diseño Organizacional.....	12
La dirección de Recursos Humanos. Definiciones.....	12
La gestión de los Recursos Humanos.....	13
Los Objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.....	15
Principales funciones de la administración de recursos humanos.....	15
De la dirección de personal a la Dirección de los recursos humanos.....	16
La estructura organizacional.....	19
Diseño de la estructura Organizativa.....	19
Tipos de Estructuras Organizacionales.....	19
Tipología de la organización del factor humano en las Estructuras Organizacionales.....	20
El Flujograma.....	22
Tipos de Flujogramas.....	24
El Tramo de control.....	26
El Organigrama.....	29
Tipología de los Organigrama.....	31
Métodos y técnicas de Diseño de los Organigramas.....	33
Esquema Directivo Racional para la Elaboración del Organigrama de una Organización.....	34
Aspectos Fundamentales a valorar en cada paso de la elaboración del organigrama racional de una organización.....	35
Metodología de la Investigación.....	36

Capítulo II Caracterización de la empresa. Técnicas o métodos a emplear..... 38

Caracterización de la empresa.....	38
Teniendo como objeto social:.....	39
Misión de la Dirección Comercial:.....	41
Visión de la Dirección Comercial:.....	41
Valores.....	41
Organigrama actual de la empresa.....	43
Organización de la dirección Comercial.....	43
La cartera de negocios de la empresa es la siguiente:.....	44
Las líneas fundamentales de productos suministrados han sido:.....	44

CAPITULO III DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS. 46

Caracterización de la Fuerza de trabajo:.....	46
Distribución de la fuerza laboral actual de la empresa:.....	46
Relación entre las actividades.....	47
Flujograma Actual.....	50

.FLUJOGRAMA DE PROCESO (propuesta)	52
Distribución de las partes de la organización actual.	53
Estudio de la calificación y preparación de los directivos	54
Determinar la cantidad de personal necesario.	54
Análisis de Indicadores Técnicos-Económicos:.....	55
Organigrama actual.....	57
Implicaciones Económicas.....	58
Conclusiones.	59
Recomendaciones.	60
Bibliografía	61
Bibliografía Complementaria.....	62
AGRADECIMIENTOS	63
Anexos	64

“En la actualización del modelo económico cubano, cuestión en la que se avanza con un enfoque integral, no puede haber espacio a los riesgos de la improvisación y el apresuramiento. Es preciso caminar hacia el futuro, con paso firme y seguro sencillamente no tenemos derecho a equivocarnos”.¹

Raúl Castro Ruz

Introducción

Existe una necesidad impostergable de racionalización en la estructura organizativa, en especial en la organización de los recursos humanos, en las empresas de nuestro país, con el objetivo de optimizar el aprovechamiento de estos recursos, para lograr que dicha estructura responda a un análisis científico administrativo de la empresa. Esto debería realizarse despacio y de manera certera, siendo necesarios elementos claves para que sea eficaz y eficiente, un determinado nivel de formalización y un equilibrio estable entre la centralización y la descentralización; conscientes de que todo exceso de estos elementos claves conducen a la pérdida de la eficacia y eficiencia del sistema administrativo e impacta desfavorablemente en su dinámica.

La buena dirección de recursos humanos ayuda al personal a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración, como parte de un grupo de trabajo, la integración de los trabajadores constituye uno de los factores imprescindible para el éxito de toda organización; indudablemente todo depende de cómo se oriente, se le integre, se considere y trate al trabajador. Además debemos tener en cuenta que la actual administración de cualquier empresa se hace con los trabajadores, es decir las personas ayudan a administrar los demás recursos como financieros, tecnológicos, materiales, e informacionales, etc.

1. Periódico Granma, discurso pronunciado por el General de ejército Raúl Castro Ruz, presidente de los consejos de estados y de ministro, el 21 de diciembre de 2009 ante la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Toda empresa opera con personas y a través de ellas, deberá encontrar la forma de alcanzar sus objetivos, ya sea sociales, económicos o financieros, los cuales dependerá únicamente de la eficiencia y competitividad de sus trabajadores, sea en forma individual o colectiva, para ello es necesario mantener el equilibrio y la armonía entre el trabajador y el dirigente, y es allí donde la administración de recursos humanos juega un papel trascendental, ya que cada uno de ellos tienen sus propias aspiraciones, sus objetivos y perspectivas futuras en forma paralela, pero con una dirección profesional estratégica de los trabajadores, se puede compatibilizar estos factores, que repercutirán en beneficio mutuo.

El presente y futuro de toda empresa depende en mucho de lo bien que se administre al personal, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben ser elevados al máximo para el logro de sus fines propuestos.

La eficaz y eficiente administración de los recursos humanos ayuda a los dirigentes a utilizar su capacidad al máximo y la de los trabajadores, apuntando a la eficiencia, productividad y calidad en los servicios; pero si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo.

El recurso humano se sitúa en el centro medular de la empresa, por ello, es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia, basado en el espíritu de colaboración, respeto mutuo, consideración recíproca, reconocimiento de méritos, oportunidad de progreso y de la comprensión oportuna; todo esto con el propósito de alcanzar el trabajo administrativo hacia mejores logros. La máxima preocupación de la administración en el futuro, será buscar, contribuir, y mantener en el seno de la empresa, una profunda, real y efectiva solidaridad y oportunidad, donde no existan fricciones, conflictos ni rencillas y reine la comprensión, el entendimiento y el respeto mutuo, en beneficio de la propia empresa y de toda la comunidad.

Para dirigir un área de Recursos Humanos, no solo se requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible, además, haber aprendido a dirigir a un grupo y sobre todo, poseer cualidades de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

- Dirigir y ser dirigido: todo ser humano, integrado en un grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por una determinada persona a fin de lograr objetivos comunes que satisfagan los intereses de sus integrantes.
- Concepción del Líder para ubicarse convenientemente: existen muchas definiciones sobre este aspecto. Podríamos aceptar que: “Líder es todo persona que, gracias a su personalidad, dirige a un grupo social con la participación espontánea de sus demás miembros.” En consecuencia:

<i>Un verdadero</i>	1. Sea capaz de dirigir un grupo social; y
<i>líder será</i>	
<i>considerado</i>	2. Cuento con la participación espontánea de su
<i>como tal</i>	grupo.
<i>cuando:</i>	

Es por ello que se hace importante y muy necesario una buena racionalización de la fuerza de trabajo dentro de la organización porque de esto repercute de forma directa en la productividad y en la eficiencia y da lugar al logro de los objetivos propuestos por la empresa y a su vez al cumplimiento de la misión de la misma, dando lugar al objetivo de esta investigación.

Capítulo 1: Marco Teórico

Las Organizaciones.

Las organizaciones nos reflejan la mentalidad y la visualización del futuro dominante de quienes las dirigen; podemos saber al evaluar esta información, de donde vienen, donde están y hacia donde van, guiadas por ese modo de ejercer la dirección.

Se establece por muchos entendidos, que las organizaciones son agrupaciones de seres humanos en torno a objetivos comunes y actividades.

Tipos de Organizaciones	1. Lucrativas:	Negocian o intercambian bienes y/o servicios.	
	2. No Lucrativas:	Negocian o intercambian ideas, creencias, en fin, son mercaderes de las pasiones humanas.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Personas.</i>• <i>Objetivos.</i>• <i>Actividades.</i>
	3. Mixtas:	Negocian o intercambian ambas cosas.	

Las organizaciones Como función de dirección no son más que:

- ➡ Combinar los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, creando un sistema o red de relaciones organizativas que asegure el desarrollo integral de la actividad que se dirige.
- ➡ Es la correlación efectiva de sus componentes, y las relaciones de cooperación, subordinación y coordinación entre ellos.
- ➡ La función de organización, está llamada a:
 - ❖ Garantizar el cumplimiento de los planes y objetivos, y
 - ❖ Crear las condiciones más propicias para la realización de los mismos.

De lo anterior se infiere que el objetivo fundamental de la organización, como función, es asegurar una adecuada formación del sistema dirigente y dirigido, así

como garantizar el establecimiento de formas de interrelación entre ellos, para desarrollar su actividad en un entorno dinámico y obtener un eficaz desempeño organizacional.

El Concepto de Organización. Su implicación.

James Stoner ¹	De lo anterior se infiere que el objetivo fundamental de la organización, como función, es asegurar una adecuada formación del sistema dirigente y dirigido, así como garantizar el establecimiento de formas de interrelación entre ellos, para desarrollar su actividad en un entorno dinámico y obtener un eficaz desempeño organizacional.
Simón Andrade Espinoza ²	La organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"
Alexei Guerra Sotillo ³	La "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido"
La American Marketing Association (A.M.A.) ⁴	la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas"

Concluyendo que:

**Una
Organización
implica:**

- 1 Un sistema
- 2 Con una estructura diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, logren sus objetivos
- 3 Para garantizar el establecimiento de formas de interrelación entre ellos, coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas.
- 4 Con el objetivo de asegurar una adecuada formación del sistema dirigente y dirigido.
- 5 Para desarrollar su actividad en un entorno dinámico y obtener un eficaz desempeño organizacional.
- 6 Y obtener un eficaz desempeño organizacional.

Las partes que componen la Organización.

En la organización, siguiendo la concepción de Mintzberg, se destacan 5 partes fundamentales, ellas se encuentran a su vez en cada unidad organizativa (subdirecciones, departamentos, plantas, filiales, agencias, divisiones, talleres etc.); cada una requiere de un tratamiento de diseño diferenciado.

**1. Núcleo de
operaciones:**

Es donde se produce el trabajo básico fundamental relacionado con la producción y los servicios que brinda la entidad y está compuesto por los operarios que realizan dicho proceso. Desempeñan cuatro funciones básicas:

- Aseguran los inputs.
- Transforman los inputs en outputs.
- Distribuyen los outputs.
- Proporcionan un apoyo directo a las funciones de input, transformación y output: mantenimiento de las máquinas en funcionamiento y haciendo el inventario de las materias primas, por ejemplo.

2. Línea media: mandos intermedios	<p>Está formada por los directivos que unen al ápice estratégico con el núcleo operativo, estos ejecutivos de la línea media forman una cadena de mando que va desde el ápice hasta el núcleo operativo, mientras más niveles mayor será esta cadena de mandos intermedios en la organización.</p>
3. Tecnoestructura:	<p>Está compuesta por los analistas que tienen la responsabilidad de ejecutar la formalización de la entidad. Ellos están fuera de la corriente de trabajo operativo. Existen tres tipos fundamentales de analistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Analistas de trabajo:</i> Son los que estandarizan los procesos de trabajo. (Organizadores del trabajo). Realizan la estandarización del trabajo. • <i>Analistas de planeamiento y control:</i> Son los programadores de la producción, controladores de la calidad, los contadores y planificadores. Estandarizan los procesos. • <i>Analistas de personal:</i> Estandarizan las destrezas, aunque una parte importante se ejecuta por las instituciones docentes externas donde se forma el personal, incluye a los especialistas de capacitación y formación.
3. Staff de apoyo:	<p>Es la parte de la organización que garantiza con sus servicios que la corriente de trabajo del núcleo operativo transcurra adecuadamente.</p>
4. Ápice estratégico:	<p>Es la parte de la organización que se ocupa de que esta cumpla con su misión y en nuestro caso responde ante el estado por el cumplimiento eficiente y eficaz de su objeto social. Sus tareas están relacionadas con la supervisión, las relaciones con el entorno y el desarrollo de la estrategia.</p>

Elementos Clave en el Diseño Organizacional

Los Elementos

Fundamentales al Diseñar una Organización, aunque no los únicos, son:

1. CULTURA
2. ESTRATEGIA
3. ENTORNO
4. **RECURSOS**
5. ESTRUCTURA

A continuación nos adentramos en el elemento de recursos y más específicamente en los recursos humanos, por constituir el objeto de estudio del presente trabajo un elemento constitutivo de estos recursos.

La dirección de Recursos Humanos. Definiciones.

James Stoner⁵

Administración de recursos Humanos es función administrativa que se encarga de la planeación de los recursos Humanos, reclutamiento, selección, inducción y orientación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y transferencia, promoción, desagrado y separación de los miembros de la organización

Larissa G
Martínez⁶

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

Para el Ministerio
de Trabajo y
Seguridad Social
de Cuba⁷

Para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, *recursos humanos* es el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes, y valores de los trabajadores, los colectivos laborales y las entidades, y es el recurso principal y decisivo dentro del proceso de trabajo que actúa sobre el resto de los elementos que en él intervienen

Cuesta (2005)⁸

Los recursos humanos son un conjunto de actitudes, aptitudes, habilidades y experiencias que tienen las personas que están real o potencialmente en una organización, el recurso humano debe considerarse como una inversión y no como un costo, aunque es la inversión más difícil de recuperar porque depende de la clasificación de los trabajadores

Concluyendo que:

Los Recursos
Humanos
Implican:

1. Una inversión y no como un costo para toda organización.
2. *Un proceso de planeación*, reclutamiento, selección, inducción y orientación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencia y promoción.
3. Donde los objetivos individuales se relacionan directa o indirectamente con el trabajo.
4. Un conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes, y valores de los trabajadores, los colectivos laborales y las entidades.
5. El recurso principal y decisivo dentro del proceso de trabajo que actúa sobre el resto de los elementos que en él intervienen.
6. El éxodo por desagrado y/o separación de los miembros de la organización.
7. Evidentemente, la inversión más difícil de recuperar porque depende de la clasificación de los trabajadores.

La gestión de los Recursos Humanos.

Luego de consultar los conceptos planteados por las Normas ISO 9000:2000, De Toro y Gisbert (1968); Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta (2007).

La gestión no es
más que:

Hacer diligencias que conlleven al logro de un negocio, objetivo o deseo cualquiera.

Para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2006) plantea que:

La gestión no es más que:	Un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad.
---------------------------	--

Se evaluaron fuentes de información como, Enciclopedia Digital Universal (edición marzo 2007) y Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (Cuesta, 2005). Y las mismas coinciden en que:

La gestión de Recursos Humanos:	<ol style="list-style-type: none">1. Es la estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores.2. Se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.3. Es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los reiterados enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.4. Es funcionar de modo correcto, para que los empleados se comprometan con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.
---------------------------------	--

Para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República de Cuba:

La gestión de Recursos Humanos:	<ol style="list-style-type: none">1. Son actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad, que permiten materializar la política laboral y se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control, evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la entidad (Norma cubana, 2006).
---------------------------------	--

2. Su propósito es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Los Objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.

El objetivo principal que se plantea en la dirección de recursos humanos, es como utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales del personal, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos propuestos.

Son dos los objetivos principales de la dirección de recursos humanos:

Objetivos de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener la máxima productividad. 2. Maximización de los factores productivos. Humanos, materiales y financieros. 3. Paz laboral. 4. Conservación de un prestigio e imagen en el mercado.
Objetivos del trabajador.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar mayores remuneraciones justas y dignas. 2. Lograr beneficios sociales. 3. Laborar en buenas condiciones. 4. Ejercitar sus derechos adquiridos. 5. Adquirir experiencia. 6. Satisfacer sus necesidades materiales, sociales y de seguridad.

Principales funciones de la administración de recursos humanos.

1. **Planeación** de los recursos humanos(no es más que planear las futuras necesidades del personal de la organización o sea planear cual será el

equilibrio futuro del personal basados en los programas de prevención y en la auditoria de los recursos humanos)

2. **Reclutamiento**(Desarrollo de un grupo de candidatos para el trabajo de acuerdo con el plan de recursos humanos)
3. **Selección**(el proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer o no una oferta de trabajo y el candidato decide aceptarla o no)
4. **Orientación o inducción**(es un proceso para ayudar a acoplarse a los empleados dentro de la empresa)
5. **Capacitación** del personal.(Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño actual del trabajador a través del programa de desarrollo diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para las futuras actividades en el trabajo)
6. **Evaluación y calificación** (desempeño) del personal.(Es el proceso de retroalimentación continua a los subordinados con información acerca de su desempeño en el trabajo)
7. **Transferencia, promoción, desagrado y separación.**

De la dirección de personal a la Dirección de los recursos humanos.

El factor humano siempre ha estado presente dentro de las distintas escuelas o enfoques de la administración, evolucionando en el tiempo, o sea la dirección de recursos humanos ha pasado por una serie de etapas hasta culminar en su actual concepción.

Una primera etapa es la dirección del personal, la cual partía de la idea de que el factor humano es un factor productivo más, con motivación esencialmente económica y generalmente pasivo en cuanto a su participación en las decisiones empresariales, limitándose a ejecutar su trabajo, con una mayor o menor eficiencia, según sea su nivel de remuneración o formación.

La relación personal realizaba una función administrativa (Paretti 1978) (confección y pago de nomina) y la formalización de la contratación que el empleo de alguien implicaba. La selección y decisión del empleo era tomada por el directivo bajo cuyas órdenes iba a trabajar la nueva persona. Esta concepción hacia que su importancia en relación con otras áreas fundamentales fuese menor y por consiguiente el responsable de esa dirección era un directivo de menor grado.

Conforme el papel del factor humano fue tomando conciencia de su importancia la dirección del personal fue incorporando mas funciones y asumiendo más decisiones. **Esta nueva concepción** implica incorporar algunos de los elementos presentes en la cual ***dirección de los recursos humanos***. Las políticas de empleo, remuneración, formación u promoción, además de las tareas ya mencionadas, pasan a hacer actividades de la dirección de personal jugando un papel tan importante como los responsables de otras áreas funcionales, pudiendo adoptar decisiones relativas a la promoción o selección ante la dirección general o algún director funcional.

La dirección de los recursos humanos en la actualidad va mas allá de la moderna dirección de personal tanto en lo referente a dirección como al factor humano, como por su posición en la organización de la empresa y por las funciones que desempeñan.

La dirección de recursos humanos debe asegurar (Archier y Seriéiyx):⁹

1. La inserción del personal en la empresa.
2. La Dinamización y la movilización del personal de modo que utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos de la empresa.
3. El progreso del personal, entendido como la exigencia de aportar los conocimientos que serán necesarios a los miembros de la empresa.
4. La comunicación, o sea el dialogo fluido permanente y constructivo.
5. La calidad de vida, aportando a los componentes de la empresa todas las ventajas, seguridad y

- | | |
|----|--|
| | compensaciones compatibles con los resultados de la empresa. |
| 6. | La imagen de la empresa y por tanto la imagen del factor humano. |

La dirección de recursos humanos en la actualidad, ya no es considerada por muchos entendidos como un órgano staff sino que se integra dentro de la dirección estratégica participando en la toma de decisiones al mismo nivel que los responsables de los restantes subsistemas. Este punto de vista es polémico; otros muchos entendidos la siguen considerando como un órgano de staff, argumentando que si bien los seres humanos y su administración efectiva son importantes para toda organización, lo es por su condición de apoyo y soporte de las actividades fundamentales expresadas en las misiones de las mismas y debe quedar sujeta a la subordinación de estas y no igualada a ellas.

La evolución de la función del personal (Bommensath 1987)

	Tradicional	Nueva
Concepción de la función	<p>Agregar la gestión corriente y las tareas administrativas clásicas</p> <p>➡ Director o jefe de personal</p>	<p>Descubrir, utilizar y desarrollar el capital humano.</p> <p>➡ Director de recursos humanos o relaciones sociales.</p>
Imagen e importancia en la empresa	No se consideran como función noble sino aneja y logística.	Importante, Imagen de dinamismo y de desarrollo, se hace estratégica.
Relación con la dirección general	Relaciones esencialmente administrativas derivadas de su papel logístico.	Relaciones mucho más profundas. Ligadas a la estrategia de la empresa en las que los recursos humanos son un elemento principal.

Importancia en la formación	Respeto a la reglamentación relativa a gastos de formación. ➡ Ópticas esencialmente administrativas y logísticas.	La formación es considerada como una inversión estratégica principal. ➡ Puesta en práctica de nuevos medios a la altura de los objetivos.
------------------------------------	--	--

La estructura organizacional

Se refiere a la manera en que las que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

Diseño de la estructura Organizativa.

- ➡ Es crear el sistema de flujos que define y conforma como un sistema, a todos los componentes que conforman la estructura de toda organización.
- ➡ Se corresponde con “pulsar los botones” que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización.

Tipos de Estructuras Organizacionales.

La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

En este particular nos referimos de forma personalizada al componente de la estructura que se ocupa de la ***forma de organización del factor humano***, más que a la estructura de la Organización misma, que es un concepto mucho más amplio e integral, que no constituye el objeto de estudio de este trabajo.

Tipología de la organización del factor humano en las Estructuras Organizacionales.

Estructura Simple:

- ➡ La estructura simple no es elaborada. Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
- ➡ La estructura simple es una organización plana; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.
- ➡ La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en los cuales el gerente y el dueño son la misma persona. La estructura simple no está limitada estrictamente a las pequeñas organizaciones, lo que sucede es que es más difícil hacerlas trabajar con eficiencia en las grandes organizaciones.
- ➡ La fortaleza de la estructura simple yace en su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades.
- ➡ Una debilidad importante es que es difícil mantenerla cuando la organización deja de ser pequeña. Otra debilidad de la estructura simple es que es muy riesgosa, todo depende de una persona. Un infarto al corazón puede destruir literalmente el centro de información y la toma de decisiones.
- ➡ La estandarización es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias.

Estructura Burocrática:

- ➡ La estandarización es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias.
- ➡ Es una estructura con tareas operativas altamente rutinarias a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se

agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

- ➡ Las burocracias pueden trabajar bien con gerentes con menos talento (y, por tanto menor costo) en los niveles medio e inferior. La saturación de normas y reglamentos sustituye la discrecionalidad gerencial. Las operaciones estandarizadas, unidas con una alta formalización, permite la centralización de la toma de decisiones.
- ➡ La principal fortaleza de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economía de escala, mínima duplicación de personal y equipo y empleados que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre sus compañeros.
- ➡ Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre las subunidades de la organización. Las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización.
- ➡ Otra debilidad importante de la burocracia lo es que sólo es eficiente cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.
- ➡ Aunque la burocracia está fuera de moda en la actualidad (los críticos sostienen que no pueden responder rápidamente al cambio y que obstaculiza la iniciativa del empleado) la mayoría de las grandes organizaciones todavía tienen características burocráticas, particularmente la especialización y la alta formalización.

Estructura Matricial:

- ➡ Es una estructura que crea líneas duales de autoridades; combina la departamentalización funcional y la de producto.
- ➡ La fortaleza de la departamentalización funcional esta, en poner junto especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos. Su mayor desventaja es la

dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto.

- ➡ La departamentalización por producto, tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.
- ➡ La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de la unidad de mando, es decir tiene una cadena de doble mando.
- ➡ El punto fuerte de la estructura de matriz es la habilidad de facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependiente. Otra ventaja de la estructura de matriz facilitar la asignación eficaz de los especialistas.
- ➡ La principal desventaja que posee la estructura de matriz radica en la confusión que crea, su propensión a fomentar luchas por el poder y la tensión que genera en el individuo.

El Flujoograma.

Los Flujoogramas a los cuales también se les llama diagrama de flujo y muy rara vez fluxogramas, son gráficos que señalan el movimiento, desplazamiento o curso de alguna cosa, que bien puede ser una actividad, un formulario, un informe, materiales, personas o recursos.

Los Flujoogramas son de gran importancia para toda empresa y persona ya que brinda elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones. La selección de los símbolos dependen del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta, al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del flujoograma.

Según Gómez | Los flujoogramas o diagramas de flujo son para el diseñador

Rondón, Francisco. ¹⁰	porque le ayudan en la definición formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.
Gómez Cejas, Guillermo ¹¹	El flujograma ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento
Chiavenato, Idalberto ¹²	Los flujogramas en toda organización y departamento, es importante ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Concluyendo que:

Un Flujograma:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite la visualización de las actividades necesarias para la conformación de un proceso. 2. Ayuda en la definición formulación, análisis y solución del problema. 3. Ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento 4. Representa el flujo de información de un procedimiento. 5. Verifica si la distribución del trabajo está equilibrada 6. Ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos. 7. Ayuda a incrementar la existencia de sistemas de
----------------	--

Tipos de Flujogramas.

Según su forma un Flujograma puede ser:

Formato Vertical:	En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito
Formato Horizontal:	En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
Formato Panorámico:	El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
Formato Arquitectónico:	Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

Según su propósito un Flujograma puede ser:

De Forma:	Se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma en sus diferentes copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. Retrata la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.
-----------	--

	<p>➡ Las formas pueden representarse por símbolos, por dibujos o fotografías reducidas o por palabras descriptivas. Se usa el formato horizontal. Se retrata o se designa la forma en el lado izquierdo de la gráfica, se sigue su curso al proceso de progresión horizontal, cruzando las diferentes columnas asignadas a las unidades de la organización o a los individuos.</p>
De Labores (¿qué se hace?):	Estos diagramas abreviados sólo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan. El término labor incluyendo toda clase de esfuerzo físico o mental. Se usa el formato vertical.
De Método (¿cómo se hace?):	Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación de procedimiento, por la persona que debe realizarla y dentro de la secuencia establecida. Se usa el formato vertical.
Analítico (¿para qué se hace?):	Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando el dato es importante consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria. Se usa formato vertical.
De Espacio (¿dónde se hace?):	Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza. Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido. Se usa el formato arquitectónico.
Combinados:	Presenta una combinación de dos o más flujo gramas de las clases anteriores. Se usa el flujo grama de formato vertical para

combinar labores, métodos y análisis (qué se hace, cómo se hace, para qué se hace).

El Tramo de control.

Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posea medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren.

Los tramos de control reducidos, permiten que un gerente pueda mantener un control estricto, pero además, posee ciertas desventajas, entre las que se pueden considerar:

1. Posee un costo elevado, ya que aumenta los niveles de gerencia,
2. Aumentar los niveles de gerencia hace que se disminuya la toma de decisiones y que la alta gerencia por lo general se aísle.
3. Origina que la comunicación vertical se vuelva más compleja dentro de la organización.
4. Fomentan una gran supervisión y desalientan la autonomía y libertad del trabajador.

Como se puede observar las organizaciones buscan por todos los medios reducir gastos y costos, apurar el proceso de toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más estrechamente a sus clientes y emplear la correlación de mando adecuada. Todo lo anteriormente mencionado se consigue con tramos de control amplios; pero para que los gerentes se encuentren seguros que el desempeño de los empleados no se vea afectado, se puede dar cuenta que las organizaciones invierten en capacitar a los trabajadores. Nos vamos a basar para este análisis en las siguientes tablas:(1.1)

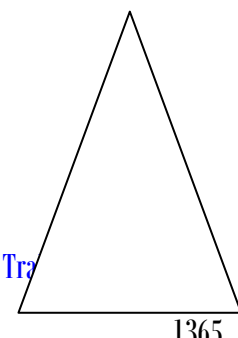
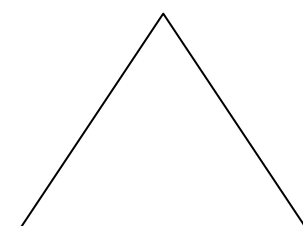
Cantidad de Trabajadores en los Núcleos Operativos: Tabla Práctica para la Determinación Eficaz de los Niveles de la Organización vs. Tramo de Control.															
Niveles de la Organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	3	4	9	16	25	36	49	64	81	100	121	144	169	196	225
	4	8	27	64	125	216	343	512	729	1000	1331	1728	2197	2744	3375
	5	16	81	256	625	1296	2401	4096	6561	10000	14641	20736	28561	38416	50625
	6	32	243	1024	3125	7776	16807	32768	59049	100000	161051	248832	371293	537824	759375
	7	64	729	4096	15625	46656	117649	262144	531441	1000000	1771561	2985984	4826809	7529536	11390625

Elaborado por: Profesor M.Sc. Ing. Civil Ángel Bordelois Salazar.

Tabla (1.2)

Relación Técnica-Económica % Admisible entre el Personal Complementario Necesario y el de Línea.				
Organizaciones	Tipología	Rango de Personal de (<i>Staff + Tecno estructura</i>) / Línea		
		Eficientes	Menos Eficientes	Ineficientes
Lucrativas:	Productiva	7 %	20.5%	> 20.5 %
	Servicios	16 %	25 %	> 25 %
No Lucrativas:	Políticas, Sociales, Religiosas, etc.	8.5 %	17.5 %	> 17.5 %

Tabla Copiada en 1992 de un Estudio de Administración en la República Ghana por: Profesor M.Sc. Ing. Civil Ángel Bordelois Salazar.

		Tramo de Control de 4	Tramo de Control de 8
Niveles en la Organización.	1	1	1
	2	4	8
	3	16	64
	4	64	512
	5	256	4096
	6	1024	
	7	4096	
		 <p>Trabajadores: 1365 Gerentes: 1</p>	 <p>Trabajadores: 4 096 Gerentes: 585</p>

La autorización del multioficio o pluriempleo, sin duda alguna es una de las novedades del Decreto Ley "Modificativo del régimen laboral" en Cuba, más no es nada nuevo, constituye algo que se aplica en todo el mundo para reducir la fuerza de trabajo en tanto se puede incrementar sus ingresos.

El pasado 29 de junio entró en vigor el Decreto Ley 268 del 2009, emitido por el Consejo de Estado. Su objetivo es atemperar un grupo de disposiciones laborales a las actuales circunstancias en que se desarrolla nuestro país, y eliminar prohibiciones, más tiene ante sí una barrera sólida: una cultura laboral imperante deformada por muchos años de paternalismo y descontrol.

Con ello se persigue estimular las fuerzas productivas, posibilitar la elevación de los ingresos, así como contribuir a que el trabajo constituya la fuente principal de satisfacción de las necesidades materiales y espirituales, con independencia de que el Estado mantenga la protección a quienes lo necesiten.

El Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría

Jack Fleitman ¹³

La mayoría de las estructuras organizativas son demasiadas complejas para transmitirse verbalmente es por ello que se trazan comúnmente los organigramas, quedando definido de las siguientes maneras:

James Stoner ¹⁴		Es que un diagrama de la estructura de una organización, en la que se muestra las funciones, departamentos, o posiciones entro de la organización y como se relacionan.
-------------------------------	--	---

G. A. Rummler y A. P. Brache. ¹⁵		Si pedimos a un director que nos haga un gráfico de lo que es su empresa normalmente trazará algo que se parece mucho al organigrama tradicional de la empresa; puede que tenga más o menos casillas y unos niveles diferentes, pero el gráfico siempre muestra la relación jerárquica vertical de una serie de departamentos. Para ser un gráfico representativo ¿qué le falta? En primer lugar, no aparecen los clientes; en segundo lugar, no se ven los productos y servicios que se ofrecen a los consumidores; tercero, no se percibe nada del flujo de trabajo mediante el cual la empresa desarrolla, produce y entrega los bienes o servicios. De modo que esa figura no muestra lo que hacemos, ni para quien lo hacemos, ni el modo en que lo hacemos; quitando eso, es un excelente gráfico de la empresa.
--	--	--

Ferrel, Hirt, Adriaenséns,		Es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de
-------------------------------	--	--

Flores Ramos ¹⁶	y	personal, comités permanentes y líneas de comunicación
Enrique Franklin ¹⁷	B.	La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen

Concluyendo que:

El Organigrama Implica:	1.	Una representación gráfica de la forma de organización del factor humano en la estructura organizacional de una empresa
	2.	Una "representación visual de los órganos que la componen, mostrando las relaciones que guardan entre sí.
	3.	Mostrar sus líneas de autoridad
	4.	Indicar y mostrar, en forma esquemática la posición de las áreas que la integran.
	5.	Describir las relaciones del personal, comités permanentes y las líneas de comunicación.
	6.	Representa los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría

En un organigrama los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en la que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen después de acuerdo con los niveles de jerarquía administrativa, las líneas que conectan determinada cuadros representan las cadenas de mando o guíen reporta a quien.

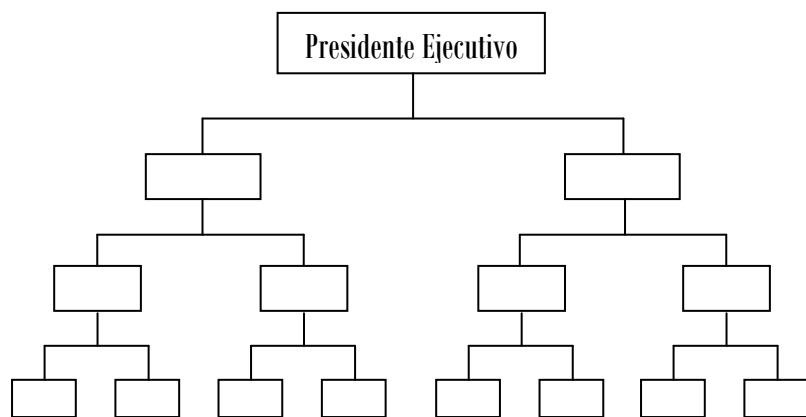
Al observar un organigrama, se aprecia la línea de mando o **línea de control** que no es más que el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado. Seleccionar la línea de mando adecuada es importante porque afecta la eficiencia. La línea de mando se relaciona con la estructura organizacional:

- ➡ Una línea muy ancha puede significar que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciban muy poca dirección y control.
- ➡ Las línea muy angostas crean estructura organizacionales Verticales con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, en estas organizaciones una cadena de mando entorpece la toma de decisiones, gran desventaja dentro de un ambiente cambiante.
- ➡ Las línea muy ancha crean estructura organizacionales horizontales, con menos niveles administrativos entre la parte superior e inferior, siendo esta ultima una de las más notables en estos últimos años según lo planteado por Stoner, con el objetivo de reducir los costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y así acelerar la toma de decisiones.
- ➡ Todas las de staff y/o tecnoestructura aparecerán bajo una misma línea horizontal y todas las del núcleo operativo también.

Tipología de los Organigrama

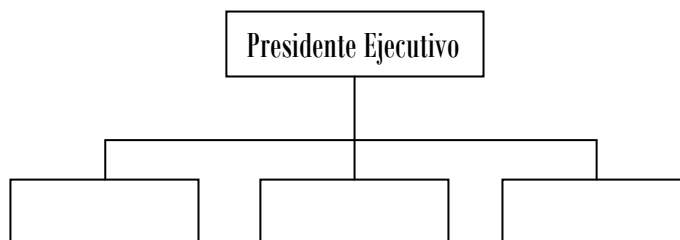
Organigrama de Estructura Vertical:

Caracterizada por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos.



Organigrama de Estructura Horizontal:

Caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos.



En las estructuras matriciales, por el contrario, las relaciones jefe-subordinado responden a más de un criterio, los empleados pueden tener más de un jefe y, en consecuencia, el organigrama resultante tiene aspecto de red o malla. Se trata de estructuras muy comunes en grandes empresas diversificadas o con presencia en diferentes áreas geográficas. Por ejemplo:

- ➡ El Director de Recursos Humanos de una división de una multinacional puede depender del Director General de esa División (jefe de negocio) pero al mismo tiempo también reportar a un Director de RRHH Corporativo (jefe funcional).
- ➡ El Director Financiero de una filial, que depende del Consejero Delegado de la filial (jefe de negocio) y además del Director Financiero Corporativo (jefe funcional).

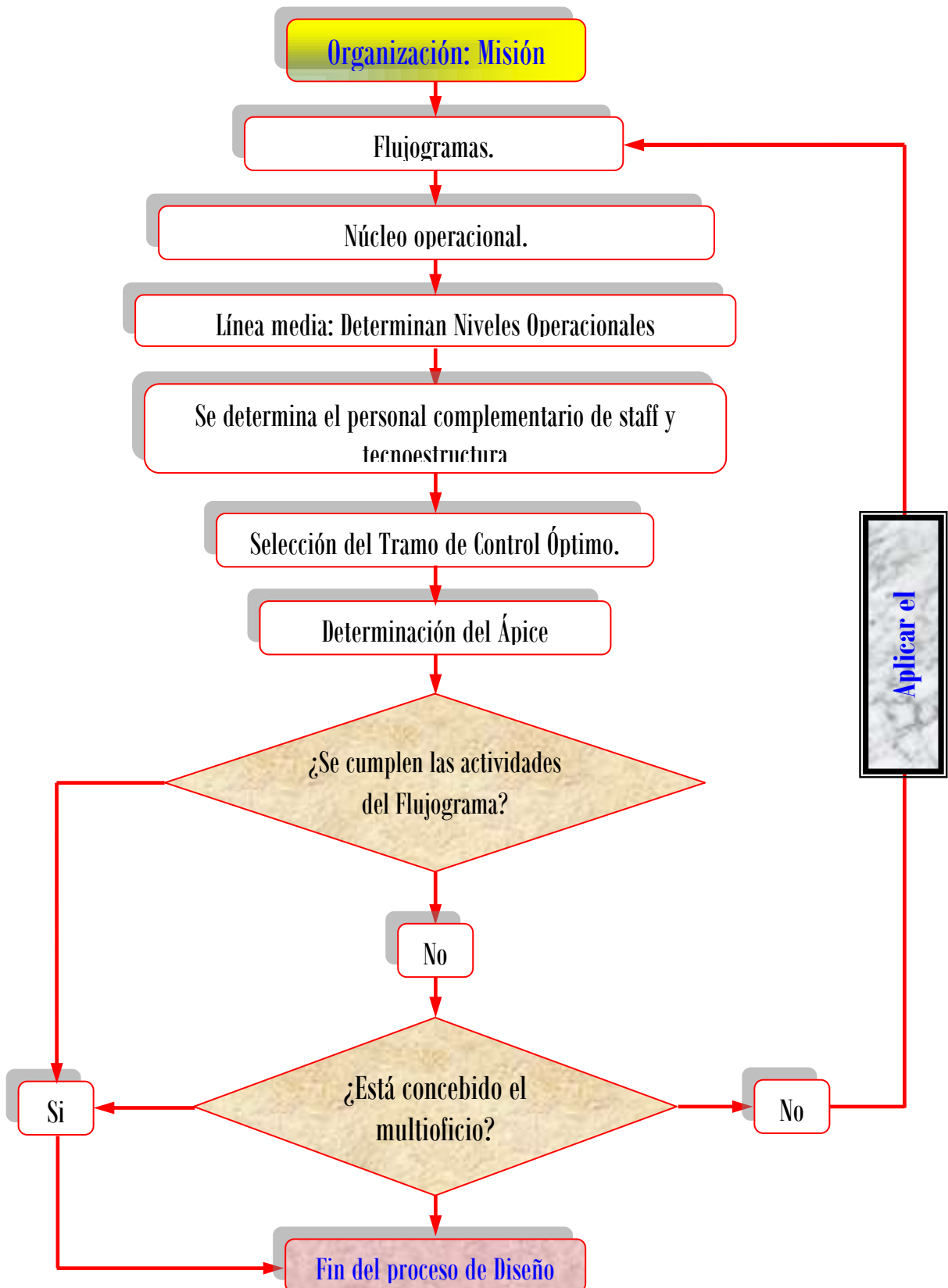
Finalmente y a modo de resumen parcial, el diseño racional del organigrama de una organización implica determinar un esquema que muestre, con las relaciones e implicaciones procedentes:

<p>Diseñar un Organigrama Implica determinar:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El ápice estratégico. 2. El staff de apoyo. 3. La tecnoestructura. 4. La línea media. 5. Los núcleos operacionales. 6. Mostrar la departamentalización y las unidades organizativas. 7. Las funciones de cada parte de la organización. 8. Posiciones jerárquicas dentro de la organización. El nivel de subordinación de las unidades organizativas y las personas. 9. Las relaciones entre todos estos factores: “Quién reporta a quién”
---	---

Métodos y técnicas de Diseño de los Organigramas.

Todo lo visto hasta este momento nos permite la elaboración de un esquema racional para el diseño de un Organigrama racional de una organización de forma tal que satisfaga los requerimientos de eficacia y eficiencia respecto a la gestión del capital humano del cual se disponga y se logre de forma efectiva el valor para el cliente y para la misma con un mínimo de costo y un máximo de utilidades.

Esquema Directivo Racional para la Elaboración del Organigrama de una Organización.



Autoconfección del Diplomante

Aspectos Fundamentales a valorar en cada paso de la elaboración del organigrama racional de una organización

1. Organización Misión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razón de ser de la organización. 2. Es punto de partida de la estrategia. 3. Orienta el rumbo y el comportamiento de todos los niveles. 4. Expone el porqué de la existencia de la organización y lo que debe de hacer esta.
2. Flujograma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listado de las actividades derivadas de la Misión 2. Relación entre las actividades 3. Construcción del Flujograma
3. Núcleo operacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determina la cantidad básica de trabajadores que se requiere 2. Organización por grupos operativos 3. Aplicación del Multifuncionariado remunerado
4. Línea media: Determinan Niveles Operacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mandos de línea directos: Especialistas Principales 2. Directivos de enlace por excepción, entre el núcleo operativo y el ápice.
5. Determinación el staff y tecnoestructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación del grado de eficiencia de diseño factible. 2. Cálculo de la cantidad total de trabajadores de staff y tecnoestructura 3.
6. Determinación el Tramo de Control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de la preparación – calificación – de los directivos posibles 2. Evaluación del tramo de control de diseño factible a

		partir de la preparación de los directivos.
		3. Tramo de Control por áreas de la Organización
7.	Ápice	1. Determinación de la cantidad de directivos del ápice de control 2. Distribución racional de directivos vs. Subordinados

Metodología de la Investigación

Problema de la Investigación.

Planteamiento del Problema

Mejoramiento de la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa comercial Take Off S.A en lo adelante (CTOI). Que impacta sobre sus resultados en materia de productividad.

Hipótesis

Si se reestructura la plantilla a partir la apropiada gestión de los recursos humanos, acorde con su contexto actual de desarrollo, para mejorar la productividad, entonces su efectividad en todas las esferas sería superior.

Partiendo de este planteamiento se han trazado los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Analizar la fuerza de trabajo el flujograma, y el organigrama dentro de la empresa para evaluar la posibilidad de una mayor efectividad, disminuyendo el costo e incrementando la productividad.

Objetivos Específicos:

1. E valuar el Flujograma de servicios de la empresa Comercial Take Off S.A, el área de comercial a partir del contexto en que se desarrolla, con el objetivo de aumentar la eficiencia en los servicios.

2. Analizar la plantilla del área Comercial y los problemas que pudieran existir e impedir el uso racional de la fuerza de trabajo y potenciar la productividad.
3. Evaluar la posibilidad de perfeccionar el organigrama para hacer más efectiva la gestión de dirección de la empresa, buscando aplanar su diseño y potenciar otros beneficios.

Fundamentación Metodológica. Técnicas y métodos a emplear.

En la presente investigación nos basaremos en una fotografía de la situación actual de la empresa haciendo esto el alcance de la investigación descriptivo, nos vamos a basar en una muestra aleatoria para su análisis. Una vez definidos los objetivos se ha tomado como referencia la investigación empírica, teniendo en cuenta que los resultados serán obtenidos a partir de técnicas y métodos estadísticos.

Para lograr un resultado eficaz en el diagnóstico, se emplearán técnicas y métodos variados, de acuerdo a los propios objetivos definidos. Entre ellas se enuncian: Métodos y técnicas de captación de la información como son recopilación bibliográfica, entrevistas, análisis de organigrama y flujograma de servicio así como la aplicación de tablas prácticas y la determinación de los tramos de control.

Capítulo II Caracterización de la empresa. Técnicas o métodos a emplear.

Caracterización de la empresa.

Comercial Take Off S.A. es una Sociedad Mercantil cubana que desarrolla su actividad fundamental dentro del Sistema de la Aviación Civil como filial de la CAC S.A.

Realiza actividades de gestión de intermediación en operaciones de comercio exterior, así como promover actos de comercio a nombre y en representación de firmas extranjeras, de sociedades mercantiles, y de empresario individual extranjero. En moneda libremente convertible.

Representación de líneas aéreas extranjeras, como Agente General de Venta de pasajes, contratación de servicios de mantenimiento y otros servicios aéreos de asistencia a líneas extranjeras. También brinda servicio de supervisión de handling. En moneda libremente convertible y moneda nacional.

Transportación de tripulación y equipaje de las líneas aéreas que representa. En moneda libremente convertible y moneda nacional; utilizando como herramienta de dirección, la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, lo que le permitirá lograr los objetivos propuestos en el período comprendido entre el 2010 y el 2011, cumplimentando así, su misión.

Como desarrollo del sistema de Perfeccionamiento Empresarial implantado en el 2002 donde quedaron establecidas las dos direcciones de ingresos y los procesos de soporte con la experiencia acumulada, la dirección de líneas aéreas y **la Dirección Comercial** se encuentra inmersa en un proceso de diagnóstico para dictaminar la conveniencia de que a partir de su organización sea factible la creación de una Unidad Empresarial de Base, partiendo de ver a la UEB como una forma superior de organización dentro del sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

La convergencia de factores externos e internos influyó en un cambio de legislación en el país respecto de la representación de firmas extranjeras. Por

aquel entonces se decretó la prohibición de que sociedades mercantiles extranjeras pudieran representarse por otras compañías igualmente foráneas, funciones que realizaba la sociedad Take Off Internacional A.G con una cartera de proveedores especializados en la Aviación.

Constituía un interés para el país mantener los beneficios que reportaban estos proveedores. Asimismo, el Sistema de la Aviación Civil Cubana necesitaba poder contar con una entidad nacional que absolviera dichas firmas extranjeras y de esa forma poder representarlas oficialmente, sin desaprovechar los antecedentes y condiciones favorables que éstas facilitaban a la aviación. De tal manera, los elementos anteriores constituyeron el primer fundamento para la existencia de la actual Comercial Take Off S.A.

En respuesta a las exigencias del desarrollo turístico, a la infraestructura aeroportuaria y a la logística y calidad en los servicios que demandaba el mercado de la aviación, se hizo imprescindible efectuar una transformación estructural. Todo esto conllevó al cambio de entidades del tipo estatal al status de sociedades mercantiles, además de la creación de nuevas organizaciones en busca de una especialización por empresas que contribuyeran a una mejor gestión y eficiencia económica.

Fue el momento en que se aprueba por el Organismo de Dirección Superior la creación de la sociedad anónima cubana Comercial Take Off S.A., el 23 de diciembre del 1996, mediante Escritura Pública No. 2410 de la Notaria Especial del ministerio de justicia, como subsidiaria de la compañía Holding, denominada Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA). Teniendo a CACSA como su principal accionista.

A partir de los argumentos antes expuestos, se oficializó la modificación del Objeto Social, aprobado por el MEP el 4 de junio del 2001, posteriormente el 2 de Diciembre de 2004 quedó de la siguiente forma:

Teniendo como objeto social¹:

¹ Fuente: Declaración oficial del Objeto Social por el Ministro de Economía y Planificación. 2 de Diciembre del 2004.

- Brindar servicio de gestión de intermediación en operaciones de comercio exterior, así como promover actos de comercio a nombre y en representación de firmas extranjeras de sociedades mercantiles y de empresarios individuales extranjeros, en moneda libremente convertible.
- Brindar servicio de garantía y postventa de los equipos, medios, productos o mercancías que se comercializan como parte de la gestión de intermediación de operaciones de comercio exterior, en moneda nacional y divisas.
- Ofrecer servicios de puesta en marcha, montaje, reparación, mantenimiento y asistencia técnica del equipamiento, medios, materiales y productos en general, que son comercializados como parte de la gestión de intermediación en operaciones de comercio exterior, en moneda nacional y divisas.
- Representar líneas aéreas extranjeras, como agente general de venta de pasajes, así como efectuar a la contratación de servicios de mantenimiento y otros servicios aéreos de asistencia a líneas extranjeras en moneda libremente convertible.
- Brindar servicios de transportación de tripulaciones y equipajes de líneas aéreas extranjeras representadas o no, líneas aéreas nacionales y de transportistas aéreos privados y/o aviación general, así como servicios conexos de transporte a entidades nacionales pertenecientes a CACSA en moneda nacional, a las entidades nacionales no pertenecientes a la corporación CACSA en moneda nacional y divisas y a extranjeros en moneda libremente convertible.

La ***Dirección Comercial*** dedicada fundamentalmente a la Representación Comercial que no es más que la intermediación que se lleva a cabo en esta rama, colocándose en lugar y grado de compañías extranjeras que se han especializado en el campo de la Aviación, se sustenta a través de la licencia que otorga la Cámara de Comercio de la República de Cuba para actuar en nombre de las mismas en la gestión y la comercialización de los productos aprobados en el nomenclador estipulado a nivel internacional. Esta dirección aporta el 45% de los ingresos de la empresa y cuenta en su plantilla con un total

de 40 trabajadores. Partiendo del Objeto Social se determinó la MISIÓN y VISIÓN de la Dirección Comercial, las que están redactadas de la forma siguiente:

Misión de la Dirección Comercial:

Brindar servicios de representación a firmas comerciales extranjeras dentro del mercado de la Aviación Civil que satisfagan las exigencias de calidad de nuestros clientes, aportando los beneficios que demanda la aviación civil, así como los servicios técnicos especializados que ésta demanda.

Visión de la Dirección Comercial:

Lograr un reconocido prestigio de nuestra organización en la aviación civil, avalada por la profesionalidad y excelencia en la prestación de nuestros servicios al cliente.

La Dirección Comercial trabaja en función del objetivo estratégico trazado por la dirección de la empresa para el período 2010-2011 que es:

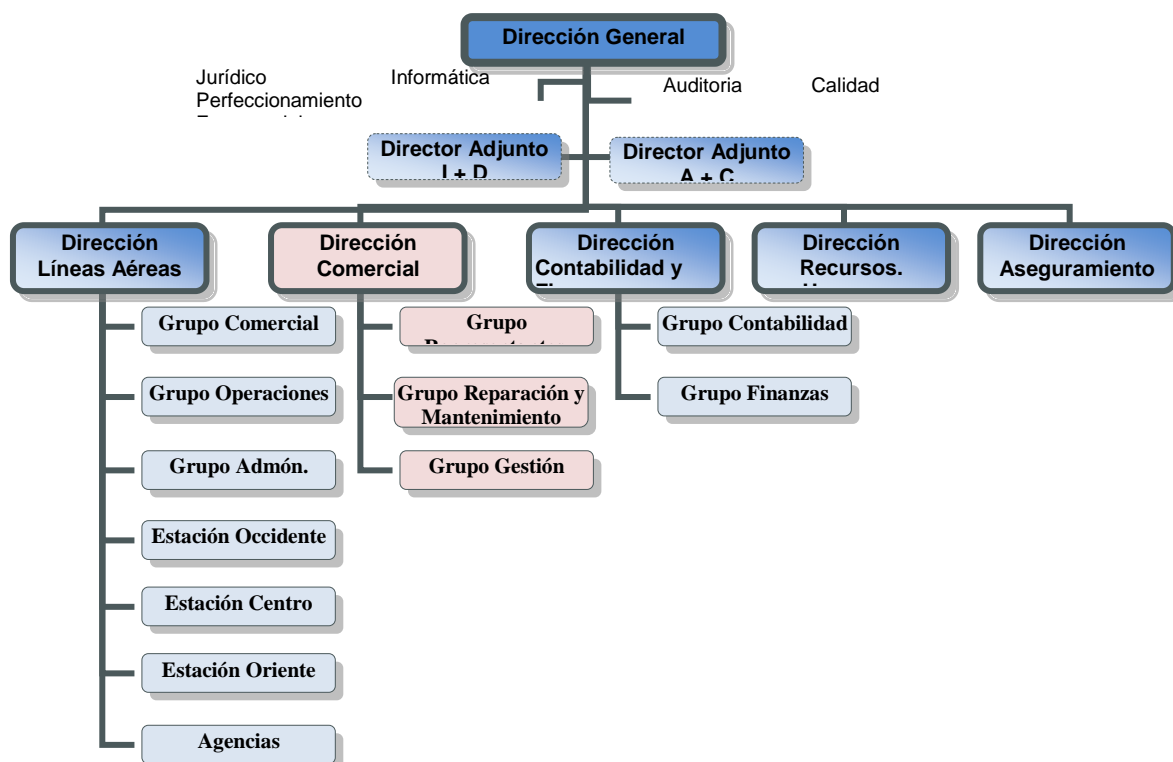
1. Alcanzar estándares internacionales en la calidad de los servicios que brindamos sobre la base de los avances tecnológicos aplicando un sistema integral de mejora continua, que redunde en los incrementos de la utilidad y la satisfacción del cliente.
2. Lograr la flexibilidad en las relaciones con el resto de las filiales de la aviación.
3. Contar con los medios y recursos necesarios internos para brindar un servicio eficaz.
4. Fortalecer la política comercial, adecuando los servicios a las necesidades del cliente.

Valores

1. Sentido de pertenecía o sea el equilibrio y la estabilidad avalado por la fidelización al trabajo. Manifestándose también con el cuidado de los medios de la empresa y los resultados de la misma.

2. Eficiencia avalada por la rapidez de gestión y excelencia en el trabajo o sea por la profesionalidad
3. La creatividad, la cual viene dada por la iniciativa, perfeccionando lo ya creado y por las nuevas ideas.
4. Disciplina, que viene dada por el desempeño del trabajador.
5. Honestidad y discreción, se ponen de manifiesto mediante el silencio ante informaciones que son claves para la empresa.
6. Profesionalidad, al cumplir al máximo los objetivos propuestos, consagrándose al trabajo actualizando constantemente los conocimientos y promoviendo el uso racional de los recursos.

Organigrama actual de la empresa.



Organización de la dirección Comercial

La dirección comercial cuenta se divide en tres:

Representaciones:

No es más que la intermediación que se lleva a cabo en esta rama, colocándose en lugar y grado de compañías extranjeras que se han especializado en el campo de la Aviación. Se sustenta a través de la licencia que otorga la Cámara de Comercio de la República de Cuba para actuar en nombre de las mismas en la gestión y la comercialización de los productos aprobados en el nomenclador estipulado a nivel internacional. Los especialistas que están al frente de las representaciones de las diferentes empresas de las que Comercial Take Off es su agente, se subordinan directamente al Director Comercial. Semanalmente rinden información de las ventas a la dirección e informan pronóstico de ventas para el mes en curso y como se desarrolla el trabajo de las representaciones.

Brigada:

Ofrecer servicios de puesta en marcha, montaje, reparación, mantenimiento y asistencia técnica del equipamiento, medios, materiales y productos en general que son comercializados como parte de esa gestión de intermediación en operaciones de comercio exterior, en moneda nacional y divisas, así, como brindar servicios de garantía y postventa a los equipos, medios, productos o mercancías que se comercializan como parte de la gestión de intermediación en operaciones de comercio exterior en moneda nacional y libremente convertible.

Grupo de Gestión:

Asume las tareas de comercialización y trámites aduanales, la facturación de los servicios de mantenimiento a partir de las órdenes de trabajo, así como el control y administración del almacén de insumos.

La cartera de negocios de la empresa es la siguiente:

- Representación de Firmas Comerciales Extranjeras
- GECI Española
- Indiline
- CAN – SHIP
- Multipro

El estructurar definitivamente la Dirección Comercial como una UEB, no supone una diversificación en su cartera de negocios, pues ya ahí influyen otros factores, fuera del alcance y contenido de un Agente Nacional, como regulaciones del país.

Las líneas fundamentales de productos suministrados han sido:

- Alimentos
- Materiales para la construcción
- Equipos especiales para aeropuertos
- Equipos de aire acondicionado
- Motores de aeronaves y sus componentes

- ➡ Sistemas de ayuda a la Navegación Aérea.
- ➡ Sistemas de radio-ayudas y Lubricantes, neumáticos y otras partes de la aviación.
- ➡ Instalación, Reparación y Mantenimiento de Equipos de Climatización a las empresas del Sistema de la Aviación.

CAPITULO III DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS.

Caracterización de la Fuerza de trabajo:

Total de trabajadores...165,

Mujeres 63..... 38 %

Hombres: 102.... 62 %

UEB Representación de Líneas Aéreas (SLA): 98 trabajadores

UEB Representación Firmas Extranjeras (RFE): 34

Menores de 35 años: 38, de ellos mujeres 20

Menores de 40 años: 72 de ellos, mujeres 36

Graduados de nivel superior: 75 94 % de la fuerza laboral

Graduados de nivel medio superior: 80

Distribución de la fuerza laboral actual de la empresa:

De acuerdo a la Directiva del Presidente del IACC en lo relativo a la entrada de personal hemos venido trabajando con un total de 166 trabajadores (cierre agosto/2009), cubriendo solo aquellas bajas que se operan en las áreas de prestación de los servicios a fin de mantener el nivel de actividad comprometido, al **cierre de Abril contamos con 165.**

Tabla de personal por áreas.

U. Organizativa	total
Líneas Aéreas	73
Provincias	25
Aseguramiento	9
Firmas	34
Extranjeras	
Contabilidad y Fin	9
Re Humanos	3
Dirección Gral.	12
TOTAL	165

Siempre la empresa ha trabajado con un amplio perfil siendo muy cuidadosa en el crecimiento de la fuerza de trabajo no manifestando nunca un decrecimiento de la productividad, análisis éste que se realiza previo a decidir la entrada de personal.

El presente trabajo está enmarcado en el estudio de los posibles problemas referidos a flujograma, plantilla y organigrama de Comercial.

Relación entre las actividades

Actividad de montaje, reparación, mantenimiento de equipos de climatización.

El Director Comercial es responsable de la elaboración de este procedimiento. El Especialista comercial que atiende la actividad será responsable de que el personal que brinda el Servicio cumpla con lo que establece el Procedimiento.

De las formas en que se recibe la información sobre la necesidad del Servicio:

El Especialista Comercial que atiende la actividad en la empresa recibirá las solicitudes de servicio por las diferentes filiales de la aviación que contratan este servicio. Se solicitará por diferentes vías subordinándose el personal asignado a esta entidad, amparado por un contrato de bases permanentes firmado previamente.

De la solicitud de materiales: El técnico de cada brigada u otra persona designada por el Jefe de la Brigada es el responsable de solicitar tanto las herramientas como los materiales necesarios para prestar un servicio de calidad y eficiente. Para ello llenará el modelo de Solicitud de Materiales haciendo referencia a la orden de trabajo correspondiente y se lo entregará a la Técnica Económica.

Sobre la Terminación del Servicio: Al Concluir el servicio el responsable de la Brigada presentará al cliente la Orden de Trabajo terminada con el objetivo de que este certifique la realización del mismo, además de que exprese su conformidad con la calidad del trabajo realizado.

La Orden de Trabajo ya firmada por el cliente es presentada por el responsable de la Brigada al Técnico Económica encargada de las brigadas 24 horas.

posteriores de terminado el trabajo, con el objetivo de que la misma pueda ser presentada para su facturación final al cliente.

De existir productos como sobrantes del servicio prestado, estos serán devueltos al almacén donde se emitirá un vale de devolución por el especialista en contabilidad, firmándose el mismo por el responsable de la brigada y el encargado del almacén.

Representación de firmas extrajas.

El Director Comercial: Tiene la responsabilidad de hacer cumplir lo que establece este procedimiento.

Especialista en Comercialización: Son responsables de ejecutar y cumplir todo lo que establece este procedimiento.

Sobre el contrato de agencia: El Especialista en Comercialización de cada Agencia tendrá una copia del Contrato de Agencia firmado entre Comercial Take Off y su Representado. La estructura de este Contrato aparece en el PGI-07 Contratación y Negocios.

Solicitud de oferta: El Cliente del representado hará la Solicitud de Oferta al Especialista en Comercialización de la Agencia. Esta solicitud se realizará por escrito, telefónica o verbal, donde expresará el tipo de producto o servicio, los requisitos del mismo y algún otro aspecto que se considere de interés.

Una vez recepcionada la Solicitud, el Especialista en Comercialización llenará el Registro "Solicitud de Oferta", el tipo de producto o Servicio solicitado, el cliente que lo solicita y la fecha de la solicitud, cuando esta se realice por teléfono o verbal el escaque de # de solicitud se dejará en blanco.

Trámite y entrega de oferta: El Especialista en Comercialización comunicará al Representado la Solicitud de Oferta recibida, quien de ser aceptada enviará la Oferta a este para ser entregada al Cliente. El Especialista en Comercialización al recibir la Oferta escribirá en el Registro "Solicitud de Oferta" el Numero y Fecha de la misma. En caso de ni ser aceptada la solicitud de oferta por parte del Representado el Especialista en Comercialización escribirá en la casilla de

observaciones la palabra “DENEGADA”, dejando en blanco el espacio del Numero y Fecha de la Oferta.

Del contrato de compraventa entre el representado y su cliente:

El Cliente del Representado estando de acuerdo con la Oferta recibida procederá a establecer una relación Contractual con el mismo.

El Representado enviará al Especialista en Comercialización una copia de dicho contrato, el cual conservado conjuntamente con la Solicitud de Oferta y la Oferta en la oficina del mismo. Se podrá incluir, en caso de que exista, toda la documentación extra (correspondencia) generada durante el desarrollo del contrato.

Recepción y entrega de la documentación de la mercancía al cliente representado:

Una vez recibida la documentación de la mercancía por el Especialista en Comercialización, este hará entrega en un plazo no mayor de 72 horas hábiles de dicha documentación al Cliente del Representado para los trámites de extracción y recepción de la misma por parte de este último.

Además en este mismo plazo entregará a la Dirección de Contabilidad y Finanzas otra copia de la documentación para que se realice la factura cobrando la comisión sobre la venta.

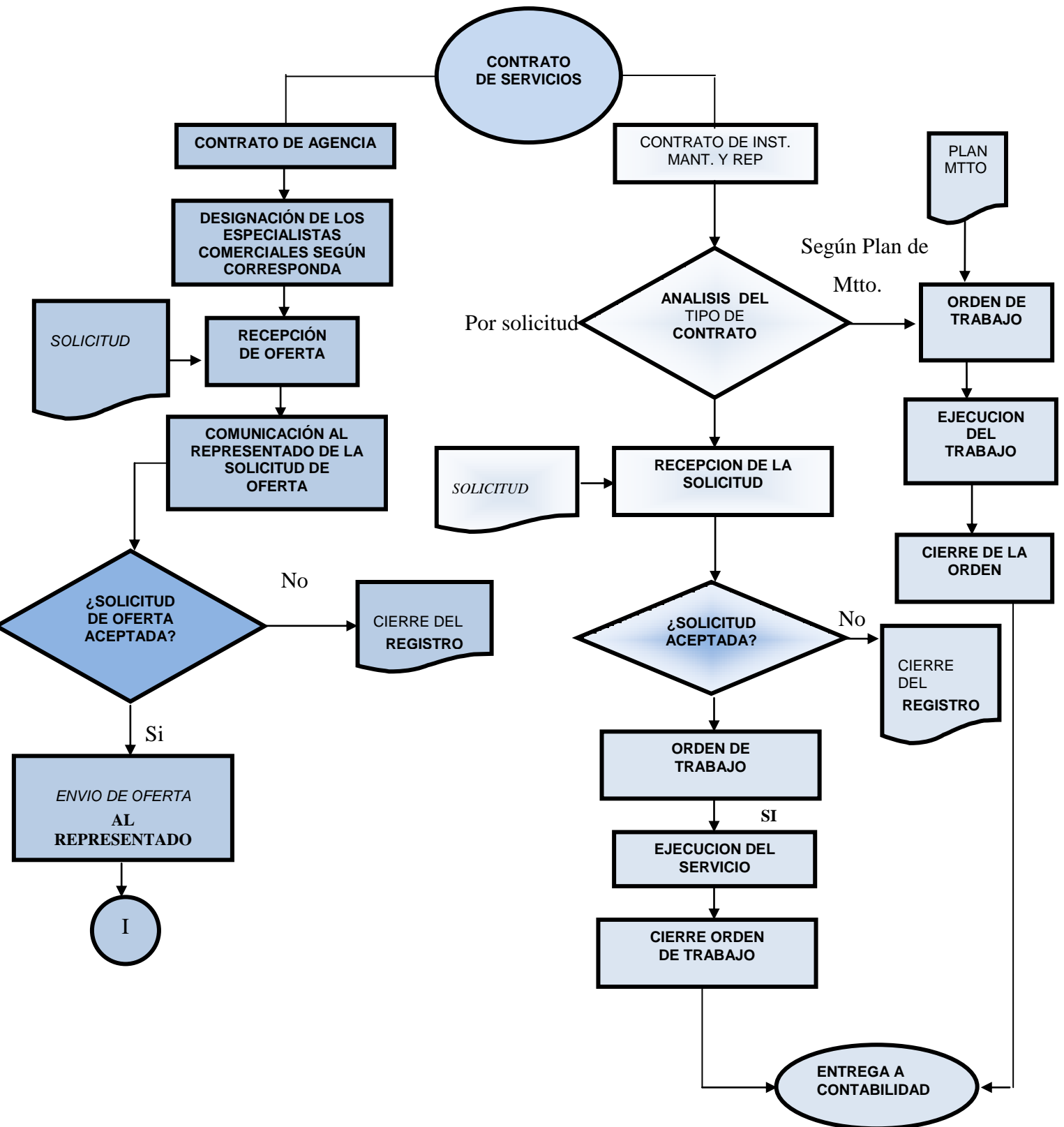
Sobre la conformidad del servicio prestado: En caso de que exista alguna No Conformidad por parte del Cliente del Representado sobre el Servicio Prestado, este enviará por escrito la No Conformidad al Especialista en Comercialización, el cual determinará la imputabilidad de la misma.

De ser imputable al Especialista en Comercialización se procederá de acuerdo a lo establecido en el PGI-03 “Control de No Conformidades, Acciones Preventivas y Correctivas”.

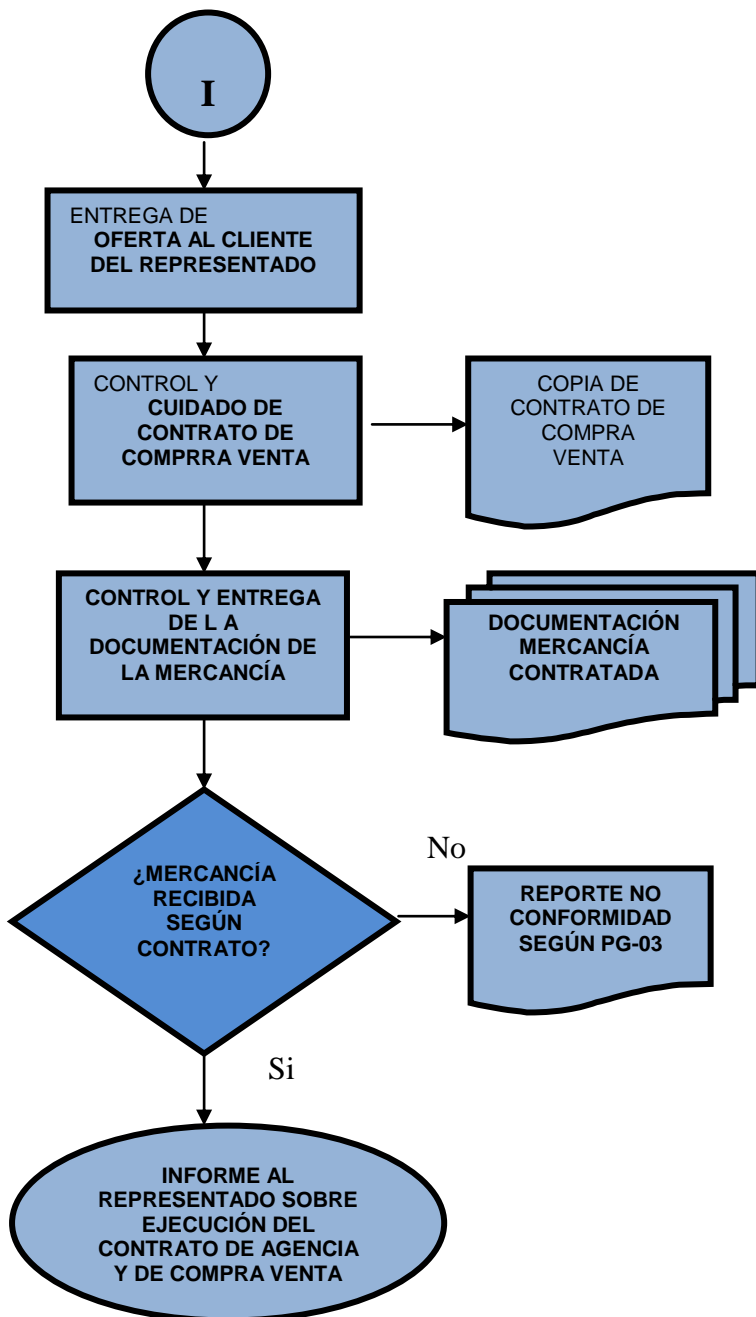
Si la No Conformidad fuera imputable al Representado, el Especialista en Comercialización enviará una copia de la No Conformidad al Representado. El original de la No Conformidad y la evidencia de la comunicación al Representado se archivarán conjuntamente con el Contrato de Compra venta en cuestión.

Flujograma Actual

FLUJOGRAMA DE PROCESO ACTUAL.

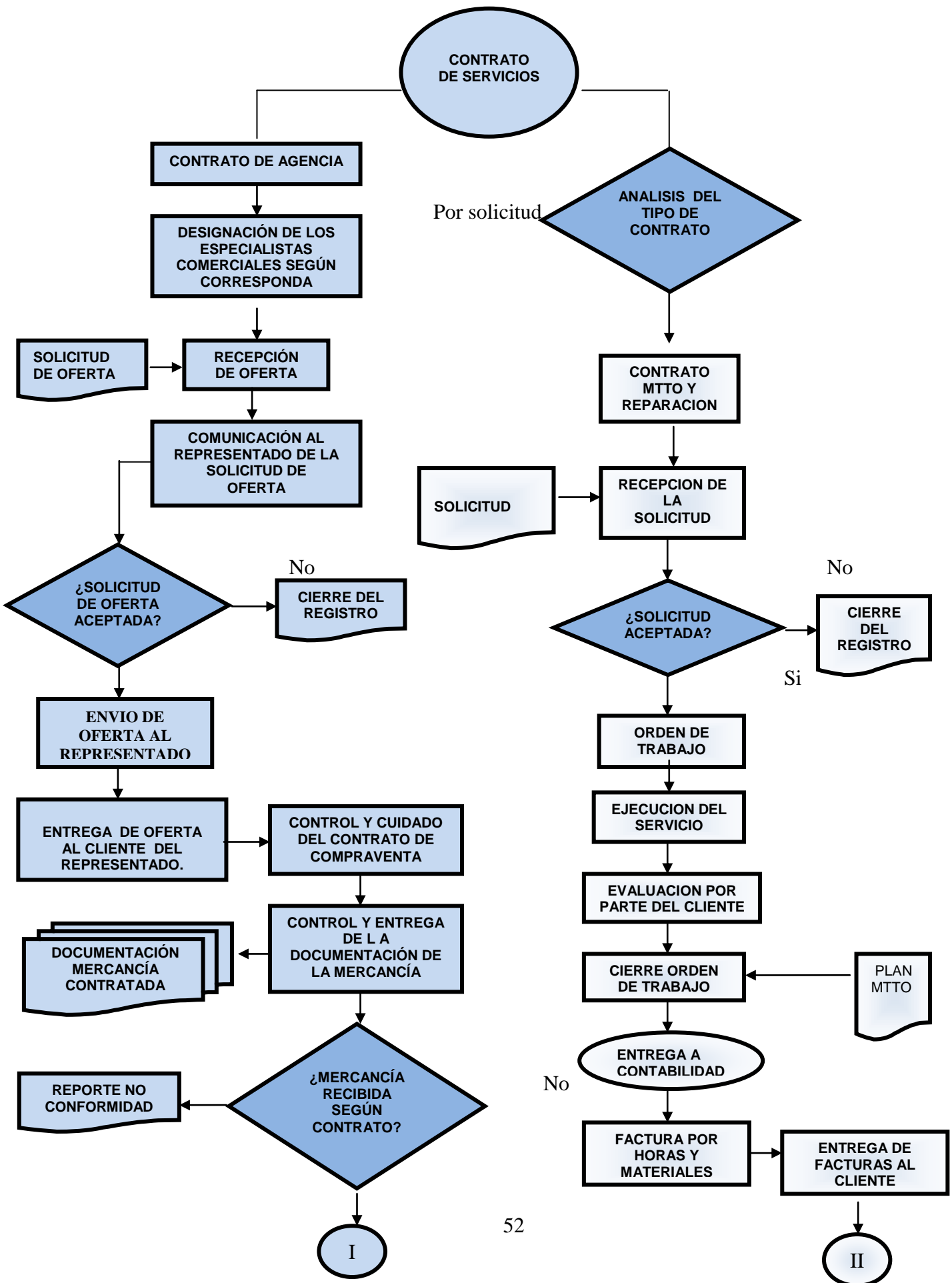


FLUJOGRAMA DE PROCESO (Continuación)

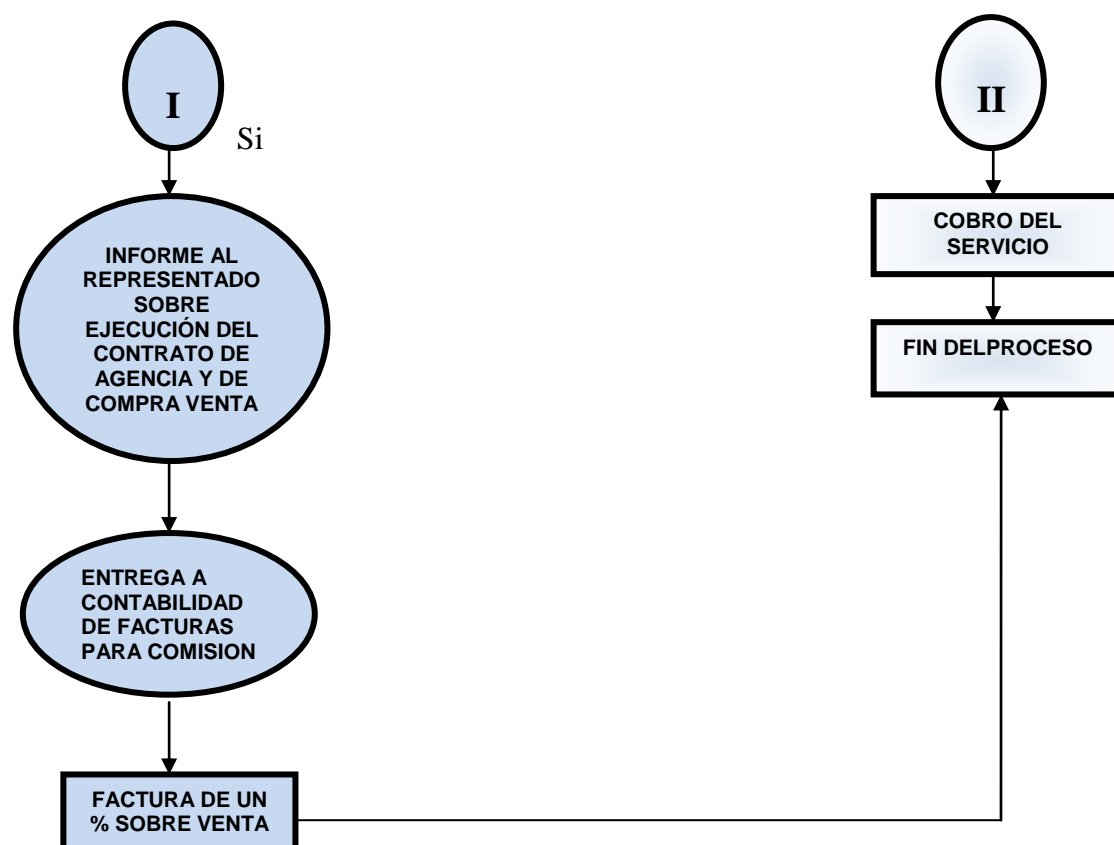


A continuación se propone el flujograma de servicio, tratando de evidenciar el proceso de los dos servicios que brindamos, haciendo énfasis, en la parte del final de dichos procesos

.FLUJOGRAMA DE PROCESO (propuesta)



FLUJOGRAMA DE PROCESO (Continuación)



Autoconfección del Diplomante

Distribución de las partes de la organización actual.

Partes	Total	Firmas	Mantenimiento
Componentes de la Organización.			
Núcleo Operacional	21	8	13
Línea Media	3	1	2
Staff	9		
Tecnoestructura	-	-	-
Ápice	1		
Total	34	8	11

Estudio de la calificación y preparación de los directivos

RELACION CATEGORIA DE CARGO VS. NIVEL ESCOLAR.

Categoría de cargo	Cantidad	Medio	Técnico medio	Medio Superior	Superior
Dirigentes	1				1
Administrativos	2	1		1	
Servicios	2	2			
Técnico	22	1	12	1	8
Operarios	7	2	3	2	
Total	34	6	15	4	9

Basándonos en un estudio de la plantilla laboral y el nivel de escolaridad que tienen los trabajadores llegamos a la conclusión de que en Comercial contamos con 9 personas con nivel superior representando esto un 26 % para un universo de 34 personas (100%), con 4 personas con un nivel medio superior representando un 12%, con un nivel de técnico medio de 44%, y un nivel medio que representa 18%.

Llegando a la conclusión que en Comercial la fuerza laboral esta mayor mente determinada por trabajadores con un nivel de técnico medio aunque es bueno aclarar que sus dirigentes son graduados de nivel superior.

Determinar la cantidad de personal necesario.

Para este análisis doy por sentado que los puestos de trabajo están bien diseñados o sea que el núcleo operacional es inamovible, la herramienta esquemática con los pasos a realizar para el análisis está reflejada en el Capítulo I pagina 32.

Partes que componen la organización	Parcial	Acumulado	Herramientas Empleadas	
			Tabla 1.1	Tabla 1.2
Núcleo Operacional	21	21	1:4	inamovible
Línea Media	3	24	1:5	
Tecnoestructura y Staff	9	33	1:6	25 % Menos Eficiente*
Ápice	1	34	1:6	
Total	34			

* Es bueno aclarar que en la actualidad se ha hecho un llamado a la reestructuración de la fuerza laboral, porque se plantea que la ineficiencia de las empresa está en el exceso de plantilla de las mismas, es por ello que podemos decir que partimos el análisis desde el punto de vista que somos menos eficientes, y así buscamos la eficiencia de la forma antes planteada. La reducción de la fuerza laboral no es solo un problema técnico organizativo sino un problema técnico político, porque “se debe de pasar del I pleno empleo, al empleo eficiente”, respetando siempre los principios socialistas del trabajador.

Análisis de Indicadores Técnicos-Económicos:

No.	Parámetros	Cierre 2009	Plan 2010	Incremento
1	Ingresos Totales	853,520.02	891,200.00	37,679.98
2	Egresos Totales	644,200.00	689,300.00	45,100.00
3	Salario + Asociados	442,200.00	429,000.00	-13,200.00
4	Egresos Totales/ Ingresos Totales	0.7548	0.7735	1.1969
5	(Salario + Asociados)/ Ingresos Totales	0.5181	0.4814	-0.0367
6	Cantidad de Trabajadores	33	34	34
7	Ingreso/ hombre	25,864.24	26,211.76	347.52
8	Egresos / hombre	19,521.21	20,273.53	752.32

Observaciones:

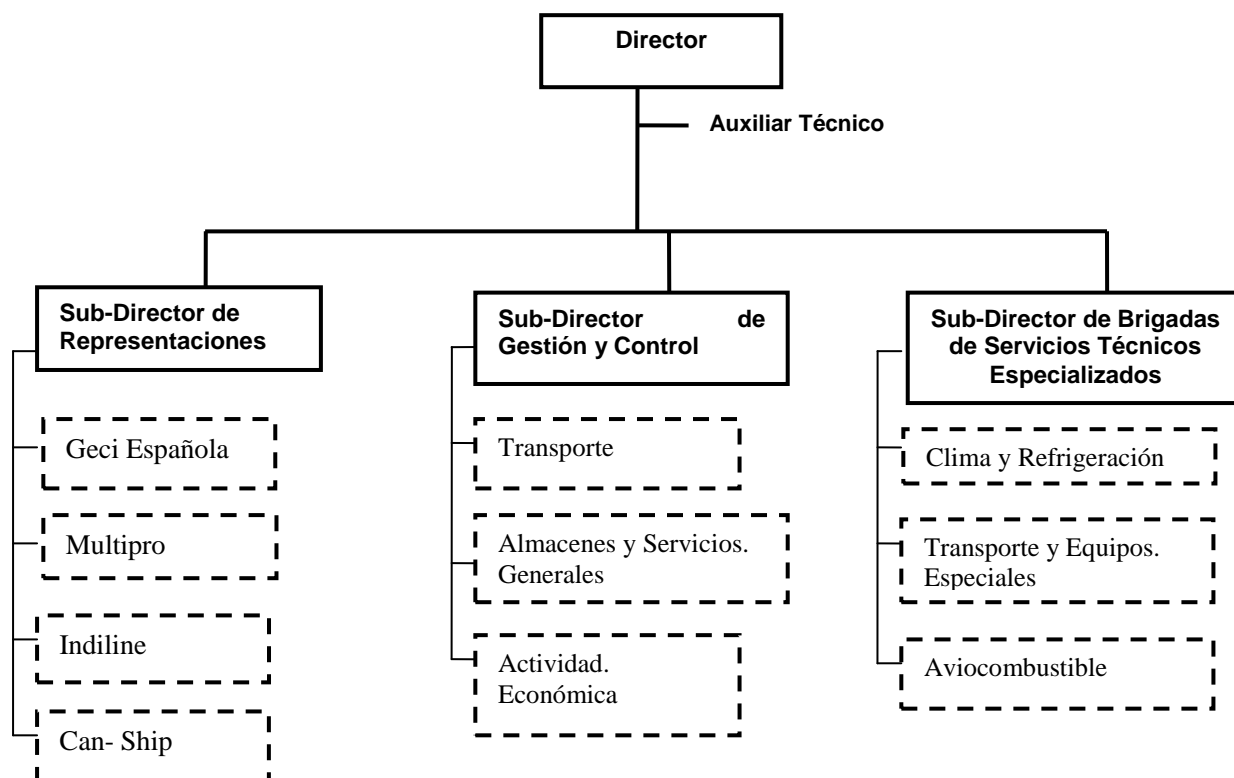
1. Aumentar la plantilla con 1 persona respecto al 2009, está avalado evidentemente por el incremento de ingreso propuesto $37,679.98 / 25,864.24 = 1.46$, más se evidencia un serio problema en la planificación: El crecimiento de los gastos fue superior al crecimiento de los ingresos, es decir, los gastos crecieron en 1.1969 más que los ingresos.
2. Para mantener al menos un resultado de la gestión empresarial similar al cierre del 2009, se impone un estudio más detallado de los gastos planificados, aspecto este que no se aborda en el presente trabajo.
3. Se evidencia que no faltan, ni sobran trabajadores y que del real del 2009 $33 \text{ personas} + 1 \text{ persona} = 34 \text{ personas}$, por lo que la plantilla esta correcta, o sea

∴ 34 trabajadores para el 2010

Como único sería posible reducir el número de trabajadores en una pequeña cantidad sería mediante la aplicación del multioficio, pero ello implica el diseño del puesto de trabajo, que está fuera del alcance de los objetivos de la tesis.

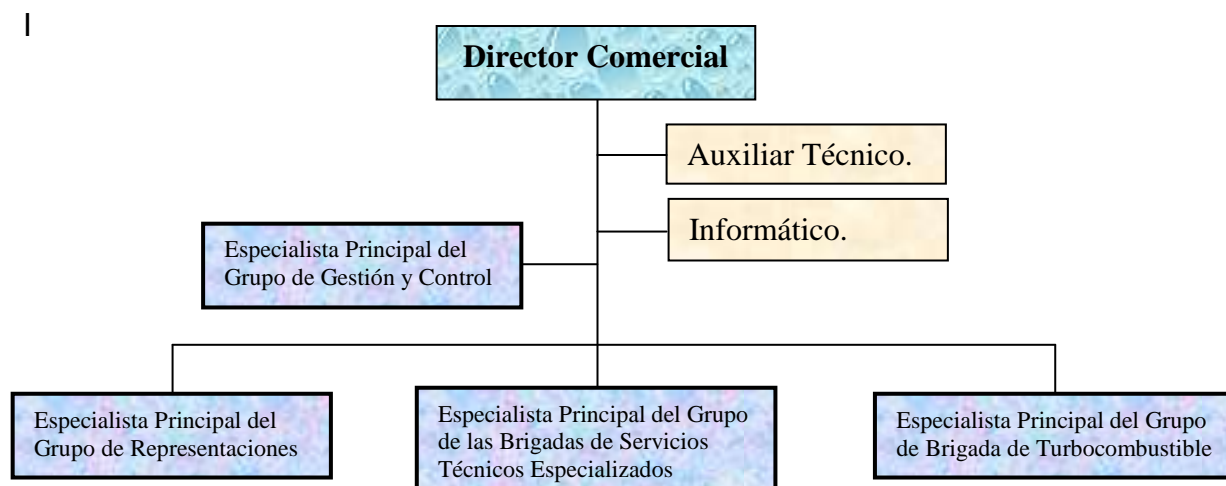
Análisis de la estructura y su impacto en el organigrama.

Organigrama actual.



Nota: Se ha respetado en toda su forma y contenido el Organigrama Actual de la Empresa.

Basándome en el organigrama ya expuesto y habiendo analizado ya anteriormente la estructura organizativa, la propuesta es la siguiente.



Determinación de tramo de control

	Directivo	Subordinados	Tramo	Observaciones
1	Director	6	1:6	Atiende directamente a los cuatro Especialistas Principales de los Grupos.
2	Especialista Principal del Grupo de Gestión y Control	6	1: 6	
3	Especialista Principal del Grupo de Representaciones	7	1: 7	
4	Especialista Principal del Grupo de las Brigadas de Servicios Técnicos Especializados	10	1: 10	
5	Especialista Principal del Grupo de Brigada de Turbo combustible	4	1: 4	

Con esta estructura del organigrama buscamos aplanar la estructura de la empresa, lo cual favorece la comunicación directa y la toma de decisiones impactando favorablemente sobre la efectividad y los resultados de la Comercial. Proponiendo que los antes eran jefes ahora pasarían a ser especialista principales con el objetivo de hacer más directa la cadena de mando, no es posible que entre las personas que llevan a cabo la misión y el jefe haya un jefe intermedio esto es lo que tratamos de eliminar con esta representación grafica de la estructura organizativa de comercial.

Esto es favorable para un buen funcionamiento de la empresa y por ende para la el aumento de la eficiencia y la productividad de la empresa pero trae implicaciones económicas.

Implicaciones Económicas

Todo cambio trae implicaciones positivas y negativas, es por ello que el trabajador ante esta nueva propuesta genera una oposición total debido a que se produce una afectación salarial a partir de esta regulación:

El salario mensual de un director es de: **\$ 640.00**

El salario mensual de un especialista es de: **505.00**

La estimulación media por trabajador: **45.00**

Diferencia: \$180.00

Es claro que para la empresa disminuiría el pago de salario por trabajador anualmente en 2160.00, considerando que la misma paga como impuesto asociado al salario un 44% esto al final significa 3110.40. En el estudio esto puede ser aplicable a tres trabajadores.

Conclusiones.

1. El trabajo realizado demuestra que es posible alcanzar una mayor efectividad, a partir de la valoración de estos aspectos de la estructura de la organización y ratifica que la fuerza de trabajo es la indicada, aunque no los cargos en ella consignados, siendo posible de conjunto disminuir los costos e incrementar la productividad en la organización.
2. Se logró obtener un flujograma más eficiente de los servicios que brinda Comercial Take Off S.A., área Comercial, lo cual constituye un aporte del diplomante que contribuye al perfeccionamiento de la actividad empresarial.
3. Con el presente trabajo se verificó que en el contexto actual, donde aún no es posible la aplicación del multioficio por restricciones legales, resulta imposible reducir la cantidad de trabajadores de la entidad.
4. El estudio realizado ha demostrado que es posible perfeccionar el organigrama de la empresa, buscando un diseño más conveniente que el existente y potenciar los beneficios a ello asociado.

Recomendaciones.

1. Que la dirección de la empresa valore la utilidad de aplicar los resultados del presente trabajo, que si bien no implica una reducción de la fuerza de trabajo, permite una disminución del gasto de salario y mayor efectividad en la gestión de dirección.
 - ➡ Se puede lograr una disminución anual del gasto de salario y otros gastos a él asociados de 9331.20 CUP.
2. Que se tenga en cuenta los cambios realizados al flujograma con el objetivo de completar racionalmente el proceso de los servicios prestados por la entidad.
3. Enfrentar de manera racional la necesidad de explotar las posibilidades que brindaría la aplicación del multioficio, como reserva realmente existente para disminuir la fuerza de trabajo.
4. Poner en vigencia lo antes posible el organigrama resultante del presente trabajo.
5. Que se realice el estudio que perfeccione el sistema de estimulación, por cuanto resulta un tanto bajo (menor del 10 % del salario básico), aún cuando está asociado a los resultados.

Bibliografía

1. Stoner, James. *Administración General*, Cuarta Parte, Capítulos 1, 7, 11, y 12
2. Robbins, Stephen P. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Capítulos 13 y 14.
3. Del libro: «Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 448.
4. Obtenido de la página web: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>, el 28 de agosto 2007.
5. Obtenido de la página web de la American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>, del Dictionary of Marketing Terms, el 28 de agosto 2007.
6. Artículo de Administración de recursos humanos por Larissa G. Martínez S. Reclutamiento y selección de Recursos humanos en internet.
7. Norma cubana, 2006
8. La Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta (2007), Enciclopedia Digital en Wikipedia (marzo 2007), y autores como Cuesta (2005).
9. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador de Managment, Menguzzato.
10. Gómez Randon, Francisco. *Sistemas y Procedimientos*. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.995. Pág. 104 hasta 114
11. GOMEZ CEJAS, Guillermo. *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños*. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997. Pág. 96 a la 103, 107 a la 117.
12. CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la organización y control*. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.993. Pág. 66 hasta 72.
13. Del libro: *Negocios Exitosos*, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág.
14. Del libro: *Organización de Empresas*, Segunda Edición, de Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 78.
15. Del libro: *Organización de Empresas*, Segunda Edición, de Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 78.
16. Notas de clase del curso de Administración General.

17. Artículo publicado en internet de Eduardo Amorós sobre tramo de control.

Bibliografía Complementaria

1. Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en la clausura del IV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 20 de diciembre de 2009, "Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"
2. Presentación de Marino Murillo, vicepresidente del Consejo de Ministros y ministro de Economía y Planificación, del informe sobre los resultados económicos del 2009 y los Lineamientos del Plan Económico y Social para el 2010 y del Presupuesto del Estado. En el Granma.
3. Intervención del Diputado Osvaldo Martínez, presidente de la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Nacional sobre los temas Plan de la Economía Nacional y Presupuesto del Estado En el Granma
4. Diplomado en Gestión de Recursos Humanos, Modulo V, Sistema Organizativo, por la profesora. M.Sc. María Zarragoita Alonso.
5. Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta
6. (2007), Enciclopedia Digital en Wikipedia (marzo 2007), y autores como Cuesta (2005).
7. Normas ISO 9000:2000, De Toro y Gisbert (1968);
8. Enciclopedia Digital Universal
9. Tabla Copiada en 1992 de un Estudio de Administración en la República Ghana por: Profesor M.Sc. Ing. Civil Ángel Bordelois Salazar.
10. Administración 101: Introducción al Desarrollo Organizacional Por Roberto Rodríguez González
11. Gustavo Nisivoccia - Extracto del material elaborado para el curso ?Organización y Gerencia?, Universidad ORT
12. Procedimientos de contratación y negocios de la empresa

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas, que han estado conmigo en este periodo, a las que agradezco todo el apoyo que me han brindado.

Quiero que sepan que por muy pequeño que haya sido el aporte, para mí ha significado mucho.

Quisiera agradecer a mi tutor, PROFESOR. M.Sc. ANGEL BORDELOISSALAZAR., por todo el esfuerzo que ha hecho y por todo el apoyo que me ha dado, gracias por su tiempo, por sus consejos y por estar siempre presente.

A mis compañeros de trabajo, que han estado conmigo en todo momento apoyándome, entendiendo mi falta de tiempo, e impulsándome a seguir adelante.

A la dirección de Recursos Humanos, al Departamento Contabilidad, al departamento de calidad, a la directora adjunta, los cuales me brindaron un apoyo incondicional.

A mi abuelo por su preocupación.

A mis padrinos que me han guiado, a mi prima Ailyn que me apoyo incondicionalmente, a mi prima Doris por todo su apoyo, a mi amiga Maday por soportarme, a mi compañera de tesis, a mi papa por ayudarme y apoyarme, a mi esposo por ser tan, pero tan comprensivo a lo largo de este tiempo y sobre todo

A mi mamita a la que adoro, la que ha sido el motor impulsor de mi desarrollo y mi superación, a la cual le agradezco hoy la cumbre de mi carrera

Gracias por tu apoyo sin límites y por estar siempre conmigo.

A TODOS MUCHAS GRACIAS.

Anexos

Detalle por cargos de la estructura organizativa de la empresa.
(Organización por grupo operativo).

Director		
Cargos	Cantidad Personas	
Director Comercial	1	
Sub. Total	1	
Grupo de Representaciones		
Cargos	Cantidad Personas	
Especialist. Comercial	6	
Técnico Comercial	2	
Sub. Total	8	
Grupo de Gestión y Control		
Cargos	Cantidad Personas	
Técnico Comercial	1	
Técnico en Gestión Económica	1	
Auxiliar Técnico	1	
Encargado de almacén	2	
Operario	1	
Técnico Mto Preventivo Planificado	1	
Sub. Total	7	
Brigadas de Servicios Especializados		
Cargos	Cantidad Personas	
Técnico climatización y Refrigeración	11	
Especialista. de Climatización y Refrigeración	1	
Mecanico. climatización y refrigeración	2	
Mecanico. en Bomba de Combustible	1	
Ayudante	2	
Sub. Total	17	
Auxiliar Técnico		
Cargos	Cantidad Personas	
Auxiliar Técnico	1	
Sub. Total	1	
Total		34

Principales Indicadores de Comercial.

Representaciones Comerciales					
Concepto	Real 2008	Real 2009	Plan 2010	P10/E09 %	P10/R08 %
Ingresos	724.4	826.9	891.2	108%	123%
* CUC	211.0	190.0	203.3	107%	96%
* CUP	513.4	636.9	687.9	108%	134%
Gastos	561.7	644.2	689.3	107%	123%
Utilidad	162.7	182.7	201.9	111%	124%
Costo por Pesos	0.78	0.78	0.77	99%	100%
Productividad	3,352.4	3,680.2	4,007.4	109%	120%
Salario Medio	442.2	442.2	429.0	97%	97%
Valor Agregado	544.12	607.24	661.19	109%	122%
Promedio de Trabajadores	27	27	27	100%	100%
Ingreso x trabajadores	26,830	30,626	33,007	108%	123%
Utilidad x trabajadores	6,026	6,767	7,478	111%	124%

