

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual se están viviendo momentos muy complejos y convulsos, en el cual la sociedad y el sistema empresarial evoluciona y se desarrolla de forma acelerada en todos los aspectos, lo que conlleva a que cada uno se prepare para enfrentar los cambios que se generan constantemente.

Nuestro país atemperándose a todos estos cambios, se ha impuesto un reto para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia, fundamentalmente en el sector empresarial de la producción y los servicios, para garantizar el desarrollo sostenido del país, tanto en la esfera económica como en la social.

Para vencer este reto el gobierno y el partido han comenzado un proceso de organización de forma general, y en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba fueron aprobados los Lineamientos de la Política Económica y Social, en el que establece el modelo de la gestión económica empresarial¹ y orienta que el sistema de planificación socialista es la vía principal para la dirección de la economía nacional transformándose en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control, por lo tanto deben realizarse los debidos cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial de forma programada, para lograr que el mismo esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces.

En vista a la implementación de todos estos cambios que se están generando en nuestro país, y por ser una de las directrices que se aplican en la actualidad por las empresas, se decidió tomar como tema de esta tesis la realización de una propuesta para redistribuir o reorganizar las funciones de trabajo en la Dirección Comercial de la empresa **“Casa Consultora DISAIC”**.

¹ Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Capítulo I - Modelo de la gestión económica empresarial, Lineamientos Generales. Pp. 10-11

Desde su puesta en marcha como Casa Consultora DISAIC se creó la Dirección de Marketing y Comunicación con una estructura y organización definida, pero a raíz de todos los cambios orientados por la dirección del país, la empresa a finales del año 2011 realizó una reestructuración de las áreas y tomó la decisión que esta Dirección asumiera la responsabilidad de funciones tales como: la Contratación económica, los sistemas de Gestión de la Información y Gestión de la Innovación, transformándose en Enero del 2012 en la Dirección Comercial, y por ende fue modificada su plantilla de cargos.

Cuando se realizan cambios por lo general se quedan cosas pendientes a la hora de su implantación, por lo que a medida que se va trabajando surgen elementos que se tomaron en cuenta en el momento y que no correspondían y otros que no se tuvieron y procedían, es por ello que debe ir adaptándose y rectificando por el camino todo aquellos aspectos que no se corresponden con los objetivos trazados y haciéndose las mejoras pertinentes a lo implantado.

Esto se plantea debido a que en ese proceso de reestructuración se tomaron decisiones sobre algunos cargos y funciones de la Dirección Comercial, que realmente hoy en día existen diversas consideraciones acerca de su eliminación o sustitución, sin contar con el hecho de que hay funciones que no se corresponden con los cargos y otras que deberían estar pero no se ejecutan, además en la investigación realizada se pudo constatar que el diagrama de flujo del proceso Comercial dentro del Sistema de Gestión de la Calidad no está diseñado de forma tal que refleje claramente todas las funciones o actividades que debe desempeñarse en la Dirección, y que dentro de la proyección estratégica el sistema de mercadotecnia que se encuentra implantado en la empresa es deficiente considerándose como una debilidad.

Por todo lo que anteriormente referimos es necesario realizar un diagnóstico de la Dirección, donde se detecten los puntos vulnerables y conocer donde se está fallando para poder buscar soluciones y con ello alcanzar un resultado satisfactorio en el trabajo.

Por tal razón este trabajo se plantea como **Problema de investigación**: La existencia de deficiencias en el desempeño del trabajo de la actividad comercial en la empresa.

Existen razones para pensar que realizando una redistribución de las funciones de trabajo de la actividad comercial, se contribuirá a una mayor organización de la actividad y esto permitirá lograr una gestión comercial más eficiente, que se revertirá en una mejora de los servicios que se brindan para un resultado final de excelencia que se vea reflejado en la satisfacción plena de los clientes.

Para darle solución a dicha problemática se plantea como **Objetivo general**: Redistribución de las funciones de trabajo en la Dirección Comercial logrando una racionalización del flujo de las actividades.

Para llevar a cabo esta investigación se han trazado los siguientes **Objetivos Específicos**:

- Fundamentar a partir del análisis bibliográfico y síntesis de la organización del trabajo, redistribución de funciones y diagramas de flujo, teniendo en cuenta los criterios que al respecto aborda la literatura científica.
- Evaluar mediante un diagnóstico la situación actual del proceso establecido y la distribución de las funciones de trabajo dentro de la Dirección Comercial, posibilitando detectar las brechas y puntos vulnerables que existen.
- Proponer una redistribución de las funciones de los cargos a partir de un diagrama de flujo para establecer una organización del trabajo en la Dirección Comercial.

Este trabajo de investigación puede clasificarse como una tesis de Investigación-Acción.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos y técnicas siguientes:

- Análisis documental de la bibliografía y documentos referentes de la empresa.

- Se utilizará para la recopilación de información la entrevista, participación en intercambios de experiencias, la observación y la consulta a expertos.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, el trabajo se estructura de la manera siguiente:

Capítulo I: Marco Teórico

En este capítulo se exponen aspectos teóricos referentes a esta investigación; algunos de ellos son: breve reseña de los antecedentes de la organización, definiciones de organización del trabajo, diseño funcional del trabajo y diagrama de flujo.

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual

Está orientado a caracterizar la unidad objeto de estudio, haciendo énfasis en el diagnóstico de la situación actual y otros aspectos generales. Además, se investigan las principales causas por las que se hace necesaria la redistribución de las funciones de trabajo.

Capítulo III: Propuesta de la reorganización funcional del trabajo.

Contiene una propuesta de redistribución de las funciones de trabajo a partir de una representación de la misma por un diagrama de flujo, donde se fundamenta que la misma permitirá una mejor distribución y ejecución de las funciones de trabajo de los especialistas, de manera tal que se ejecuten tal como corresponda a los procedimientos de trabajo establecidos y lograr cumplir con los objetivos propuestos por la Dirección.

El desarrollo de esta investigación es importante debido a que con el resultado de la misma se espera tener un efecto o impacto positivo en el trabajo, reflejado en el logro de:

1. La organización en el trabajo que desempeña la Dirección Comercial, el cual se revierte en una eficiente gestión comercial en la empresa y el logro de mantener una buena satisfacción de los clientes.
2. La dirección de la empresa obtenga en tiempo oportuno la información necesaria para la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se brindan los principales conceptos abordados del tema relacionados principalmente con los objetivos. Este es el resultado de la búsqueda bibliográfica en libros, tesis, folletos, artículos, páginas web y otros materiales.

I.1 Breve reseña del surgimiento de la Organización

En tanto haya hombres habrá comunicación, y por tanto, modelos de organización. La tribu, la Iglesia, el Estado, el Ejército, son ejemplos de organizaciones anteriores, incluso a la existencia de la empresa.

La naturaleza humana nunca ha escatimado esfuerzos para lograr un fin común, dando vida a la creación de una organización, si se consigue una coordinación en la ejecución de esfuerzos. Normalmente la suma de esfuerzos de varias personas, unidas en un grupo bien organizado, es superior a la suma de trabajos individuales de las mismas personas.

La organización empresarial empezó a desarrollarse con la Revolución Industrial debido especialmente a dos factores catalizadores: el incremento de la comunicación física e intelectual y el desarrollo de la estructura empresarial.

A finales del siglo XVIII aparecen diversas sociedades conocidas como industriales, debido a hechos como la *industrialización* que supone la aparición del concepto moderno de empresa, el uso intensivo del capital y sobre todo a una nueva distribución de la fuerza del trabajo.²

² Manene, Luis Miguel. "La organización empresarial: definiciones, evolución y escuelas organizativas". 1996. P. 5-6

En el año 1776 Adam Smith empezó a recurrir a la división del trabajo para obtener una mejor producción de un grupo elevado de personas en los inicios de la industrialización en Inglaterra.²

El desarrollo industrial con celeridad acarreó nuevos problemas a la organización del trabajo, tales como los de índole psicológica y social que dieron lugar a la intensa interacción de las personas que cada vez en mayores cantidades se agrupaban, como consecuencia de la concentración industrial.³

No obstante, siempre han existido estudios y experiencias aisladas sobre la dirección y la organización, desde Aristóteles, Jenofonte, Descartes, el árabe Aben Jaldun que vivió en el siglo XIV en el norte de África y en España, y el propio Leonardo de Vinci (1452-1519).²

Incluso las ideas de división del trabajo, de unidad de mando, de trabajo en equipo, de programación del trabajo, y demás se encuentran aisladamente aplicadas en la práctica en los siglos XV y XVI.²

A partir de la década de 1920-1930, el estudio científico del trabajo toma reconocimiento como actividad interdisciplinaria y en su desarrollo demanda la creación de instituciones que abarcan a científicos de diferentes disciplinas y especialidades. Ingenieros, economistas, psicólogos, sociólogos, biólogos, médicos, matemáticos, juristas, entre otros, interactúan en esas instituciones que comienzan a generalizarse por los países industrializados.³

Desde el punto de vista científico técnico, la organización del trabajo cuenta hoy con una riqueza considerable. Desde el diagrama del proceso y los estudios iniciales con cronómetros, hasta los modernos métodos de simulación mediante computadoras electrónicas personales (PC), han transcurrido más de cien años, y los horizontes de la

³ Marzán Castellanos, Juan; Cuesta Santos, Armando y colectivo de autores. "Organización del trabajo. Ingeniería de métodos". 2008. P. 23-26

investigación y el desarrollo se ampliarán cada vez más en los años futuros con nuevas técnicas y medios.³

Hoy, desde empresas u organizaciones productivas, organizaciones de servicios, de comunicaciones y del conocimiento, se reclama cada vez más el accionar de la organización del trabajo, en búsqueda constante del aumento de la productividad del trabajo y el bienestar de los trabajadores.³

I.2 Conceptos y definiciones sobre organización

I.2.1 Organización

Existen diversas definiciones para el término Organización, dentro de ellas se han escogido las que más se acercan a los objetivos del trabajo:

“La **Organización** es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente”.⁴

Se define como **Organización** al “conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones”.⁵

Organización es el conjunto de personas e instalaciones organizadas y reguladas por un conjunto de normas con responsabilidades, autoridades y relaciones en función de determinados fines.⁶

Como se puede interpretar, estos conceptos coinciden con que la organización es el conjunto de personas o instituciones que se rigen por responsabilidades, autoridades y regulaciones para lograr un beneficio, pero a pesar de ello, consideramos que una de

⁴ Stoner, F. “Administración”. 1989. P.9

⁵ Norma Cubana (NC) ISO 3000-2007. Sistema de gestión integrada de Capital Humano-Vocabulario. Apdo. 3.82. P. 17

⁶ Resolución 60/11. Normas del sistema de control interno. Anexo 1. Contraloría General de la República. 2011

las definiciones que más se ajusta a la etapa de cambio que vivimos es la que aporta Luis Miguel Manene:

“La **Organización** es la determinación en continuidad de las estructuras de medios humanos y materiales, orientados a la consecución de una misión estratégica común y en consonancia con la cultura de la entidad, creando y actualizando periódicamente las normas sobre delimitador de funciones, responsabilidades, dependencias, procedimientos y sistemas de relaciones y comunicación”.⁷

I.2.2 Organización del trabajo

Conocer el concepto de organización es importante para ubicarnos en el tema de éste trabajo, pero como el mismo está dirigido al sistema empresarial debemos analizar e interpretar los diferentes conceptos elaborados de la Organización del trabajo.

“La **Organización del Trabajo** es la ciencia que se ocupa del estudio sistemático del proceso de producción o servicio, especialmente desde el ángulo de la participación del hombre en el mismo. Además consideran que es un sistema integrado y dinámico dirigido a ahorrar trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre”.⁸

“La **organización del trabajo** trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral”.⁹

“La **Organización del Trabajo** en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de

⁷ Manene, Luis Miguel. “La organización empresarial: definiciones, evolución y escuelas organizativas”. 1996. P.4

⁸ Feito Morera, Roberto y colectivo de autores. “Organización del trabajo”. P.1

⁹ Cuesta Santos, Armando. “Tecnología de gestión de los recursos humanos”. P. 184

seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos”.¹⁰

Se define como **Organización del Trabajo** al “proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores”.¹¹

Organización del Trabajo es el “proceso que integra en las organizaciones al trabajo vivo o capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten, con los tiempos necesarios, trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer necesidades de la sociedad y sus trabajadores”.¹²

De las cinco definiciones podemos afirmar que la más completa, o sea, la que resume de forma general todos los elementos que intervienen en lo que realmente es una organización del trabajo es la que aporta el Dr. J. Marzán Castellanos y el colectivo de autores, a pesar de ser casi igual a la que aporta la Norma Cubana (NC) donde lo único que la diferencia es que plantea que es un proceso que integra al trabajo vivo. La definición se va más allá de que es una ciencia y que es la relación entre las personas y los medios de producción, regidos por métodos y procedimientos para lograr un bien, ampliando su contenido primeramente no solo considerando al hombre (recursos humanos) sino viéndolo como Capital Humano que es más amplio su contenido y

¹⁰ Resolución 26/06. Reglamento general sobre la organización del trabajo. Art. 2. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. 2006

¹¹ Norma Cubana (NC) ISO 3000-2007. Sistema de gestión integrada de Capital Humano-Vocabulario. Apdo. 3.83. P. 18

¹² Marzán Castellanos, Juan; Cuesta Santos, Armando y colectivo de autores. “Organización del trabajo. Ingeniería de métodos”. 2008. P. 15

teniendo en cuenta el incremento de la productividad, la eficacia y la eficiencia, además de la satisfacción de las necesidades de la sociedad y del propio trabajador, pero aparte de esto es una definición que está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización según consta en nota al pie de la propia definición en la NC.

1.3 La Organización como sistema

Según las diferentes definiciones de organización, y como ya se ha visto, no sólo se considera como una relación de los hombres, sino que son instituciones o empresas, y para que la misma funcione y se logre un resultado dirigido a la satisfacción de las necesidades de la sociedad y los hombres como tal, es necesario que funcione como un sistema y por ende debe estar compuesto por una serie de subsistemas que deben integrarse y coordinarse para el logro de un objetivo.

“Cada uno de los subsistemas forman parte del sistema empresarial que, a su vez, está influenciado por numerosas interrelaciones con el entorno, formado por los subsistemas: sociológico (económico-social-político-legal), el tecnológico, el ecológico y el comercial con sus oferentes (proveedores, competidores, asesores, consultores, universidad, etc.) y demandantes (mercados, clientes, consumidores y usuarios). Ambos sistemas del entorno y empresarial están totalmente interrelacionados por un sistema de comunicación que actúa interrelacionando a la empresa externamente con los subsistemas del entorno e internamente con los subsistemas de su propia organización sistémica.

Toda organización es, por tanto, un sistema abierto que interactúa con los factores externos del entorno (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, etc.) del cual obtiene los recursos que son procesados internamente mediante los distintos subsistemas organizativos para transformarlos en productos o resultados que el mismo entorno consume.

Las organizaciones para ser eficaces, deben adaptar ese proceso interno a las demandas y condiciones impuestas por un entorno cambiante y dinámico. Se puede considerar que las cuatro columnas o pilares para lograr una organización eficaz en los comienzos del siglo XXI sean las cuatro (4) Cs siguientes:

1. **Cultura**, la que debe ser creada por un directivo con capacidad de liderazgo y visión estratégica.
2. **Creatividad**, fundamentada en la potenciación de la innovación para dar satisfacción a los clientes.
3. **Comunicación**, creando una estructura organizativa que la facilite al máximo.
4. **Conocimiento**, basado en la formación en continuidad del personal y su evaluación, reconociendo su creatividad y capacidad de comunicación, debidamente ponderadas.”¹³

Se puede decir que la cultura es la primera debido a que se encuentra en las raíces de toda la organización, en las conductas aprendidas y aprehendidas por cada miembro de la organización como son los valores, las creencias esenciales que se manifiestan en los diferentes sistemas, los símbolos, los mitos, la estructura y el lenguaje utilizado dentro de la entidad.

Es por ello que se afirma que es “...un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias y los sistemas dentro de la empresa en general”¹⁴. Todo esto es meramente la imagen o percepción del directivo o líder de la empresa, ya que son los responsables de la cultura que existe, pues cuando se desea fomentar determinados valores en la empresa, es necesario que exista congruencia entre lo que se dice que se haga y lo que se hace en realidad.

La creatividad va muy relacionada con la innovación y el desarrollo que exista en la empresa, es muy importante debido a que de esa forma se buscan elementos que lleven a la producción de la empresa a estar actualizada y en concordancia con la

¹³ Manene, Luis Miguel. “La organización empresarial: definiciones, evolución y escuelas organizativas”. P. 11-12

¹⁴ Carballal del Río, Esperanza. “Las estructuras colaborativas”. 2011. P. 42

tecnología en el mercado o el entorno, buscando la calidad y por ende la satisfacción de los clientes.

Se plantea que teniendo una estructura organizativa diseñada correctamente, donde se tenga bien definido los niveles jerárquicos y la dirección del flujo de comunicación de la información se garantiza una adecuada actualización de todos los niveles implicados en el trabajo y la ejecución de las acciones a realizar de forma oportuna y correcta.

Por último se tiene en cuenta el conocimiento, ya que posibilitando la adquisición del conocimiento idóneo del capital humano y facilitándole un nivel de continuidad en la actualización de dichos conocimientos, se garantiza que el trabajo se realice con la calidad requerida y de forma eficiente, haciendo posible el logro de los objetivos trazados por la empresa y el reconocimiento de la profesionalidad por los clientes.

Todo esto nos afirma que es esencial que toda empresa garantice una organización del trabajo, la cual exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aún cuando se hayan obtenido los resultados esperados o se hayan superado los mismos, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo, y así lo estipula la Res. 26/06 del MTSS en su Art.4.

1.4 Organización o diseño funcional del trabajo.

La “**Organización funcional**” es una forma de departamentalización en la que cada persona comprometida con una actividad funcional, tal como mercadotecnia o finanzas, se agrupa en una unidad.

La organización funcional es tal vez la forma más lógica y básica de la departamentalización. Se encuentra principalmente (aunque no de manera exclusiva)

en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos, pues permite utilizar eficientemente los recursos especializados. Otra gran ventaja de la estructura funcional consiste en que facilita la supervisión, ya que cada administrador ha de ser experto en un escaso número de habilidades. Además, también facilita la movilización de habilidades especializadas y las coloca donde más se necesiten.

La organización por función reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Por ejemplo, una organización dividida con este criterio puede tener departamentos individuales de producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas sería en ella el responsable de la venta de todos los productos fabricados por la compañía.”¹⁵

Como ya se ha podido constatar la organización del trabajo en las empresas es de suma importancia, es por ello que para mantener una organización que responda al buen desempeño del trabajo se requiere de un estudio y análisis sistemático de las diversas actividades de los procesos de producción y/o servicios de forma tal que permita conocer con exactitud cómo se realizan las tareas y cuáles son los problemas que presentan, descubriendo las deficiencias organizativas y que impiden lograr una mayor efectividad en el trabajo, con vistas a buscar y proponer soluciones más adecuadas que permitan el incremento sostenido de la productividad del trabajo.

Por todo esto es necesario que cada empresa, teniendo en cuenta sus características propias, sea capaz de desarrollar y aplicar una estrategia de trabajo que tienda a detectar las principales dificultades que existen y busquen soluciones a ellas, materializadas a través de la implantación de medidas técnico-organizativas.

En dependencia de los estudios que se deseen realizar, se emplean determinadas técnicas para registrar la información que se necesite, la cual debe ser clara y precisa, pues de ello depende la posterior toma de decisiones. Una de las técnicas utilizadas es el Diagrama del Proceso, la cual es la que utilizamos en este trabajo investigativo.

¹⁵ Stoner F. "Administración". 1989. P.341

“No obstante la estrategia tomada, existen diferentes aspectos que pueden contemplar los estudios, los cuales podrán abarcar algunas o todas las áreas de la empresa y algunos o todos los elementos de la organización del trabajo, entre ellos y los que más se relacionan con el tema que abordamos en la tesis son:

Estudio de la División y Cooperación del Trabajo

La división presupone una cooperación que establezca un vínculo armónico entre las partes resultantes de esta división para el logro del objetivo propuesto. Es por ello que para que se lleve a cabo cualquier proceso laboral en las condiciones técnico - productivas actuales, debe existir una adecuada división del trabajo, atendiendo a las características propias de dicho proceso; pero ello presupone la interrelación de las acciones entre los trabajadores que hagan posible que dicho proceso se ejecute racionalmente.

El otro objetivo fundamental de la División y Cooperación del Trabajo es lograr una utilización racional de la fuerza de trabajo. Esta debe ser tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, es decir, tanto en tiempo como en calificación.

La misma se logra a partir de un balance real de la distribución del tiempo de trabajo, del análisis del mismo y la distribución de las funciones y de las cargas de trabajo entre los trabajadores, de acuerdo con sus oficios y calificaciones.

La división y la cooperación del trabajo se encuentran indisolublemente ligadas en todo el proceso productivo y de servicio, adoptando a este nivel la forma *tecnológica* y *funcional*. Dichas formas no son en ningún sentido excluyentes, al contrario, ambas se condicionan mutuamente.

Según el objetivo de este trabajo solamente veremos la parte teórica de la forma funcional, la cual sirve a su vez, para determinar el papel que desempeña cada obrero

en la producción, o sea, es la que da lugar a la especialización, pues tiene a su cargo la determinación de las funciones que son necesarias para realizar los distintos procesos parciales que son determinados por la tecnología.”¹⁶

Estudio del Personal de Oficinas

“El personal de oficina es todo aquel personal que ocupe un cargo que lleve aparejado funciones de dirección, técnicas o administrativas, también trabajadores de la categoría ocupacional técnico, que se dedican a ejecutar un trabajo necesario, pero que los trabajos que hacen son de una complejidad tal que necesitan un personal de cierta calificación, y se incluyen los directivos.

Conocido ya qué tipo de personal se agrupa en el concepto general de personal de oficina, se analizan las características de este tipo de trabajadores, así como las funciones que los mismos realizan.

Todo lo antes señalado indica la necesidad de encarar un trabajo consciente y sistemático en pro de lograr una mayor eficiencia del personal dedicado a las labores de administración en nuestras empresas, a fin de lograr plantillas racionales que no graviten desfavorablemente en la eficiencia de las mismas.

Todo estudio de organización del personal de oficina, comienza con el *Análisis de las Funciones* con el fin de definir las funciones que son necesarias realizar para cumplir con los objetivos de la entidad, y continúa con el *Estudio de los Procedimientos de ejecución de los trabajos*.

El Estudio de los Procedimientos de ejecución de los trabajos administrativos con vistas a su simplificación y perfeccionamiento es de suma importancia, pues de su correcta ejecución dependen los resultados que se obtengan.

¹⁶ Colectivo de autores. “Organización del trabajo”. 2005 Cap. VI Pág. 197-212

Todo estudio de organización del trabajo tiene como premisa ser económicamente eficiente. Es por ello que al encarar un estudio organizativo en una oficina debe comenzarse el mismo por aquellas labores que tienen más dificultades en su ejecución, que requieren más personal o que su costo es más elevado, con el fin de que al lograr una mejora en los mismos, ello reporte un beneficio considerable.

Muchas veces los organizadores, al iniciar el estudio de simplificación del trabajo administrativo se dirigen de forma algo mecánica a estudiar un trabajo que consume en la actualidad gran cantidad de personal e invierten en ello una buena parte de su fondo de tiempo. Sin embargo, la experiencia demuestra que en muchos casos ese trabajo no merecía su estudio con vistas al perfeccionamiento, pues el mismo era innecesario.

Esto es una característica especial de los estudios del personal de oficina que los diferencian sustancialmente de los estudios de organización en talleres de producción, pues en los trabajos administrativos es frecuente que, analizados los mismos por separado, puedan parecer necesarios, y sin embargo al hacer un análisis de las funciones de los distintos niveles de dirección, dichos trabajos pueden ser innecesarios en realidad y por tanto eliminables.

De ahí la importancia de iniciar el estudio por el **estudio y análisis de las funciones** que en las diferentes áreas se ejecutan y de las **actividades** a desarrollar para su cumplimiento. Posteriormente se deberán agrupar las mismas dando lugar al contenido de trabajo específico de cada cargo.

Definidos ya los trabajos que deben ser objeto de estudio, el organizador deberá registrar la forma actual de ejecutarlos, realizando un registro analítico descomponiendo el trabajo analizado en sus elementos componentes.

En toda esta fase es indispensable tener muy presente la característica que tienen los trabajos de oficina de tener una gran dosis de trabajo intelectual, razón por la cual no es siempre posible tener toda la información por la simple observación de un empleado en

su trabajo. Tampoco es conveniente obtener la información deseada pidiéndole al trabajador, o al jefe de éste que describa el trabajo que realiza, ya que la alta dosis de subjetivismo de esta información la haría poco precisa.

Por ello, lo más aconsejable es la unión de ambas formas de recolección de la información, es decir, la observación visual y la entrevista a trabajadores y jefes con vistas a hacernos una representación bien clara del fenómeno que se estudia.

Posteriormente se realizará un análisis de los procedimientos, el cual tiene como objetivo llegar a conclusiones sobre qué actividades del proceso administrativo son necesarias y cuáles no; así como sobre qué método o parte de éste, es eficiente o no con vistas a su modificación posterior. Por ello se deberá analizar en cada eslabón del proceso de trabajo, la forma de realizarse el trabajo, con qué medios, en qué momento, etc.

Para realizar este estudio se utilizan diferentes técnicas, entre ellas: la Entrevista y la observación (ambas utilizadas en este trabajo investigativo).

La entrevista es una técnica muy útil en los estudios del personal administrativo, que consiste en una conversación dirigida que sostiene el organizador con los trabajadores, con el fin de detectar detalles del procedimiento de trabajo no factibles de conocer por medio de la observación directa, ni por lo establecido en los manuales de procedimiento.

Dada las características de los trabajos administrativos, en los que existe una proporción considerable de trabajo intelectual, la observación directa, por si sola, en la mayoría de los casos no proporciona toda la información necesaria.

Por otra parte la entrevista, dado el peso que en ella tiene el factor subjetivo, tampoco es aconsejable que se utilice en forma única, es decir, que esta técnica será utilizada de

forma combinada con la observación directa del trabajo que se desea analizar y con el estudio de los procedimientos establecidos en el manual de procedimientos, si existiera.

Siempre que sea posible, la observación directa debe preceder a la entrevista, ya que de esta forma será posible que esta última se oriente a investigar determinados objetivos que serán fijados teniendo en cuenta lo que se desea averiguar, al propio tiempo que se comprueba el fundamento de las observaciones realizadas.”¹⁷

1.5 Diagrama de flujo como herramienta para representación de funciones

La definición de las actividades puede hacerse gráficamente (diagramas de flujo, etc.), y deben participar en la misma todos los implicados y tenerse en cuenta, la misión, las directrices y objetivos, las necesidades de los clientes, etc.

Para poder apreciar con facilidad las interrelaciones que existen entre las actividades se utilizan los diagramas, que son considerados una herramienta que permite representar en forma gráfica las acciones o actividades de un área o proceso específico dentro de la empresa y así poder observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad o fuente de posibles ineficiencias que existan.

La diagramación tiene ventajas como la verificación de la detección de actividades o grupos de actividades que reducen la calidad y la productividad, facilitan la coordinación, la comunicación y el análisis de opciones de mejoramiento. Es indispensable estandarizar la elaboración de diagramas, para que todos puedan leer lo mismo e igualar las interpretaciones. Los diagramas más útiles contienen palabras y frases entendibles por cualquier persona.

Para representar un flujo de actividades de un área específica se utiliza el Diagrama de Flujo, y a continuación se exponen diferentes definiciones:

¹⁷ Colectivo de autores. “Organización del trabajo”. 2005 Cap. XVII Pág. 475-482

Se define como **Diagrama de Flujo** que: "...es la representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos."¹⁸

Según la Sociedad Latinoamericana de la Calidad "un **Diagrama de Flujo** es una representación pictórica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres."¹⁹

El **Diagrama de Flujo** es la "secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema."²⁰

"El **Diagrama de Flujo** es una buena herramienta para acercarse al proceso y poder planear adecuadamente las etapas posteriores de análisis con mayor detalle. Es muy conveniente usarlo como primer paso durante el diseño de un proceso nuevo o cuando se analizan modificaciones tendientes al mejoramiento."²¹

La utilización de esta herramienta es muy útil porque permite observar de forma general lo que sucede en un proceso y entender su comportamiento, ya que muestra la secuencia con que suceden las actividades, además que ayuda a identificar problemas y posibles soluciones, análisis de síntomas, diseño y evaluación de soluciones y controles.

El diagrama de flujo final deberá actuar como un registro de cómo el proceso actual de cada área opera realmente.

Para concluir, confirmamos que todo el contenido teórico presentado en este capítulo ha sido estudiado y analizado, y es la base del trabajo investigativo.

¹⁸ Cumbre B. "Diagrama de Flujo". Fundibeq ANDES Pág.2

¹⁹ "Diagrama de Flujo". Sociedad Latinoamericana para la Calidad. 2000. Pág. 1

²⁰ de la Rocha, Víctor. "Mis algoritmos. Aprenda a crear diagramas de flujo". Pág. 1

²¹ Valdés Hernández, Luis Alfredo. "Manual para la diagramación de procesos". Pág.3

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Es esencial para una empresa adoptar una visión dinámica y global de la misma, su medio ambiente, recursos, metas, actividades y logros, examinar las realizaciones y acontecimientos esenciales en la vida de la organización y las tendencias futuras probables.

En este capítulo se presenta el diagnóstico de la organización del trabajo de la actividad de comercialización, identificando las principales brechas que existen y que restringen el cumplimiento del trabajo de forma eficiente; asimismo se fundamenta mediante la utilización de las técnicas de recolección de información descritas en el Capítulo I.

II.1 Caracterización general de la empresa

A tenor de los cambios económicos que se operan en el país, se emite por el anterior Ministerio de la Industria Sideromecánica (SIME) el 16 de Marzo de 1998 la Resolución No. 33/98 (hoy Grupo Empresarial de la Sideromecánica – GESIME, adscripto al Ministerio de Industrias) donde queda oficialmente constituida la Empresa “**Casa Consultora DISAIC**” que tiene como objetivo fundamental prestar servicios a entidades del SIME, así como a otras entidades nacionales e internacionales.

La empresa **CASA CONSULTORA DISAIC** es una organización económica estatal, consultora y de servicio empresarial, con una destacada presencia en todos los sectores de la economía, fundamentalmente el metalmecánico, metalúrgico y de reciclaje. Cuenta con dos filiales territoriales que garantizan su presencia en el resto del país, y se encuentra inmersa en un proceso de internacionalización.

La **Casa Consultora DISAIC** es una empresa estatal en Perfeccionamiento Empresarial que tiene gestión económica, financiera, organizativa, técnica, productiva, comercial, laboral y contractual con autonomía controlada en cumplimiento de lo

establecido por el Gobierno y el Estado; subordinada al Ministerio de Industria y con domicilio social en Calzada de Buenos Aires #100 esquina a Leonor, municipio Cerro, La Habana.

Se autoriza su creación mediante la Resolución No. 22 de fecha 6 de febrero de 1998, dictada por el Ministro de Economía y Planificación y se crea mediante la Resolución No. 33 de fecha 16 de marzo de 1998 del Ministerio de la Industria Sideromecánica, con efectos retroactivos a partir del día 1^{ro} de enero de 1998.

A **DISAIC** acude el empresario en búsqueda de soluciones a los problemas contables, financieros, gerenciales, informáticos, de recursos humanos y otros, que le permitan elevar el nivel de competitividad de su organización.

II.1.1 De la estrategia empresarial

La empresa tiene instituida en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) una proyección estratégica para el período 2013 - 2016.

Se ha trazado como **Misión**: “Proveer a la dirección de las organizaciones de alternativas de solución integrales, innovadoras y efectivas en los procesos gerenciales, económicos y de tecnologías de la información y las comunicaciones, con un desarrollo sostenible, formuladas a partir de un capital humano de experiencia, ético-profesional, especializado y comprometido con los valores de la organización, contribuyendo a su eficacia y competitividad.” (D24, Punto II)

La Casa Consultora DISAIC tiene como **Visión**: “Ser una empresa de excelencia en servicios técnico-profesionales de gestión empresarial, con alto reconocimiento social, en el ámbito nacional y destacada presencia internacional, con un capital humano altamente motivado y comprometido, que emplea tecnologías y herramientas de avanzada en su gestión.” (D24, Punto III)

La empresa trabaja con una labor profesional, confidencial, confiable y sistemática que le proporciona al cliente actualidad y garantía en el mejoramiento continuo de su eficiencia y en virtud de su objeto social aprobado (Ver **ANEXO 1**), definiendo con claridad en el Reglamento de Organización General (D63 del SIG) sus funciones fundamentales y las facultades necesarias para el cumplimiento de las misiones que le son asignadas por el Gobierno y para establecer convenientemente cada una de las interrelaciones funcionales internas.

Como se puede observar en su Objeto Social aprobado (Ver **ANEXO 1**), la empresa tiene una gama de servicios y productos muy diversificada, donde brinda principalmente servicios de consultorías, diagnóstico, asesorías y entrenamientos temáticos asociados a la actividad de cada una de las consultorías.

Los servicios van dirigidos a las empresas estatales cubanas, empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras.

II.1.2 Características generales del Sistema de Organización General

Todos los sistemas que están implantados en la empresa se encuentran diseñados para funcionar con integración, calidad, eficiencia y eficacia, garantizando una estrecha relación e interdependencia entre ellos.

En el mes de Julio del año 2010, el Comité de Certificación de la Oficina Nacional de Normalización (ONN) otorgó a la empresa la Certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, el Integrado del Capital Humano, y el de la Seguridad y Salud en el Trabajo, todos implantados como un Sistema Integrado de Gestión (SIG) de conformidad con los requisitos de las normas NC 3001:2007, NC 18001:2005 y NC-ISO 9001-2008, con alcance para un grupo de servicios y productos que forman parte del objeto social aprobado.

La organización y estructuración del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa está diseñada sobre la base de la tecnología y las características de los servicios que brinda y a partir de la evaluación de las capacidades, actitudes y aptitudes reales de los cuadros con que cuenta.

El activo más importante de la empresa es el conocimiento de sus trabajadores, ya que existen mayores posibilidades de lograr un alto grado de capacidad de trabajo y un alto desempeño. El Sistema se fundamenta en la amplia participación de los trabajadores en la gestión empresarial a través de la información, la comunicación directa y abierta, el análisis colectivo, la cooperación y la ayuda, brindando a los trabajadores diferentes espacios para opinar y dar criterio sobre la vida empresarial y proponer soluciones a los problemas existentes.

II.1.3 Estructura organizativa de la empresa

En el Reglamento de Organización General (D63) se establece la estructura organizativa de la empresa, las funciones de las Unidades Empresariales de Base (UEB) y de las áreas de Regulación y Control, así como las facultades otorgadas a los directores dentro del proceso de implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

La empresa, al tener implantado un SIG se organiza por procesos, sobre la base de una estructura plana, adecuada a su tecnología, su objeto empresarial y de acuerdo con las funciones que se ejecutan en cada una de sus áreas.

Su estructura se encuentra configurada por siete UEB, cinco ubicadas en la casa matriz que ejecutan los servicios y dos filiales (consideradas como UEB): una en Matanzas y otra en Villa Clara, además de cuatro áreas de regulación y control, las que se reflejan en un organigrama (Ver **ANEXO 2**). Presenta una estructura organizativa plana y flexible; caracterizada por un estilo de trabajo participativo y transparente que propicia una efectiva gerencia del cambio hacia el estado deseado.

En las cinco UEB ubicadas en la casa matriz (Servicios Económicos, Tecnología de la Información, Servicios Técnicos, Informacional y Organizacional y de Recursos Humanos) se encuentra distribuida según su actividad fundamental la comercialización de la cartera de servicios y productos. Las dos UEB territoriales no tienen una actividad específica, sino que asumen varios de los servicios en sus respectivas áreas geográficas.

Las UEB se organizan en grupos de trabajo técnico y son atendidas por un director. Al frente de cada grupo de trabajo técnico funge un jefe de grupo. Las Direcciones de Regulación y Control, son dirigidas por un Director y están integradas por técnicos afines a cada una de las actividades. Las funciones específicas de cada área y las facultades de sus directivos están definidas en el Reglamento de Organización General de la entidad.

II.2 Organización de la Dirección Comercial

Luego de haber realizado un bosquejo o caracterización general de la empresa para conocer la misma, nos centraremos en la unidad objeto de estudio de este capítulo, que es realizar el diagnóstico de la Dirección Comercial.

II.2.1 Organización según Sistema Gestión de la Calidad

En el Reglamento de Organización General de la empresa, se dictan las funciones específicas de la Dirección Comercial (Ver **ANEXO 3**) las cuales de forma resumida son:

1. Elaborar, implantar, planificar, rectorar, controlar y dar seguimiento a los sistemas de Mercadotecnia y el de Atención a Clientes, además los de Comunicación, Información e Innovación Tecnológica.

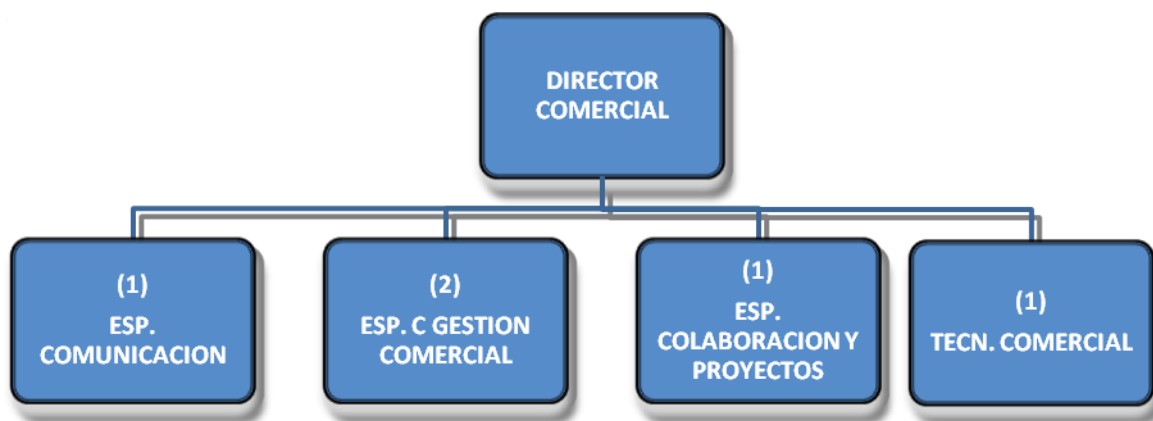
2. Elaborar en conjunto con cada UEB la planificación anual de las ventas, analizar mensualmente la proyección de las ventas y mantener un chequeo sistemático de su ejecución, tomando las acciones pertinentes en los casos que se prevea un incumplimiento. Mantener actualizado el Nomenclador de Productos y los precios establecidos con un estudio previo de la demanda, competencia y los costos del mercado.
3. Firmar los contratos económicos en correspondencia con el objeto social de la empresa, además de habilitar, custodiar y registrar los expedientes de los Clientes.
4. Garantizar la política de atención a los clientes sobre la base de lograr su satisfacción, con un diseño del sistema de atención al cliente, implantándolo y controlándolo por medio de la evaluación de su satisfacción.
5. Diseñar, elaborar y comunicar toda la publicidad y promoción de los servicios y productos. Potenciar las relaciones públicas. Realizar la planificación de proyectos de colaboración y misiones, así como la participación de la empresa en ferias, eventos y actividades protocolares, manteniendo estrecha relación con la Cámara de Comercio y el GESIME.

Luego de verificar las funciones, actividades y tareas que realiza la Dirección y haber analizado las funciones establecidas, se puede afirmar que se definen como sistemas exclusivamente el de Mercadotecnia y el de Atención a clientes, considerando los de Comunicación, Información e Innovación como actividades normales dentro de las funciones y no como sistemas en sí que son y que llevan una planificación, un manual o reglamento, procedimientos de operaciones, etc.

Las funciones se encuentran relacionadas de forma desorganizada, es por ello que se quedan funciones sin considerar como: la vigilancia tecnológica, la inteligencia empresarial, el monitoreo y apoyo a la realización del Fórum de Ciencia y Técnica, el estudio del mercado para conocer las necesidades o perspectiva de los clientes para

poder proyectar nuevos servicios y productos, el control de los contratos se queda solamente en la custodia de los expedientes sin tener en cuenta que es necesario tener un seguimiento a los suplementos que se firmen a raíz del contrato marco, para tener una panorámica de los servicios que se prestaron y los ingresos que se obtuvieron de los mismos.

La Dirección tiene una estructura horizontal y plana, siguiendo el mismo enfoque general de la empresa, y se representa en el siguiente organigrama elaborado por la autora:



Actualmente todas las plazas y cargos están cubiertos por personal competente y capacitado.

Para el análisis y comparación de las funciones se revisaron los profesiogramas de los cargos (Ver **ANEXO 4**) establecidos por la Dirección de Capital Humano, debido a que es en ellos donde se describen las funciones y competencias de los diferentes cargos, y las mismas están distribuidas de la siguiente forma:

Director Comercial (SIG D63, Cap.VI, Art.16):

1. Firmar Contratos Marcos a nombre de la Empresa en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la entidad.

2. Proponer a la dirección general el sistema de mercadotecnia y el Plan de Marketing de la empresa.
3. Asesorar a las Unidades Empresariales de Base sobre la evolución del mercado para la toma de decisiones estratégicas de ventas.
4. Coordinar las acciones de comunicación que la empresa debe realizar con los diferentes medios de difusión masiva.
5. Representar a la empresa ante las instituciones relacionadas con la actividad que dirige.
6. Proponer a la dirección general el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente en la empresa y el sistema de atención al cliente.
7. Proponer a la dirección general el Manual de la Comunicación, el Manual de Identidad Corporativa y el Reglamento de la Información.

En el profesigramas se encuentran reflejadas las funciones comunes de las direcciones de regulación y control, y las específicas de la Dirección Comercial, por lo que no se detallan las funciones del cargo en sí.

Teniendo en cuenta todas las actividades y funciones que se desarrollan en el área y que las mismas se encuentran distribuidas entre todos los cargos que hay aprobados en la plantilla, a las funciones que tiene asignadas el cargo de Director Comercial en el Reglamento de organización general de la empresa le faltan algunas, tales como: lo concerniente al sistema de Gestión de la Innovación, las misiones y colaboración, ferias y eventos, y la participación en la elaboración y control de la ejecución de los planes de ventas. Esto trae como consecuencia que se quedan funciones sin considerar y la responsabilidad que tiene el cargo de asumir el cumplimiento de las mismas quede sin respaldo.

Desde el punto de vista organizativo, lo primero que debe definirse son las funciones de la unidad organizativa para luego poder hacer el desglose de las actividades por los diferentes cargos del área, incluyendo la del directivo responsable.

Especialista en Comunicación Institucional

Este cargo tiene en total 12 funciones (Ver **ANEXO 4**), en las que se destacan la responsabilidad del sistema de Comunicación que contempla la relación con los medios de comunicación informativa, la elaboración, control y cumplimiento del Manual de Identidad Corporativa, las relaciones públicas, la promoción y publicidad de los servicios y productos que comercializa la empresa.

Dentro de las funciones de este cargo existen algunas que no se han tenido en consideración como son las referentes a los sistemas de Gestión de la Información y de la Innovación, y otras que no se ejecutan o se ejecutan parcialmente, como son:

- Garantiza que las marcas, logotipos y lemas comerciales se registren en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI) en coordinación con el área jurídica de la empresa. (Función 2). Esta no se ejecuta completamente dentro de la dirección, cada UEB viabiliza la gestión de las marcas y el registro en la OCPI, los logotipos y lemas comerciales son creados por un equipo y aprobados en Consejo de Dirección, poniendo a este especialista como mediador de la operación.

Se propone modificar la redacción de la misma quedando: “Participa en la creación de las marcas, logotipos y lemas comerciales, además de gestionar en coordinación con el área jurídica su registro en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI)”

- Realiza fotorreportajes, y toma videos y fotos. (Función 7) Esta función no se realiza por este especialista, pero como corresponde a la actividad de comunicación debe mantenerse y ejecutarse.
- Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes. (Función 10) Este especialista

domina los productos y servicios que brinda la empresa, pero para promoverlos, no ejecuta la acción de búsqueda de nuevos clientes, la misma es ejecutada por el especialista en Gestión Comercial que lleva la atención a clientes. Por lo tanto, se propone que sea eliminada ésta función del profesiograma del cargo.

- Da seguimiento y respuesta a las solicitudes, quejas y reclamaciones de los clientes. (Función 11) Este especialista no realiza esta función, pues es realizada por el especialista en gestión comercial que lleva la atención a clientes. Por lo tanto se propone eliminar de las funciones del cargo.

Especialista en Gestión Comercial:

Este cargo tiene dentro de sus funciones (Ver **ANEXO 4**) la responsabilidad de llevar toda la gestión comercial y de mercadotecnia, donde las que se destacan son el control de la contratación de los servicios, análisis y seguimiento de la ejecución de los planes de venta, elaborar el plan de mercadotecnia, analizar y presentar el informe de Marketing, mantener actualizado el Nomenclador de productos junto con la resolución y ficha de precio que lo aprueba, monitorear y controlar la ejecución del sistema de atención a clientes, aplicación de encuestas para evaluar la satisfacción de los clientes y presentar las expectativas de los mismos para tomar las acciones, estudiar el mercado y la competencia.

Entre las funciones existen algunas que no se corresponden con el cargo, cuya fundamentación es:

- Facturar ingresos por conceptos referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas (Función 3).

La dirección está definida como área de regulación y control²² por lo que no realiza la facturación de ninguno de los servicios, esa actividad es realizada por los facturadores de cada UEB que son las que ejecutan los servicios y generan los

²² Decreto 281/07 del Consejo de Ministro, fecha 16 de Agosto del 2007. Cap. II Sistema de Organización General Arts. 66-68 al 72-73 y 74. Versión actualizada según el Decreto No. 284 de fecha 30/09/2010 y el Decreto No. 303 de fecha 12/10/2012

ingresos de la empresa, por lo que debe estar ubicada en el cargo de facturador de cada UEB y no en la Dirección Comercial.

- Control de las cuentas por cobrar y pagar (Función 5).

Existe la Dirección Contable-Financiera que es la que lleva el control de estas cuentas, y por ende es la responsable de monitorearlas y velar por la gestión de su cobro, por lo tanto, es la que informa al Consejo de Dirección de la empresa de forma semanal el comportamiento de las mismas. Además, en caso de cualquier situación de impago o deudas vencidas o fuera de término que en un momento se determine llevar a litigio o proceso judicial intervendría el asesor jurídico.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene para la Dirección Comercial el conocimiento del comportamiento de las cuentas por cobrar de los clientes, para el estudio, análisis y conocimiento del perfil de cada uno de ellos, ya que según la forma de pago de los mismos puede implicar establecer políticas al respecto.

En el caso de las cuentas por pagar la responsabilidad del control y gestión de las cuentas recae en la Dirección de Logística.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se sugiere que esta función quede establecida como tal dentro de las que tiene la Dirección Contable-Financiera, pero se modifique su redacción en el profesiograma del cargo analizado de la siguiente manera:

“Verificación y control del comportamiento de las cuentas por cobrar por cliente”

- Fundamentar reclamaciones a suministradores y revisar la aprobación de los proveedores (Función 6).

La empresa tiene una Dirección de Logística que se encarga de todas las relaciones con proveedores y suministradores, ya sea para las compras y/o abastecimiento general de la empresa, y dentro de ello se incluye el material de promoción y publicidad, por lo tanto esta función debe estar ubicada dentro de esa Dirección.

- Revisa si la aprobación de los proveedores de la empresa se está realizando tal y como está establecido con los pliegos de concurrencia. (Función 14).

Esta función corresponde dentro de las responsabilidades de la Dirección de Logística de la empresa, puesto que es la que cuenta con el área o actividad de compra, y por ende, es la que se relaciona con los proveedores. Esta función no está dentro de los objetivos de la Dirección, por lo que debe ser eliminada del cargo que se analiza.

Estas funciones deben ser eliminadas y/o rectificadas en el profesiograma de los cargos, ya que de continuar manteniéndose dentro de los mismos ocasionaría inconvenientes a la hora de distribuir y evaluar el contenido de trabajo que debe realizar el especialista, debido a que sería una función que debería efectuarse y no se ejecuta.

Según el Sistema de Gestión de la Innovación existen diversos tipos de innovación y entre ellos están los de productos/procesos, organizativa y de mercadotecnia, y en el Reglamento de Información (D52, Art.44) se plantea que el proceso Comercial, dentro de las actividades que tiene en cuenta, está la innovación tecnológica y la vigilancia tecnológica dentro de Mercadotecnia, las cuales no están relacionadas dentro de las funciones de este cargo y debe incluirse.

Especialista de Colaboración y Proyectos:

Este cargo tiene definido dentro de sus principales funciones (Ver **ANEXO 4**) la búsqueda de proyectos y servicios de colaboración, realizar y darle seguimiento a los planes de misiones gestionando con los órganos correspondientes para su materialización, elaboración del plan de Ferias y Eventos tanto nacionales como internacionales, proporcionando en colaboración con el diseñador y el especialista de comunicación todo el material de promoción y publicidad de los servicios que presta la empresa para presentar en dichas ferias y eventos.

Cabe destacar que existen funciones que son iguales a las que tiene definidas el cargo de Especialista en gestión comercial, las cuales son:

1. Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes;
2. Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;
3. Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas;
4. Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad Comercial.
5. Controla las cuentas por cobrar y pagar.
6. Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.
20. Da seguimiento y respuesta a las solicitudes, quejas, reclamaciones y solicitudes de los clientes.

Esto es un error pues la denominación de los cargos no se asemeja, y por ende las funciones tampoco, por lo tanto se sugiere que sean eliminadas de las funciones que tiene relacionadas en el profesiograma del cargo.

Técnico Operativo en Facturación, Conciliación y Cobros:

Este cargo tiene funciones definidas (Ver **ANEXO 4**) que son fundamentalmente: facturar los servicios brindados, mantener actualizado y controlado los expedientes de cobro de los clientes, conciliar el saldo de las cuentas por cobrar con los clientes y, gestionar y realizar el cobro de los servicios, así como realizar las reclamaciones en caso de alguna irregularidad con los clientes.

Este cargo objetivamente no es el que corresponde en esta Dirección, pues como área de regulación y control no tiene la responsabilidad de facturar ingresos, ya que es un cargo que pertenece a las funciones de una UEB, área productiva que genera ingresos. Lo que corresponde en este caso es establecer un cargo de Técnico en Gestión

Comercial, pero como el mismo tiene por resolución un salario por debajo del que percibía el trabajador que actualmente ocupa la plaza en otra área, se tomó la decisión por parte del Comité de Experto y del Consejo de Dirección de realizar la conversión del mismo para que el trabajador no fuera afectado salarialmente.

II.2.2 Organización actual de la Dirección

En este punto se relacionan y analizan las funciones o actividades que realmente desempeñan los especialistas de la Dirección, y que están distribuidas de la siguiente forma:

Especialista en Comunicación Institucional

- ☞ Elabora, implanta y mantiene actualizado el Sistema de Gestión de la Comunicación de la empresa.
- ☞ Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Comunicación de la empresa.
- ☞ Elabora, mantiene actualizado y vela por el cumplimiento del Manual de Comunicación de la empresa.
- ☞ Elabora en conjunto con el diseñador, implanta y mantiene actualizado el Manual de Identidad Corporativo de la empresa, además de velar por su cumplimiento.
- ☞ Coordina mensajes con los diferentes medios de divulgación por medio de la prensa plana, la propaganda gráfica, la radio, la TV y otras.
- ☞ Crea, redacta, revisa y reelabora mensajes de Comunicación Social de índole propagandístico y publicitario de la empresa para los diferentes medios y soportes.
- ☞ Promueve y controla el trabajo de los colaboradores de los diferentes soportes (papel ó digital).
- ☞ Elabora y distribuye trimestralmente el Boletín informativo de la empresa.
- ☞ Elabora y mantiene actualizado el Sistema de Gestión de la Información en la empresa.
- ☞ Elabora, implanta y mantiene actualizado el Reglamento de Información de la empresa, velando además por su cumplimiento.

- ☞ Elabora, mantiene actualizado y evalúa el Sistema de Gestión de la Innovación en la empresa.
- ☞ Gestiona el sistema de calidad en las tareas o actividades que le son inherentes.

Dentro de las actividades que desarrolla este especialista no se relaciona la vigilancia tecnológica, actividad que al estar muy relacionada con el Sistema de Gestión de la Innovación y el de Información debe incorporarse entre las funciones del cargo que debe velar por su cumplimiento, y quien debe ejecutarlo es el especialista en gestión comercial que lleva la actividad de mercadotecnia.

Especialista en Gestión Comercial

En la estructura existen dos plazas con esta denominación para desarrollar la actividad de Mercadotecnia, y están distribuidas de la siguiente forma:

1ra. Especialista en Gestión Comercial (Económico)

- ☞ Trabaja conjuntamente con el Director Comercial en la elaboración de la propuesta del Plan de Ventas del próximo año.
- ☞ Elabora el informe de la proyección mensual de las ventas contratadas por UEB.
- ☞ Controla semanalmente la ejecución del plan de ventas de la empresa por UEB, presentando dicha información al consejo de dirección.
- ☞ Recopila y procesa toda la información para la elaboración del Informe de Marketing que se presenta en Consejo de Dirección de la empresa.
- ☞ Elabora el Informe de Marketing de la empresa que se expone en el Consejo de Dirección ampliado el cual se realiza trimestralmente.
- ☞ Revisa periódicamente que el Nomenclador de Productos esté acorde al Objeto Social de la empresa aprobado por el Ministerio.
- ☞ Vela porque cada producto o servicio que esté contemplado en el Nomenclador de Producto tenga su resolución de aprobación y ficha de precio.

- ☞ Recibe la solicitud de las UEB de la incorporación de un nuevo producto/servicio al Nomenclador, verificando que el mismo esté amparado por algún acápite del Objeto Social de la empresa.
- ☞ Recepciona, revisa y verifica que los Contratos Marcos cuenten con toda la información y documentación establecida para pasarlo a la firma del Director Comercial.
- ☞ Apoya en la aplicación de encuestas a clientes externos.
- ☞ Atención directa a los clientes que lleguen a la Dirección.

Este especialista de mercadotecnia es el encargado, como se puede observar en la descripción de las funciones, de toda la parte económica y de valores, teniendo algunas funciones compartidas con el otro especialista, fundamentalmente en el apoyo de aplicación de encuestas a clientes externos, recepción y revisión de contratos para la firma del director y atención directa de clientes.

Actualmente no se lleva un control detallado de la ejecución de las ventas por cada contrato, esto debe ser llevado y monitoreado por este especialista, para esclarecer dicha afirmación: se firma un contrato marco el cual al ser global por servicio o producto no refleja valor alguno y se va ejecutando por medio de suplementos, en casos muy puntuales y a petición del cliente al contrato marco se le pone un valor. El análisis se realiza de forma general por el sistema de contabilidad, además de analizarse por el registro R93 - Proyección de las ventas, pero no se lleva un control específico por suplemento y contrato para conocer puntualmente lo que se firmó, planificó, ejecutó y lo que queda pendiente por ejecución. Debe establecerse un mecanismo o procedimiento para que se tenga un control adecuado y minucioso de la ejecución de los contratos, el cual formará parte de las recomendaciones de este trabajo.

2do. Especialista en Gestión Comercial (Atención a clientes)

- ☞ Mantiene actualizados los servicios y productos que aparecen en la página WEB de DISAIC.

- ☞ Promociona vía correo electrónico los servicios, productos y entrenamientos que brindan las UEB.
- ☞ Revisa la cuenta principal de correo electrónico de la empresa (disaic@disaic.cu)
- ☞ Recepciona, ya sea por: correo electrónico, web, teléfono o personal, las solicitudes de servicios y productos que son generadas por la promoción, viabiliza y da seguimiento de dichas solicitudes a las diferentes UEB.
- ☞ Busca vía Internet clientes potenciales.
- ☞ Recepciona, revisa y verifica que los Contratos Marcos cuenten con toda la información y documentación establecida para pasarlo a la firma del Director Comercial.
- ☞ Actualiza y controla en la intranet de la empresa las copias de los Contratos Marcos y documentos que se requieran.
- ☞ Atención directa a los clientes que lleguen a la Dirección.
- ☞ Aplica las encuestas a clientes externos, donde se mide la satisfacción del servicio/producto recibido y procesa su resultado.
- ☞ Recepciona y procesa de las diferentes UEB el resumen de Encuesta sobre entrenamientos temáticos.
- ☞ Consolida e informa trimestralmente los resúmenes de las encuestas de entrenamientos y a clientes externos.
- ☞ Recepciona, da seguimiento y respuesta a las quejas de los clientes, ya sean internos o externos.
- ☞ Gestiona el Sistema de Calidad en la dirección y da seguimiento a toda la documentación.

Este segundo especialista de mercadotecnia se encarga de atender toda la parte de atención a clientes (búsqueda, captación, solicitudes, encuestas, quejas y reclamaciones, sitio WEB), y también comparte funciones con el otro especialista.

Entre las funciones establecidas, no tiene asignada, y tampoco se está realizando, la de presentar el informe trimestral de las expectativas de los clientes (el cual está señalado en el D64 – Sistema de Atención al Cliente), además el de ejecutar la actividad de

vigilancia tecnológica por estar relacionada con la actividad de los clientes. Esto debe incluirse en las funciones específicas del cargo.

Estos dos cargos deben trabajar muy unidos pues uno es contrapartida del otro. Entre las funciones que deben realizar de forma conjunta se incluyen: la información de mercadotecnia, elaboración del plan de mercadotecnia, aplicación de encuestas, estudios de mercado y la competencia, realizar alertas de mercadotecnia, entre otros.

Cuando se analizan las funciones específicas no se ha tenido en cuenta en la distribución que deben realizarse estudios que conlleven al mejoramiento del trabajo y que proyecten la factibilidad de la prestación de los servicios o la venta de un producto, estos son el estudio del mercado para la creación de un nuevo servicio o producto, el análisis de la competencia y el comportamiento de los precios en el mercado. Por lo tanto debe hacerse un desglose adecuado de las funciones pendientes.

Especialista de Colaboración y Proyectos:

- ☞ Elabora y analiza planes y estrategias para la participación de la empresa en eventos y ferias nacionales e internacionales.
- ☞ Participa de forma activa y permanente como representante de la empresa en las ferias nacionales e internacionales.
- ☞ Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes en el marco de las ferias.
- ☞ Busca, recepciona y ordena las licitaciones de lanzamientos de convocatoria de trabajo.
- ☞ Trabaja en la localización de nuevos proyectos para la empresa, priorizando aquellos que facilitan financiamientos externos para la organización.
- ☞ Establece relaciones con la Cámara de Comercio, la Bolsa de Subcontratación de la Habana, TECNOSIME y otras organizaciones afines.
- ☞ Recibe las solicitudes de proyectos de colaboración nacional e internacional, y los viabiliza con las organizaciones pertinentes.

- ☞ Elabora la documentación de los Proyectos en coordinación con las áreas implicadas en el mismo, los presenta y gestiona su aprobación.
- ☞ Da seguimiento al desarrollo de los proyectos y al cumplimiento de las acciones pactadas en los mismos.
- ☞ Da seguimiento y control a las Cartas de Intención y Acuerdos de Colaboración Internacional.
- ☞ Organiza conjuntamente con el especialista de comunicación las actividades de protocolo en las que se implique la empresa.
- ☞ Gestiona con las diferentes empresas publicitarias el diseño e impresión de los materiales de promoción y publicidad de la empresa.
- ☞ Gestiona el sistema de calidad en las tareas o actividades que le son inherentes.

Este especialista trabaja muy en conjunto con el especialista de Comunicación y con un diseñador, ya que tienen funciones que se relacionan entre sí, como son: velar por la elaboración de todo el material de promoción y publicidad de la empresa el cual distribuye en ferias, eventos, seminarios y encuentros de negocio que participa, y estos dos especialistas son los que deben confeccionar el diseño y toda la información que se plasme en estos materiales promocionales; también organizan y participan en las actividades de protocolo que se realicen en la empresa.

Este especialista hasta el momento entendemos que realiza correctamente sus funciones de trabajo, aunque en el profesiograma ya disertamos con anterioridad que tiene funciones que corresponden a los cargos de gestión comercial (Mercadotecnia), lo cual debe rectificarse.

Técnico Operativo en Facturación, Conciliación y Cobros:

Las funciones que realiza este trabajador actualmente son:

- ☞ Recepciona, organiza en expedientes y controla los Contratos Marcos firmados por el Director Comercial.

- ☞ Da número y lleva el control de los suplementos a los Contratos Marcos de los clientes generados en las diferentes UEB.
- ☞ Es el responsable de la organización y control de los documentos en los archivos de la dirección.
- ☞ Lleva el control de la documentación de entrada y salida de la dirección.
- ☞ Recoge las necesidades, confecciona la solicitud y extracción de todos los materiales y productos del almacén.
- ☞ Lleva el control de la entrega y de la disponibilidad o existencia de los materiales de oficina.
- ☞ Lleva el control de los Activos Fijos Tangibles, realizando chequeos físicos de forma periódica.
- ☞ Realiza todo el procedimiento de tramitación de pago de servicios en economía: entrega de prefacturas u ofertas, solicitud y recogida de cheques, y la posterior entrega de la documentación final.
- ☞ Gestiona y garantiza con las áreas correspondientes la logística de las actividades que son responsabilidad de la Dirección.

Este trabajador dentro de la dirección puede asumir otras tareas como apoyo al trabajo de los especialistas, entre ellas está la aplicación de encuestas a clientes, escaneo de la documentación referente a los contratos que se ubica en la red informática de la empresa para que pueda servir de utilidad al trabajo de las UEB y velar por su actualización y se haga responsable de cualquier anomalía que surja al respecto.

II.3 La Dirección Comercial como parte del Sistema de Gestión de Calidad

La Dirección Comercial es parte del Sistema de Gestión de la Calidad, se definió como proceso sólo el **COMERCIAL** (D4), el cual tiene definido como funciones:

- 1) Planificar y controlar las actividades de mercadotecnia, misiones, y comercial en la empresa.
- 2) Controlar los planes de ventas de la empresa.

- 3) Gestionar la contratación económica en la empresa.
- 4) Gestionar las actividades de promoción y publicidad de los productos y servicios de DISAIC.
- 5) Gestionar la evaluación y análisis de la satisfacción del cliente y determinar oportunidades de mejora para la producción y servicios de la empresa.

Tiene establecido cinco sistemas que debe monitorear y controlar que son de preciso cumplimiento:

- ↳ Gestión de Mercadotecnia
- ↳ Gestión de Atención al cliente
- ↳ Gestión de la Comunicación
- ↳ Gestión de la Información
- ↳ Gestión de la Innovación

De estos sistemas el de Gestión de la Información está elaborado pero aún no se implanta en la empresa y por ende no se tiene establecido el procedimiento para el chequeo de forma sistemática que vela por su cumplimiento, y el de Gestión de la Innovación se encuentra en proceso de aprobación por el Consejo de Dirección y por los especialistas correspondientes.

Actualmente existe diseñado un diagrama de flujo (Ver **ANEXO 5** – Diagrama proceso COMERCIAL), el cual presenta insuficiencias y dificultades, y para poder entenderlo haremos un análisis de las mismas.

Los diagramas de flujo son la manera de representar visualmente el flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de la información, describen qué operaciones y en qué secuencia se requieren para solucionar un problema dado, por lo tanto, se puede inferir que es la representación gráfica de la concatenación de acciones que se realizan para llevar a cabo una actividad.

El diagrama actual, cuando se concibió, fue elaborado siguiendo un esquema que no fue el más adecuado, ya que se tomaron algunas funciones y se reflejaron los documentos de entrada y los de salida, sin tener en cuenta las acciones que se debían realizar en cada una, además de considerar documentos que no son elaborados por la dirección y eso conllevó a malas interpretaciones por parte de los auditores.

Primeramente el diagrama se muestra no como un diagrama de flujo sino como un diagrama o mapa de proceso, el cual se define para reflejar la operatividad de los procesos en una empresa, en el que se parte de los requisitos y objetivos de entrada y de salida, y dentro de ellos los procesos que son estratégicos, claves y de apoyo en la empresa, y no de un proceso específico que es donde se ejecutan las actividades.

Se inicia con la planificación de las actividades del proceso, reflejando los documentos de base para dicha planificación y salen los diferentes tipos de planes que se realizan en la dirección, luego no se especifica qué se hace con cada uno de esos planes ni cómo, ni por medio de qué, se controlan.

De dicha planificación se derivan dos acciones:

- La vigilancia tecnológica, la cual se nutre de un banco de problemas y de ella se deriva un plan y un control de la Innovación Tecnológica

Esta es una mala concepción de lo que es la vigilancia tecnológica, debido a que la misma forma parte del sistema de Gestión de la Innovación, siendo una de las acciones que se realizan en dicho sistema y que no se puede ver de forma aislada. Por lo tanto debe eliminarse del diagrama como una de las principales actividades del proceso para ubicarla como una acción dentro del sistema de Gestión de la Innovación.

- Ejecución y control de los planes

Esta es una de las acciones que es parte de cada uno de los sistemas que ejecuta la Dirección, pero no es para ser puesto como una de las acciones fundamentales de la misma. Son reflejadas como documentos que tributan a esta acción registros que son elaborados y controlados por cada una de las UEB que prestan los servicios, y de ella se deriva una serie de actividades, entre ellos la elaboración del registro R24 – Contacto de Negocio que es elaborado en cada una de las ferias o eventos en que la dirección participa, se realizan proyecciones de negocio, se realiza del comportamiento de los planes una alerta de mercado, se controla y mantiene actualizado el nomenclador de producto y servicio, se realiza el informe de participación en ferias, eventos y seminarios, y por último se controla el plan de las ventas.

Se puede decir que esto puede ser correcto pero no está reflejado como debe ser, ya que cada una de esas acciones o actividades son parte de alguno de los sistemas.

De la Ejecución y control de los planes se derivan dos funciones:

- La Gestión de contratación, donde especifica que debe consultarse el Proceso de Control (D15) de la empresa, teniendo como documentos de entrada los registros R17 – Solicitud de servicios y R33 – Ficha de cliente, teniendo como resultado los Contratos Marcos y los registros R23 – Registro de contratos y R70 – Control de suplementos.

Aquí hay errores tales como que el R17 no es confeccionado en la Dirección Comercial, y el R33 forma parte del expediente del cliente que va junto con el contrato, el R23 y R70 (estos son registros que complementan el expediente). Por lo tanto estos documentos están mal reflejados en el diagrama, debiéndose eliminar de la forma en que se encuentran.

- Análisis de percepción del cliente, en esta acción solamente se refleja los registros de entrada que son las encuestas realizadas, y los de salida que son los resúmenes de dichas encuestas y el análisis trimestral de la actividad de mercadotecnia del cual se elabora un informe trimestral.

Error al considerar y reflejar que el análisis de mercadotecnia es resultado únicamente del análisis que se hace de la percepción del cliente, pues dicho informe que se realiza trimestralmente es un resumen de todas las actividades de mercadotecnia que no solo recoge la satisfacción de clientes, sino otras como el comportamiento de la ejecución del plan de ventas, la contratación, análisis por cada tipo de servicio, la cantidad de clientes atendidos, entre otros.

Entre las funciones que no se han considerado están las de comunicación, información y la innovación que es de nueva inserción dentro de la Dirección.

Haciendo una valoración integral, quedan por considerar muchas actividades y funciones, así como las que están representadas no reflejan la realidad de la Dirección, por lo tanto, es necesario rediseñar el mismo para representar todas las actividades y acciones que se realizan, y que junto con el análisis realizado de la definición de las funciones de trabajo de cada cargo, redistribuir las mismas de forma tal que sea equitativo y justo, siempre velando que no se quede ninguna por cubrir y se logre el cumplimiento de todos los objetivos de la Dirección.

Durante los años 2012-2013, se recibieron en la empresa auditorías que fueron realizadas por órganos competentes (Oficina Nacional de Normalización y la Empresa de Servicios Tecnológicos), las cuales han detectado algunas no conformidades, y todas van dirigidas a un análisis de los sistemas que conforman los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, lo que conlleva a rediseñar el diagrama de flujo establecido en el proceso COMERCIAL teniendo en cuenta todos los aspectos, como son los documentos que constituyen entradas y salidas, las funciones, etc.

Para constatar esta situación referimos a continuación las principales no conformidades dejadas por las auditorias:

- ☞ “No se recibe el registro R17 – Solicitud del Cliente, evidenciado como elemento de entrada en el diagrama de proceso...” (Nota de Hallazgo 10/12)

Esta nota demuestra que no existe un adecuado conocimiento del procedimiento, pues es un registro elaborado en cada UEB que son los que prestan los servicios, el mismo se ubicó en el diagrama solamente para evidenciar que es un elemento de entrada de información como la misma nota lo refiere. En la Dirección Comercial se reciben los intereses o solicitudes de servicios por la vía del correo electrónico o por teléfono, y automáticamente es enviado a la UEB que corresponda.

- ☞ “...aparece representado el procedimiento “Vigilancia Tecnológica” que no se realiza en esa área ni aparece procedimentado en el proceso.” (Nota de Hallazgo 11/12)

Esta es una actividad que actualmente no se está realizando en la Dirección, forma parte del Sistema de Gestión de la Innovación, el cual como ya se ha planteado anteriormente se encuentra en proceso de aprobación por las partes competentes, es uno de los problemas reales que existen, ya que es un punto muy importante debido a que se ocupa de velar por los nuevos desarrollos tecnológicos que pueden afectar y/o tener en cuenta para la evaluación y desarrollo de los productos y procesos de la empresa.

- ☞ “No se hace referencia ni se llena el registro R40 – Cartera de negocio en el procedimiento P14 – Mercadotecnia y Comunicación al que se le hace referencia en el diagrama de proceso...” (Nota de Hallazgo 12/12)

Este es un registro que no se lleva por la Dirección, lo realizan las UEB para evidenciar la carga de trabajo y asegurar a la utilización de la capacidad del mismo a través de las solicitudes, ofertas y contratos. Es un registro que tributa información al R93 – Plan Operativo Mensual o Proyección de Ventas Mensual que sí es recibido en la Dirección Comercial. Sólo aparece en el diagrama de proceso como

elemento de entrada de información, pero que hay que tenerlo en cuenta debido a que es una base de datos importante, y que el mismo no se está llevando correctamente. Este es un problema ya que no se tiene el control detallado de la ejecución de los compromisos de servicios y productos.

El resultado de las auditorías dejó como recomendación que el diagrama del flujo de de las actividades del proceso establecido no está diseñado de forma tal que muestre claramente la verdadera operatividad y funciones que se realizan en la Dirección, pues los sistemas no se distinguen, por lo tanto la organización del trabajo no se puede hacer de forma adecuada. Este resultado confirma lo ya planteado anteriormente.

II.4 Resultado de los métodos de análisis.

Para el análisis de la situación real de la eficiencia del trabajo en la Dirección se aplicaron varias técnicas de obtención de información, análisis y solución de problemas como son la observación, la entrevista y revisión documental.

Se realizaron entrevistas (Ver **ANEXO 6**) a todos los trabajadores de la dirección (6: 1 directivo-4 especialistas-1 técnico), donde el objetivo de las mismas fue conocer si todos tienen dominio de las funciones de la dirección, las de su cargo y de los sistemas que intervienen en el proceso del SIG, además de conocer si existen otros factores que interfieren en que el proceso aparte de la distribución de funciones de trabajo presenta algún otro condicionante para que el mismo no sea considerado eficiente en su totalidad.

Luego de analizar la información obtenida mediante las entrevistas, se llegó a la conclusión de que:

El 100 % de los trabajadores tiene conocimiento de las funciones principales de la Dirección, como son: firma y control de los Contratos Marcos, actividad de mercadotecnia, comunicación, atención al cliente e innovación, pero no hay dominio en

los detalles de las funciones, lo cual es una condicionante para que el funcionamiento de la dirección sea eficaz. Esto conlleva a que se considere por varios especialistas que hay algunas que no se corresponden con la actividad comercial.

Se pudo constatar que algunos trabajadores no dominan el contenido establecido por el clasificador de cargo o las funciones específicas que le están asignadas al cargo que desempeñan reflejados en el profesiograma, pues eso puede ocasionar que dejen de asumir responsabilidades y/o funciones que le son inherentes al cargo y asuman otras que no tienen que ver con el mismo, o que todas las tareas que realiza son las que realmente debe ejecutar y no es tanto así, como:

- ☞ Las especialistas de mercadotecnia consideran que se les queda funciones por cubrir en su quehacer laboral como por ejemplo: estudio de mercado, análisis de la competencia e información sobre las expectativas de los clientes.
- ☞ El especialista de comunicación considera que hay funciones que no deben estar ubicadas en el área comercial, por ejemplo, el sistema de Gestión de la Innovación, que corresponde al área de Investigación y Desarrollo, pero como en la empresa esa área como tal no está concebida fue asignada a Comercial por el simple hecho de que dentro de las funciones de la Dirección se encuentra la vigilancia y prospectiva tecnológica que es parte de este sistema.

Por todo esto es que los especialistas no ven de forma clara y consideran que existen funciones que aún no quedan esclarecidas ni están definidas en la organización de la Dirección, por lo que son del criterio que es necesario una organización o redistribución de las funciones, teniendo en cuenta que cada actividad o tarea debe tener contrapartida como lo estipulan las normas del sistema de control interno²³. También se cree que al realizar este reajuste se pueda resolver o, por lo menos, se minimicen los problemas que existen actualmente en la dirección, a pesar de que hay decisiones que

²³División de funciones, Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión. (Res. 60/11 de la CGR. Cap. I, Sección Primera, Art. 6, Inciso d)

deben ser tomadas por la dirección general de la empresa y no sólo por la Dirección Comercial.

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta es que a la vez que la empresa tiene establecido un SIG, el mismo posee definidos procesos, que llevan incluidos sistemas, procedimientos, documentos y registros que son medios, normas e instrumentos de trabajo y control.

Dada la importancia que este sistema tiene, todos los trabajadores de la Dirección Comercial conocen el proceso, los sistemas, los documentos y los registros que intervienen en la actividad, aunque en el momento de analizar el Proceso Comercial e intercambiar con los especialistas para puntualizar la operatividad del mismo se pudo observar que no había dominio del diagrama de flujo que es el que refleja toda la funcionalidad de las actividades a desarrollar en la Dirección, quedando muchas lagunas al respecto.

Se indagó en la entrevista si consideraban que la organización del trabajo fuera orientada hacia las funciones definidas en el SIG o por el profesiograma establecido, y el criterio general fue que debía tenerse en cuenta todo, o sea, hacer como un traje a la medida, ya que el proceso de calidad recoge todas las actividades que se realizan en la Dirección, siempre teniendo en cuenta que hay funciones en el profesiograma que no deben de estar, pues hay duplicidad con otras áreas de la empresa. Esto se puede ver como por ejemplo:

- ☞ Controlar la cartera de clientes, es una función de la dirección y existe discrepancia al respecto, debido a que las UEB son del criterio que cada una debe tener su listado de clientes y administrarlo para realizar ellas mismas sus promociones de servicio.
- ☞ Promocionar los servicios, productos y entrenamientos, en la dirección se realiza pero como no existe una base de datos única, ya que está dividida por cada UEB o

consultoría, entonces se pierde la traza de todo el trabajo de promoción que se hace en la empresa.

Esto no es lo correcto pues la función de la Dirección Comercial es la de buscar, captar y controlar la cartera de clientes, además de promocionar los servicios y productos que brinda la empresa.

También hay que considerar que para que el trabajo se realice eficientemente, se debe tener en cuenta no sólo la organización de las funciones de los trabajadores, sino también los elementos externos que influyen y obstaculizan la operatividad del trabajo. Es por eso que, en el último punto de la entrevista, se trató de conocer sobre la existencia de otros problemas y todos los trabajadores consideran que en realidad hay situaciones que conllevan a que el trabajo de la dirección no se realice de forma eficiente, como son:

✎ No se cuenta con el material que se requiere para realizar el trabajo de promoción de los servicios y el que existe se encuentra desactualizado, esto se debe a que no está concebida en la estructura de la Dirección la plaza de Diseñador, lo cual ocasiona que el trabajo se vaya acumulando.

La Dirección de Marketing y Comunicación fue reestructurada a principios del año 2012, pasando a ser Dirección Comercial, asumiendo la actividad de contratación económica e innovación. En este proceso la plaza de Diseñador fue convertida en Especialista en Gestión Comercial para que asumiera las nuevas funciones incorporadas y asegurar que la empresa no exceda el 80 % de los trabajadores vinculados directamente a la producción, servicios o actividad fundamental²⁴.

Según el criterio del 50 % de los entrevistados, esta problemática ha sido ocasionada por una mala gestión comercial al respecto y son del criterio que para

²⁴ En la composición de la plantilla se asegura que como mínimo el 80 % de los trabajadores de las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas estatales y unidades presupuestadas estén vinculadas directamente a la producción, servicios o actividad fundamental. (Res. 36/10 del MTSS. Artículo 3)

poder darle solución a la misma hay que acudir a la subcontratación del servicio de diseño a empresas publicitarias, esto trae consigo varias dificultades como son: que el trabajo al ser realizado por un diseñador de otra empresa pierde fidelidad pues el mismo no domina los elementos específicos de identidad e imagen corporativa, tiene que comenzar a familiarizarse con ellos y esto ocasiona tardanza en la entrega del trabajo, y por lo tanto es un resultado obtenido con una visión externa, se incurre en un incremento del gasto de publicidad y promoción, además se encuentran publicitarias que hacen la impresión pero exigen que el cliente lleve el trabajo diseñado.

También se utilizan en ocasiones los diseñadores que trabajan en las UEB Tecnología de la Información e Informacional, pero eso puede ocasionar demoras en el cumplimiento del trabajo de los mismos, ya que son trabajadores vinculados a áreas productivas que deben cumplir con un plan individual de venta dentro de su UEB.

La empresa tiene establecido en el Procedimiento de Mercadotecnia y Comunicación (P14) en su punto 4.7 que “los soportes promocionales son diseñados por la Dirección Comercial, teniendo en cuenta el Plan de Promoción y Comunicación.”

Para ésta problemática la solución no radica en la Dirección Comercial, sino en decisiones que deben tomarse por el Consejo de Dirección de la empresa, pues debe tenerse en cuenta que crear una plaza de Diseñador en la Dirección ocasionaría un incremento del fondo de salario de la empresa y demás pagos realizados de forma mensual, sin embargo subcontratando el servicio se minimiza el gasto por este concepto.

- ✎ La información sobre la ejecución de las ventas no se puede obtener de forma consolidada y oportuna, debido a que no existe en la empresa un sistema contable que integre de forma tal toda la información que se requiere para ser obtenida en

tiempo real, ya que las UEB de Matanzas y Villa Clara no están integradas al sistema “Aqua eSolutions” que es el que se encuentra instalado en la empresa.

En el caso de Matanzas, todas las operaciones realizadas se contabilizan en la casa matriz de la empresa, solo quedando pendiente para final de mes la facturación de los servicios brindados que son enviados y contabilizados el primer día del mes siguiente, por lo que esa información tan importante es imposible obtenerla hasta pasado el cierre.

En la UEB de Villa Clara se contabilizan todas las operaciones pero el sistema contable que está instalado y utilizan es el “VERSAT Sarasola”, el cual no se integra con el Aqua. Esta UEB envía las informaciones a la dirección en soporte excell, siempre cumpliendo con los plazos de entrega, pero es una variante muy riesgosa debido a que el % del margen de error se incrementa.

Dentro de estos errores entran las ventas que se realizan en estas dependencias que corresponden a otra UEB, lo que es conocido como Relaciones entre dependencias, que hasta final del mes que el especialista de contabilidad que procesa esta información no termina de procesarla, no se puede conocer el monto que le corresponde a cada UEB. Ejemplo: DISAIC Centro (Villa Clara) realiza ventas de “CD Consultor electrónico del contador y el auditor” y eso le corresponde a la UEB de Servicios Económicos, dicha venta no se refleja en el reporte de venta de ésta última, por lo que hay que esperar al cierre del balance para realizar estos cálculos y de forma manual porque no hay forma de reflejarlo en el módulo Marketing dentro del sistema Aqua.

Esta situación puede ocasionar que el Consejo de Dirección no pueda tomar decisiones sobre la ejecución de las ventas guiándose por la información que brinda el sistema automatizado. Esta problemática puede resolverse si en la empresa se instalara un sistema contable único, y que diariamente se tributara al mismo la facturación, así se obtendría cualquier información directamente del sistema y no

habría que tener en cuenta la suma de las dos UEB territoriales para dar un dato real. Esta problemática ha sido planteada al Consejo de Dirección para su análisis y solución.

- ↳ Los especialistas tienen acceso a Internet pero con un horario limitado, que unido a la insuficiente capacidad (ancho de banda) que tiene la red, no permite que la navegación se realice de forma rápida, esto contribuye a que la búsqueda de la información que se requiere para acometer el trabajo se vea afectada y por ende se retrase cualquier tipo de análisis. Es necesario se tome la decisión por parte de los factores competentes de dar acceso a esta herramienta de trabajo por todo el tiempo que se extienda el horario laboral a los especialistas de la Dirección Comercial.

II.5 Resultado final del Diagnóstico

Se ha realizado un diagnóstico de la situación actual que presenta la Dirección Comercial, donde se tuvieron en cuenta los principales aspectos que afectan el trabajo de la misma, enfocándose en la organización que tiene establecida tanto funcional como estructural, así como en el Sistema Integrado de Gestión que establece los procesos y procedimientos de las operaciones que garantizan el resultado del trabajo.

Se pudo determinar que, con relación a las funciones:

↳ La Dirección Comercial

Después de analizar con detenimiento las funciones, actividades y tareas que tiene definidas y las que realmente debe realizar, se puede afirmar que no se considera como rector de los Sistemas de Gestión de la Comunicación, de la Información y de la Innovación, esto se toma en cuenta como actividades normales. En la relación las funciones se encuentran desorganizadas, lo que ocasiona que se queden pendientes funciones como: la vigilancia tecnológica, monitoreo y apoyo a la realización del

Fórum de Ciencia y Técnica, el estudio del mercado para conocer las necesidades o perspectiva de los clientes para la proyección de nuevos servicios y productos, el control de los contratos se queda solamente en la custodia de los expedientes sin tener en cuenta que es necesario tener un seguimiento a los suplementos que se firmen a raíz del contrato marco, para tener una panorámica de los servicios que se prestaron y los ingresos que se obtuvieron de los mismos.


Por lo que es necesario que se realice una modificación a las funciones para su completamiento y se proponga en el Capítulo III.

Director Comercial y especialistas de la dirección

Partiendo del análisis realizado a las funciones de la Dirección Comercial, fueron analizadas todas las actividades y funciones que se desarrollan en el área y se puede afirmar que las mismas están distribuidas entre todos los cargos que hay aprobados en la plantilla.

Las funciones del Director Comercial están definidas en el Reglamento de organización general de la empresa y a las mismas le faltan algunas por considerar. Se revisó el profesiograma del cargo y en él se encuentran reflejadas las funciones comunes de las direcciones de regulación y control más las específicas de la Dirección Comercial, por lo que no se detallan las funciones del cargo en sí. Debe modificarse el profesiograma del cargo con las funciones que realmente tiene el Director Comercial, presentándose la propuesta en el Capítulo III.

Luego de analizadas las funciones establecidas en los profesiogramas de los especialistas y las que realmente realizan se pudo constatar que existen discrepancias, las cuales relacionamos:

-  Existen funciones repetidas en cargos que no se asemejan ni en denominación ni en funciones

- ✎ Existen funciones que corresponden a otras áreas de la empresa como por ejemplo: Dirección Contable-Financiera y Logística.
- ✎ Existen dualidad de funciones con otras áreas de la empresa, como por ejemplo: control de la cartera de clientes con las UEB.
- ✎ Existen actividades que no se consideran dentro de las funciones como son: Vigilancia tecnológica, Estudio de mercado, entre otras.
- ✎ Existe un cargo definido dentro de la Dirección (Técnico en Facturación, Conciliación y Cobros) que no coincide ni en denominación ni en funciones a lo que realmente corresponde y desempeña el trabajador.
- ✎ Funciones que pueden realizar algunos especialistas como apoyo al trabajo de la dirección.

A todas estas discrepancias se le realiza una propuesta en el Capítulo III.

Como la empresa trabaja bajo los principios de un Sistema Integrado de Gestión, el cual tiene definido un mapa de los procesos dentro de los cuales se encuentra el proceso de Comercial, éste establece funciones y métodos de trabajo, así como un diagrama que representa todo el flujo de las operaciones que se realizan en la Dirección. Por esta razón se analizó el proceso y se llegó a la conclusión que debía hacerse una interrelación de las funciones establecidas por Recursos Humanos y las funciones o acciones definidas en el proceso.

Se revisaron todos los documentos relacionados con ésta actividad como son: la ficha de proceso, los procedimientos, manuales, reglamentos, registros, y notas de hallazgos emitidas por auditores externos, y se llegó a la conclusión de que quedan pendientes muchas actividades y funciones, así como que las que están representadas no reflejan la realidad de la dirección, por lo tanto es necesario rediseñar el diagrama de flujo para poder junto con la redefinición de las funciones de trabajo de cada cargo redistribuir las mismas, propuesta que se presenta en el Capítulo III.

Para complementar el diagnóstico se realizaron entrevistas a los trabajadores, cuyo resultado va en correspondencia con lo anteriormente planteado, pero con algunas particularidades, como son:

- ☞ Hay trabajadores que no dominan el contenido establecido por el clasificador de cargo o las funciones específicas que le están asignadas al cargo que desempeñan.
- ☞ Consideran que existen funciones que no están definidas, otras que se realizan simultáneamente con otras áreas y otras que no deben estar ubicadas dentro de la Dirección, por lo que es necesario una organización o redistribución de las funciones.
- ☞ No tienen dominio del diagrama de flujo de proceso, el que refleja toda la funcionalidad de las actividades a desarrollar en la dirección, quedando muchas lagunas al respecto.

Para tener una panorámica completa de la situación que presenta la dirección y tener en cuenta no sólo la distribución de funciones, se analizaron factores externos que atentan con el eficiente resultado del trabajo de la dirección, como son:

- ☞ No se cuenta con el material que se requiere para realizar el trabajo de promoción de los servicios.

Para poder darle solución a esta situación debe subcontratarse el servicio de diseño a empresas publicitarias, acudir a los diseñadores de otras áreas o crear la plaza de diseñador, lo que crea una dificultad debido a que dicha solución no está en poder de la Dirección Comercial, para eso debe realizarse una fundamentación al respecto y presentarse al Consejo de Dirección que tomará la decisión.

- ☞ La información sobre la ejecución de las ventas no se puede obtener de forma consolidada y oportuna, debido a que el sistema contable implantado en la empresa no se encuentra integrado y ocasiona que la información no sea obtenida de forma

fácil y oportuna. Se propone al Consejo de Dirección que se proyecte con la implantación de un Sistema Integrado de Contabilidad que aporte información real y oportuna.

- Los especialistas de la dirección no tienen el tiempo suficiente con acceso a Internet. Se le propone a la dirección de la empresa que analice y apruebe para un mejor desarrollo del trabajo comercial extender el horario para poder obtener información actualizada de Cuba y el mundo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN FUNCIONAL DEL TRABAJO

Teniendo en cuenta el resultado obtenido en el diagnóstico realizado, la solución al problema planteado es realizar una reorganización del trabajo partiendo del rediseño del diagrama de flujo del proceso Comercial, debido a que la empresa trabaja bajo las políticas de un Sistema Integrado de Gestión, donde se detallan todas las operaciones que del proceso se derivan y por ende las funciones que tiene la dirección que ejecutar para lograr los objetivos trazados.

III.1 Fundamentación del rediseño del diagrama de flujo.

Teniendo como base las funciones propuestas para la Dirección Comercial y el resultado del diagnóstico realizado, se propone realizar el rediseño del diagrama de flujo del proceso de las actividades para que sirva de base en la reorganización o redistribución de las funciones.

Para realizar el diagrama primeramente se identificaron los objetivos del proceso, pues son los que se establecen para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Al analizarse todas las funciones que están definidas y las que debe asumir la Dirección Comercial, se puede constatar que es la responsable del desarrollo, actualización y control de cinco sistemas, los cuales son los que determinan el funcionamiento del área, es por ello que se tomó la decisión de desglosar el diseño en los cinco sistemas fundamentales:

El primer sistema que se tuvo en cuenta por ser el que recopila la información que él propiamente genera y la de los demás sistemas, es el de **Gestión de Mercadotecnia**.

Se subdivide en cuatro actividades o tareas que tiene que realizar esta área:

1. La dirección participa en la elaboración del plan de ventas anual (SIG R68-Plan Anual de la Empresa), siguiendo las indicaciones que emite el Ministerio de Economía y Planificación y utilizando la base de datos histórica que tiene economía, con eso se traza una proyección de venta la que debe ser conciliada con cada una de las UEB que son las ejecutantes. Una vez aprobado el plan y comenzado su ejecución se lleva un control sistemático del comportamiento del mismo que es presentado al Consejo de Dirección de forma semanal donde se analiza, valora y toman las decisiones y acciones correspondientes para cumplir con el plan. Esta información es fuente fundamental para el informe de mercadotecnia.
2. La Contratación Económica es una actividad fundamental en las empresas, ya que es el soporte legal de toda operación comercial o mercantil. La responsabilidad de la contratación fue asignada a la Dirección Comercial, y tiene establecido un procedimiento (P24) para marcar las pautas a seguir en el cumplimiento de la actividad.

Es importante llevar un control estricto de los clientes que forman parte de la Cartera de clientes de la empresa y los Contratos Marcos que hay firmados para que no se cometa duplicidad en la firma de los mismos, pues ya existiendo se direcciona el cliente a la UEB que prestará el servicio solicitado, y si no, pues se pasa a realizar todo el proceso de entrega, recepción y firma de la nueva contratación. Para la ejecución de los servicios se requiere de suplementos que dejen constancia de cualquier modificación y concreción del servicio en cada UEB, esto lleva un control periódico del cumplimiento de la ejecución del servicio contratado analizando la proyección de las ventas de forma mensual (R93-Plan Operativo Mensual), donde se elabora un informe consolidado por UEB y se presenta y analiza en el consejo de dirección. El control de la contratación aporta información específica por concepto y la cantidad de clientes que reciben los servicios. Información que enriquece el informe de mercadotecnia que se presenta al consejo de dirección.

3. Participación en Ferias y Misiones

Esta actividad se desglosa en dos por tener procedimientos diferentes:

Ferias: Se consideran como tal las ferias, los eventos, los seminarios y contactos de negocio, que llevan el mismo procedimiento de las acciones a realizar.

Para realizar el trabajo se elabora un plan que parte del que realiza la Cámara de Comercio y el Ministerio, presentándose y aprobándose por éste último. Luego de aprobado el plan, la Dirección Comercial debe preparar todo el material promocional que sirva de soporte documental en la presentación de la empresa en ese acto, el cual es fuente de conocimiento y base de nuevos clientes y negocios, informándose este resultado al Consejo de Dirección de la empresa y al Ministerio, pero requiriendo de un chequeo y seguimiento a las acciones o acuerdos tomados al respecto en el consejo de dirección.

Misiones: Esta actividad es monitoreada por el Ministerio, se planifica siguiendo un Reglamento establecido en el SIG (D58-Reglamento de Misiones) y búsqueda de las necesidades o requerimientos informadas por la dirección de la empresa, dicho plan se concilia con las UEB, es presentado por la Dirección Comercial y aprobado por el Ministerio.

La empresa presenta de forma trimestral el plan de misiones al Ministerio y realiza las solicitudes pertinentes para materializar las misiones, la asignación del financiamiento, etc. Se le da continuación a todos los trámites hasta la presentación del informe final de la misión por parte del especialista designado al Consejo de Dirección y finalmente al Ministerio.

4. La elaboración del Plan de Marketing, el cual se realiza teniendo como base el D24-Estrategia 2013-2016 del SIG y los planes realizados del resto de los sistemas. Lo que le da credibilidad al cumplimiento de este plan es la información de mercadotecnia, ya que recoge toda la información necesaria del proceso, y así lo

establece el SIG (D47-Sistema de Información Mercadotecnia de la Casa Consultora DISAIC), que crea las bases para la ejecución de la misma.

Para cumplimentar esta actividad y según el procedimiento todo se recoge en cuatro subsistemas:

- 1) Datos Internos²⁵: Este subsistema se nutre de información relevante que se genera a partir de las actividades que realiza la empresa de acuerdo con su objeto social y proviene de las fuentes propias que posee, entre las cuales está la contabilidad interna, las estadísticas, los registros que emiten las diferentes direcciones de regulación y control y las UEB, entre otras fuentes.

El sistema de Contabilidad genera reportes de datos en un módulo denominado “Marketing” que son esenciales para el análisis de la información de mercadotecnia, como son:

- las ventas realizadas por moneda, que emite el nivel de facturación o ventas para analizar el comportamiento del cumplimiento o ejecución del plan en moneda nacional y en divisa,
- servicio/producto, aporta el conocimiento de los servicios que mayor comercialización han tenido, los que se mantienen en un nivel de ejecución media y los que no se ejecutan,
- cliente, ofrece la información de clientes a los que se les ha prestado servicios, además desglosado por Ministerio u Organismo al que pertenecen,
- base estadística o histórica de la información,
- toda esta información se obtiene por cada una de las UEB.

Además se cuenta con la base de los procedimientos y registros implantados por el SIG, que poseen información importante sobre el funcionamiento de todos los

²⁵El sistema de datos internos se nutre de información interna relevante, la cual es generada en la empresa al ejecutar las actividades relacionadas con sus mercados y proviene de fuentes propias como son las estadísticas y registros de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base (ventas, mercadotecnia, producción, contabilidad-finanzas, entre otras). DL-281/07 Consejo de Ministro. Cap. XVIII, Art. 658.

procesos, y otros documentos generados por las áreas de regulación y control los cuales a partir de su análisis generan informaciones necesarias para este sistema.

- 2) Inteligencia e investigación de mercadotecnia²⁶: Este subsistema recoge toda la información del entorno empresarial, el mercado, la competencia, los clientes potenciales, etc. desde el punto de vista interno (la posición que tiene la empresa), obtenido entre otras formas por la participación en ferias, eventos, misiones al exterior, seminarios y encuentros de negocios, que permiten el conocimiento para trazar las estrategias de la empresa, el diseño de nuevos servicios y productos según el requerimiento del mercado, la exportación de los servicios, entre otras opciones.
- 3) Investigación de mercadotecnia²⁷: Aquí es donde se emite toda la información sobre la evaluación de los estudios de mercado, de la competencia, del nivel de satisfacción de los clientes, de los requerimientos o expectativas de los clientes, todo recogido por medio de encuestas y entrevistas realizadas.
- 4) Apoyo a las decisiones de mercadotecnia: Del análisis de los datos obtenidos de los tres subsistemas anteriores se elaboran los informes necesarios y se presentan al Consejo de Dirección de la empresa para que se tomen las decisiones necesarias en aras de aumentar la eficiencia y eficacia en sus resultados de trabajo.

Estos cuatro subsistemas, el plan de ventas y el Sistema de Gestión de Atención al Cliente son la base de datos para la recopilación de toda la información que será procesada para realizar el Informe de Mercadotecnia que se presenta en el Consejo de Dirección de la empresa de forma trimestral, y que se analiza para la toma de decisiones que garantizará el cumplimiento del plan de ventas y un resultado

²⁶El sistema de inteligencia de mercadotecnia recoge la información proveniente del monitoreo del entorno en general y de la competencia en particular, a partir de fuentes de información abiertas existentes al alcance de la empresa, tales como la prensa, revistas, libros, Internet, catálogos, ferias comerciales y hasta de datos obtenidos en conversaciones, reuniones, etc. en el ámbito de interés de la empresa. DL-281/07 Consejo de Ministro. Cap. XVIII, Art. 659.

²⁷La investigación de mercadotecnia da respuesta a aquella información que no es posible obtener mediante el sistema de datos internos. DL-281/07 Consejo de Ministro. Cap. XVIII, Art. 660.

económico satisfactorio, que tributará en beneficio de la empresa y sus trabajadores.

El segundo sistema es el de **Gestión de Atención al Cliente**, se toma como segundo debido a que la razón de toda empresa es la satisfacción de sus clientes, y por ende se debe tener implantada una forma de medir este indicador.

En la empresa este sistema lo rige en el SIG el D64-Sistema de Atención al Cliente, cuyos objetivos son reconocer al cliente, identificar sus necesidades asegurando su satisfacción para superar sus expectativas, por lo tanto es la prioridad número uno de todos los trabajadores, convencidos de que cada uno es un gestor ante el cliente, capaz de atenderlo de manera que no se sienta atendido sino satisfecho²⁸.

Se parte de la identificación y captación de clientes, que se nutre de los diferentes estudios de mercados, promociones y contactos de negocios (R24) que se realicen. Una vez que se hayan captado se agregan a la cartera de clientes (la que debe ser controlada por la Dirección Comercial) para posteriormente enviar por diferentes vías las promociones de venta y convocatorias de los entrenamientos, ya que de esta acción se reciben los intereses o solicitudes de servicio que son dirigidos a la UEB que corresponda. Si el servicio es prestado al cliente se aplica una encuesta al cliente externo por el especialista de mercadotecnia que atiente esta actividad y en el caso de los entrenamientos se aplica por parte del instructor a los alumnos y se entrega a la dirección el resultado consolidado por la UEB, y las mismas medirán el nivel de satisfacción que tiene el cliente por el resultado del servicio recibido, de las respuestas obtenidas se procede de dos maneras: una si el cliente queda satisfecho se debe reconocer en el Consejo de Dirección a la UEB y si no queda satisfecho eso conlleva un proceso de investigación de los motivos que ocasionaron ese malestar y toma de medidas al respecto, con un seguimiento y control de dichas medidas. Cabe destacar que del resultado de las encuestas aplicadas se recopilan las expectativas que tienen los clientes sobre nuestros servicios, calidad del trabajo, y nuevos productos que

²⁸ D64-Sistema de atención al cliente, Rev. 4, Introducción. Pág. 4

necesiten. Estos resultados son informados al Consejo de Dirección en el informe de marketing trimestralmente.

Es importante trabajar con la calidad y profesionalidad requerida para que no surjan quejas ni reclamaciones por parte de los clientes por un mal servicio, ya que eso indica ineficiencia en el proceso.

El tercer sistema es el de **Gestión de la Comunicación**. Este sistema es muy importante pues logra una coherencia y efectividad en toda la comunicación que ocurre dentro de la organización en todas las direcciones, y en una empresa que trabaja bajo el concepto del Perfeccionamiento Empresarial permite minimizar o solucionar los problemas internos de la misma, pues contribuye a un ambiente laboral de escucha e intercambio de información entre los trabajadores y sus directivos, y con el exterior implica enriquecer el proceso ya que se produce un intercambio y retroalimentación llevando a la empresa a un estado social al transmitir su identidad pública y sus potencialidades.

Este sistema se aplica por un Manual (D79-Manual de Gestión de la Comunicación) que es parte del SIG, el cual marca la política, la estrategia y las acciones²⁹ a seguir en este sistema, y fueron las que se tomaron como referencia para la elaboración del diagrama.

Para poder accionar primeramente se debe conocer todos los problemas que existen, para ello se cuenta con las encuestas de clima organizacional que se aplican trimestralmente a los trabajadores de la empresa, diagnósticos realizados, entrevistas, y el banco de problemas que se crea con todo esto. Con el banco de problemas y otras actividades programadas se elabora un Plan de Comunicación³⁰ que recoge todas las acciones a seguir y controlar, el cual es aprobado por la dirección de la empresa y actualizado en el SIG, posteriormente se chequea y evalúa por el especialista de comunicación mensualmente el cumplimiento de todas las acciones relacionadas en el plan teniendo en cuenta lo establecido en los procedimientos y documentos del SIG,

²⁹ D79-Manual de Gestión de la Comunicación DISAIC. Rev. 5, Pto. 2 Sistema de comunicación empresarial, Pág. 6-13

³⁰ D25-Plan de Comunicación. Rev. 10.

esta evaluación se consolida trimestralmente con la que realiza el proceso Comercial para medir la eficacia el cual es entregado al área de Calidad en recursos humanos, si cumple con el indicador establecido continúa su ciclo normal, pero si no, se toman las medidas correctivas para su mejora y cumplimiento.

El sistema de **Gestión de la Información**, establece los principios, los métodos y los procedimientos destinados al tratamiento armonizado de la información para obtener resultados que satisfagan las necesidades de los usuarios tanto internos como externos, y de esa forma garantizar la obtención de la información relevante y necesaria para el desarrollo del trabajo.

Es el sistema donde se diseña el flujo informativo de la empresa, crea las bases para organizar la plataforma informativa ya sea en soporte documental o automatizado, está muy relacionado con los sistemas de Comunicación, Mercadotecnia e Innovación.

Este sistema en DISAIC se rige por un Reglamento el cual se elabora y actualiza según las indicaciones de los Decretos Leyes³¹ correspondientes que orientan la aplicación del mismo, con esto se instrumenta la aplicación y cumplimiento de lo establecido en el reglamento, planificando un chequeo sistemático por áreas donde se verifique la ejecución, funcionamiento y cumplimiento de los indicadores y los objetivos tanto generales como específicos que se indican, como requerimiento se debe dejar evidencia de la visita efectuada pues es uno de los documentos que los auditores, tanto internos como externos, exigen se les muestre, del resultado de este chequeo se pueden tomar acciones de modificación o cambios al sistema, ya que cuando han existido cambios (Ej. cuando se revisa y actualiza la estrategia de la empresa, mejoras en procesos específicos, etc.) en cualquiera de los procesos o sistemas de la empresa eso implica un cambio o más bien una modificación del sistema, el cual se presenta a la

³¹ DL 252/07 del Consejo de Estado, 7 de Agosto de 2007, "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano".

DL 276/10 del Consejo de Estado, 30 de Septiembre de 2010, "Modificativo del Decreto-Ley No. 252, sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano".

DL 281/11 del Consejo de Estado, 8 de Febrero de 2011, "Del Sistema de Información del Gobierno". Cap. I.

DL 295/12 del Consejo de Estado, 15 de Julio de 2012, Modificativo del Decreto-Ley No. 252, "Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano".

dirección de la empresa pues el Director de la entidad es el único autorizado a solicitar y aprobar cambios en el sistema, por lo que hay que presentarlo ante el consejo de dirección, tomar las acciones pertinentes para su actualización e informar posteriormente ante la dirección de la empresa el cumplimiento de dichas acciones.

Cabe destacar que la Dirección Comercial como área de regulación y control, y responsable del funcionamiento y control del sistema, tiene designado el especialista de comunicación para que controle esa actividad, por ende no existe un área que ejecute el mismo. Es por eso que en el diagrama se relacionan las acciones para monitorear, controlar y evaluar el funcionamiento del sistema.

Por último se diagrama el sistema de **Gestión de la Innovación**, el cual (como ya se comentó en el capítulo II) se encuentra en estos momentos en la etapa de revisión y aprobación por el Consejo de Dirección de la empresa, lo cual indica que aún no se encuentra implantado, pero es importante tenerlo en cuenta para la organización del proceso y la distribución de las funciones en la dirección.

Para sentar las bases del sistema se elaboró un manual el cual se encuentra igualmente en revisión, análisis y valoración por el Consejo de Dirección y especialistas expertos en la materia.

El manual establece que debe elaborarse un Plan de innovación, ya que es el instrumento principal para garantizar la innovación y las actividades de innovación en DISAIC, el cual se confecciona por una metodología y los planes de innovación que realiza cada una de las áreas o procesos de la empresa, es revisado en el Consejo de Dirección y aprobado por el director, posteriormente se organiza, monitorea y controla la introducción y obtención de los resultados científicos por medio de la vigilancia tecnológica y los estudios de mercado (de estos dos últimos se realiza la inteligencia empresarial con la que trabaja la actividad de mercadotecnia), vela por la formación de los especialistas y fomenta la categorización de los mismos en grados científicos (Máster, Doctor, etc.), para lograr esto apoya activamente en la promoción y

participación de los trabajadores de la empresa en eventos científicos como son el Fórum de Ciencia y Técnica, Eventos nacionales e internacionales que convoca la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), Instituto de Desarrollo Industrial, Ciencia y Tecnología (IDICT), entre otros, y luego de la participación los trabajos se tramitan para la aplicación práctica y publicación de los resultados en la empresa y para el exterior ya sea en revistas, el sitio WEB de DISAIC, y otros afines con el tema, luego aquellos trabajos que han sido premiados y han obtenido un resultado satisfactorio al ser aplicados son reconocidos y si tienen una categoría de innovación se tiene que proteger los derechos de la propiedad intelectual, todo esto lleva un chequeo el cual se presenta en Consejo de Dirección trimestralmente donde se toman las decisiones al respecto, y como todo sistema lleva una evaluación para medir la eficacia del proceso informándose al área de Calidad de la empresa.

Cabe destacar que el especialista de comunicación de la dirección es el que tiene la responsabilidad de cumplir con esta función, de velar y controlar que el sistema se ejecute de forma adecuada, pero no es el que debe realizarlo, y el cargo de gestión comercial es el que debe velar por la vigilancia tecnológica para que tribute a la inteligencia empresarial que es parte documental de la información de mercadotecnia.

Realizado el análisis y fundamentación de todas las actividades u operaciones que debe realizarse dentro del proceso, se elabora el diagrama (Ver **ANEXO 7**) y se recomienda modificar el D4-Proceso Comercial para ser aplicado por el SIG de la empresa.

III.2 Propuesta de funciones de la Dirección Comercial

En el capítulo II se realizó un diagnóstico de las funciones que realiza hasta el momento la Dirección Comercial y las que en realidad tiene designadas según el Reglamento de Organización General del DISAIC (Ver **ANEXO 3**).

Las diferencias demostradas según el diagnóstico y lo reglamentado lo podemos demostrar como sigue.

- ✎ Las funciones se encuentran relacionadas de forma desorganizada.
- ✎ Se considera exclusivamente la responsabilidad de los Sistemas de Mercadotecnia y el de Atención a clientes.
- ✎ Los Sistemas de Comunicación, de Información y de Innovación se consideran como actividades normales, y no como sistemas.
- ✎ La vigilancia tecnológica, la inteligencia empresarial, el monitoreo y apoyo a la realización del Fórum de Ciencia y Técnica, que son parte fundamental del Sistema de Innovación y las mismas no se realizan.
- ✎ No se tiene en cuenta el estudio del mercado para conocer las necesidades o perspectiva de los clientes para proyectar nuevos servicios y productos.
- ✎ El control de los contratos queda como una acción hasta la custodia de los expedientes sin tener en cuenta el resto de los documentos establecidos por el procedimiento de contratación (P4)

A partir de este resultado proponemos la modificación de las funciones de la **Dirección Comercial** de forma tal que dé respuesta al problema investigativo.

1. Diseñar, implantar, controlar y garantizar la mejora continua de los Sistemas de Gestión de Mercadotecnia, Atención al Cliente, Comunicación, Información e Innovación de la empresa.
2. Elaborar en conjunto con las UEB el Plan de marketing y sobre la base de la estrategia adoptada por la dirección de la empresa el presupuesto de mercadotecnia, velando y monitoreando su cumplimiento.
3. Estudiar la demanda, la competencia y los costos que permitan definir los diferentes tipos de precios (del consumidor final mayorista, etc.) en coordinación con las UEB y la Dirección Contable Financiera.
4. Dirigir, revisar y controlar la organización, actualización y seguimiento del Nomenclador de productos de la empresa, conforme al Objeto Social aprobado y que esté soportado por la correspondiente resolución y ficha de precio.

5. Participar en la elaboración y fundamentación del Plan de venta anual y su desagregación por UEB, monitoreando la proyección y controlándolo para tomar las acciones correspondientes a fin de lograr su cumplimiento.
6. Firmar Contratos Marcos en correspondencia con el Objeto Social aprobado, otorgar número de consecutivo de los suplementos y mantener control en valores por la prestación de los servicios y venta de productos.
7. Habilitar, registrar y custodiar los expedientes de los clientes, donde conste la documentación pertinente.
8. Proponer las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos, de conjunto con el Asesor jurídico de la empresa.
9. Promover, organizar y garantizar la participación de la empresa en Ferias y Eventos nacionales e internacionales.
10. Elaborar el Plan de misiones, controlar y tramitar las salidas de los trabajadores de DISAIC a las misiones de trabajo y de estudios al extranjero ante los niveles correspondientes.
11. Rectorar las actividades de colaboración internacional, protocolo y atención a visitantes tanto nacionales como extranjeros.
12. Diseñar la política de exportaciones de productos y servicios a implantar. Elaborar y controlar el cumplimiento del plan de exportaciones, realizando estudios sistemáticos de nuevas posibilidades de productos y servicios.
13. Orientar, dirigir y controlar las acciones estratégicas de promoción y publicidad de la empresa.
14. Vigilar la evolución del mercado, utilizando las técnicas de información que permitan retroalimentar a la Dirección en relación con las decisiones estratégicas adoptadas.
15. Lograr creatividad y novedad en la actividad que desempeña la Dirección Comercial, así como tener dominio del escenario donde se desarrolla o mueve la empresa.
16. Elaborar e implantar los subsistemas de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial, que permita la actualización de los conocimientos del personal de la empresa en función de su desarrollo.

III.3 Propuesta de redistribución de funciones de los cargos

Luego de haber realizado un análisis comparativo (Ver **ANEXO 8**) entre las funciones que están establecidas en el profesiograma de cada cargo y las actividades que desempeñan en su quehacer diario, y teniendo en cuenta las actividades que se reflejan en el diagrama del proceso, se hace una propuesta de las funciones que deben ejecutar cada uno de los cargos, de forma tal que cada uno realice lo que realmente le corresponde, y se relacionan a continuación:

Director Comercial

- Firmar Contrato Marcos a nombre de la empresa en correspondencia con el objeto social aprobado.
- Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de Mercadotecnia.
- Asesorar a las Unidades Empresariales de Base sobre la evolución del mercado para la toma de decisiones estratégicas de ventas.
- Coordinar las acciones de comunicación que la empresa debe realizar con los diferentes medios de difusión masiva.
- Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Comunicación.
- Representar a la empresa ante las instituciones relacionadas con la actividad que dirige.
- Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de Atención al Cliente y el método de evaluación de la satisfacción del cliente.
- Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Información.
- Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Innovación.

Especialista en Comunicación Institucional

- Elabora, implanta y mantiene actualizado el Sistema de Gestión de la Comunicación de la empresa.
- Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Comunicación de la empresa.

- Elabora, mantiene actualizado y vela por el cumplimiento del Manual de Comunicación de la empresa.
- Participa en la creación de las marcas, logotipos y lemas comerciales, además de gestionar en coordinación con el área jurídica su registro en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI)
- Elabora conjuntamente con el diseñador, implanta, mantiene actualizado y vela por el cumplimiento del Manual de Identidad Corporativo de la empresa.
- Planea y ejecuta la promoción de los productos y servicios de la empresa, investigando y planeando programas y acciones comunicativas.
- Coordina mensajes con los diferentes medios de divulgación por medio de la prensa plana, la propaganda gráfica, la radio, la TV y otras.
- Crea, redacta, revisa y reelabora mensajes de Comunicación Social de índole propagandístico y publicitario de la empresa para los diferentes medios y soportes.
- Realiza fotorreportajes, y toma videos y fotos.
- Atiende a la prensa especializada.
- Promueve y controla el trabajo de los colaboradores de los diferentes soportes (papel ó digital).
- Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.
- Elabora y distribuye trimestralmente el Boletín informativo de la empresa.
- Elabora y mantiene actualizado el Sistema de Gestión de la Información de la empresa.
- Elabora, implanta y mantiene actualizado el Reglamento de Información de la empresa, velando además por su cumplimiento.
- Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Información de la empresa.
- Elabora, mantiene actualizado y evalúa el Sistema de Gestión de la Innovación de la empresa.
- Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Innovación de la empresa.
- Vela por el cumplimiento de la actividad de vigilancia tecnológica

Especialista en Gestión Comercial (Económico)

- Recepciona, revisa y verifica que los Contratos Marcos cuenten con toda la información y documentación establecida para pasarlo a la firma del Director Comercial.
- Elabora el informe de la proyección mensual de las ventas contratadas por UEB.
- Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;
- Trabaja conjuntamente con el Director Comercial en la elaboración de la propuesta del Plan de Ventas del próximo año.
- Controla semanalmente la ejecución del plan de ventas de la empresa por UEB, presentando dicha información al consejo de dirección.
- Verificación y control del comportamiento de las cuentas por cobrar por cliente.
- Elabora el Plan de Mercadotecnia de la empresa en coordinación con el resto de las áreas de la empresa, así como su presupuesto.
- Recopila y procesa la información para la elaboración del Informe de Marketing que se presenta en Consejo de Dirección de la empresa.
- Elabora el Informe de Marketing de la empresa que se expone en el Consejo de Dirección ampliado el cual se realiza trimestralmente.
- Apoya en la aplicación de encuestas a clientes externos.
- Atención directa a los clientes que lleguen a la Dirección
- Estudia el tamaño del mercado donde opera la empresa y evalúa las acciones para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado meta.
- Garantiza que los productos y servicios que oferta la empresa se distingan y sean reconocidos por sus atributos (precio, prestaciones, calidad)
- Revisa periódicamente que el Nomenclador de Productos esté acorde al Objeto Social de la empresa aprobado por el Ministerio.
- Vela porque cada producto o servicio que esté contemplado en el Nomenclador de Producto tenga su respaldo en la Ficha de Precio y la Resolución de la empresa aprobándola.
- Coordina con las áreas correspondientes análisis periódicos de precios.

- Realiza análisis sobre la competencia como parte del sistema de Inteligencia de la Mercadotecnia.
- Recibe la solicitud de las UEB de la incorporación de un nuevo producto/servicio al Nomenclador, verificando que el mismo esté amparado por algún acápite del Objeto Social de la empresa.
- Realiza trimestralmente el informe de Alerta de Mercadotecnia

Especialista en Gestión Comercial (Atención a Clientes)

- Actualiza y controla en la intranet de la empresa las copias de los Contratos Marcos y documentos que se requieran.
- Elabora el Plan de Mercadotecnia de la empresa en coordinación con el resto de las áreas de la empresa.
- Recopila la información relacionada a la atención a clientes para la elaboración del Informe de Marketing.
- Conoce y documenta las necesidades, deseos, y expectativas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigidos los productos y servicios.
- Revisa la cuenta principal de correo electrónico de la empresa (disaic@disaic.cu)
- Recepciona ya sea por correo electrónico, web, teléfono o personal las solicitudes de servicios y productos que son generadas por la promoción, viabiliza y da seguimiento de dichas solicitudes a las diferentes UEB.
- Aplica las encuestas a clientes externos, donde se mide la satisfacción del servicio/producto recibido y procesa su resultado
- Recepciona y procesa de las diferentes UEB el resumen de Encuesta sobre entrenamientos temáticos.
- Consolida e informa trimestralmente los resúmenes de las encuestas de entrenamientos y a clientes externos.
- Realiza trimestralmente el informe de Expectativas de los clientes
- Recepciona, da seguimiento y respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes, ya sean internos o externos.
- Diseña, implanta y vela por el cumplimiento del Sistema de Atención al Cliente

- Atención directa a los clientes que lleguen a la Dirección.
- Estudia el tamaño del mercado donde opera la empresa y evalúa las acciones para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado meta.
- Localiza y propone nuevos productos y servicios a partir de las demandas de los clientes.
- Mantiene actualizado los servicios y productos que aparecen en la página WEB de DISAIC.
- Promociona vía correo electrónico los servicios, productos y entrenamientos que brindan las UEB.
- Busca vía Internet clientes potenciales.
- Gestiona el Sistema de Calidad en la dirección y da seguimiento a toda la documentación
- Implementa y ejecuta la actividad de vigilancia tecnológica

Especialista en Colaboración y Proyectos

- Trabaja en la localización de nuevos proyectos para la empresa, priorizando aquellos que facilitan financiamientos externos para la organización.
- Estudia las oportunidades de Negocios Internacionales.
- Elabora Proyectos de Colaboración Nacional e Internacional.
- Participa y asesora en materia de colaboración Nacional e Internacional.
- Recibe las solicitudes de proyectos de colaboración nacional e internacional, y los viabiliza con las organizaciones pertinentes.
- Busca, recepciona y ordena las licitaciones de lanzamientos de convocatoria de trabajo.
- Elabora la documentación de los Proyectos en coordinación con las áreas implicadas en el mismo, los presenta y gestiona su aprobación.
- Da seguimiento al desarrollo de los proyectos y al cumplimiento de las acciones pactadas en los mismos.
- Establece relaciones con la Cámara de Comercio, la Bolsa de Subcontratación de la Habana, TECNOSIME y otras organizaciones afines.

- Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes en el marco de las ferias.
- Elabora y analiza planes y estrategias para la participación de la empresa en ferias y eventos nacionales e internacionales.
- Participa de forma activa y permanente como representante de la empresa en las ferias nacionales e internacionales.
- Da seguimiento y control a las Cartas de Intención de negocios y Acuerdos de Colaboración Internacional.
- Analiza la cartera de consultores potencialmente exportables y gestiona su colocación en actividades externas.
- Realiza el seguimiento y control de las exportaciones y servicios potencialmente exportables.
- Organiza conjuntamente con la especialista de comunicación las actividades de protocolo en las que se implique la empresa.
- Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.
- Gestiona con las diferentes empresas publicitarias el diseño e impresión de los materiales de promoción y publicidad de la empresa.

Técnico Operativo en Facturación, Conciliación y Cobros

- Recepciona, organiza y controla los Contratos Marcos en expedientes por clientes.
- Enumera y controla los suplementos a los Contratos Marcos de los clientes generados en las diferentes UEB.
- Es el responsable de la organización y control de los documentos en los archivos de la dirección.
- Controla la documentación de entrada y salida de la dirección.
- Recepciona las necesidades de suministro de materiales y productos de la dirección, confecciona la solicitud y extrae los del almacén.
- Controla la entrega y la existencia de los materiales de oficina.
- Controla los Activos Fijos Tangibles del área, realizando chequeos físicos de forma sistemática.

- Tramita el pago de los servicios en economía: entrega de prefacturas u ofertas, solicitud y recogida de cheques, y entrega de la documentación final.
- Gestiona y garantiza con las áreas correspondientes la logística de las actividades que son responsabilidad de la Dirección

Estimamos que poniendo en vigor esta distribución de funciones la Dirección Comercial lograría:

- ✚ Explotar al máximo toda la capacidad, conocimiento y profesionalidad de sus especialistas,
- ✚ Cubriría todas las actividades a ella atribuidas,
- ✚ Realizaría un trabajo de comercialización más eficiente donde le brinde a la empresa el soporte comercial que la misma requiere para el logro de los objetivos propuestos, siempre con la perspectiva de tener un cliente satisfecho y con nuevas propuestas de servicios que abarquen las expectativas y necesidades de los mismos.

CONCLUSIONES

- ☞ El rediseño del diagrama de flujo constituye una herramienta muy útil para la organización adecuada de las actividades.
- ☞ En la asignación de las funciones de trabajo de la Dirección Comercial de DISAIC existían discontinuidades y puntos vulnerables que frenaban la eficiencia del trabajo.
- ☞ Existen incongruencias en los profesiogramas diseñados de los cargos de la Dirección Comercial, lo que ocasiona mala interpretación y organización del trabajo.

RECOMENDACIONES

- Presentar ante el Consejo de Dirección de la Empresa las propuestas contenidas en el capítulo III de este informe de investigación.
- Poner en vigor las propuestas presentadas en la Dirección Comercial de DISAIC.
- Que la empresa oriente realizar un estudio similar en las demás direcciones o áreas, ya que pueden existir deficiencias e incongruencias al igual que en la Dirección Comercial.

BIBLIOGRAFIA

1. "Administración". [http://es.wikipedia.org/wiki/Administracion de Empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Administracion_de_Empresas) (02/02/11, 2:52 pm)
2. Agüero Torres, MsC. María Teresa. Material de estudio para Maestría en Dirección, asignatura: "Investigación para las ciencias administrativas". Universidad de la Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas y Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Ciudad de La Habana, Mayo de 2009.
3. "Balance de línea". http://www.google.com/cu/search?q=balance+de+carga+y+capacidad+contabilidad&hl=es&gbv=2&gs_l=hp.3...8376.12235.2.12985.10.9.0.0.0.0.0.0..0.0...0.0.j8_IYN2sqS0&oq=balance+de+carga+y+capacidad+contabilidad&aq=f&aqi=&aql (24/05/2012; 1:30 pm)
4. Basnuevo Andreu, Janet. "Procedimiento para la realización de estudios de organización del trabajo en empresas productivas". Tesis en opción del título de Máster de Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. 2008.
5. Blanco Zaballa, Jarvis. "Proyección e implementación de un procedimiento de Organización del Trabajo en la oficina de Cambio Internacional". Tesis en opción del título de Máster de Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. Noviembre 2009.
6. Caldera Mejía, Lic. Rodolfo. "Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos". Universidad Politécnica de Nicaragua, "Sirviendo a la Comunidad", EDUCACIÓN CONTINUA. Diciembre 2004
7. Carballal del Río, Esperanza. "Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas y las estructuras colaborativas". Editorial Félix Varela. La Habana. 2011
8. "Carga finita e infinita". http://www.mitecnologico.com/Main/CargaFinitaE_Infinita (24/05/2012; 1:12 pm)

9. Castillo Falco, Yunari. "Rediseño del proceso de producción de la mortadela Novel en la UEB Empacadora INDAL". Trabajo de Diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. 2012.
10. Cedillo Osorio, Mario Alberto. "Escuelas de la teoría de la organización". <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/escuelas-teoria-organizacion.htm> (09/10/12, 2:10 pm)
11. Codina Jiménez, Dr. Alexis. Material de estudio para Maestría en Dirección, asignatura: "Diagnóstico de problemas. Enfoques y herramientas". Universidad de la Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas y Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Ciudad de La Habana, Marzo de 2009.
12. Colectivo de autores. "Organización del trabajo". 2005
13. Cuesta Santos, Prof. Dr. Armando. Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Ed. "Félix Varela" y Academia. 2010.
14. Decreto No. 281/07, Consejo de Ministros, de fecha 16/08/2007. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
15. Decreto No. 284/10, Consejo de Ministros, de fecha 30/09/2010. Modificación del Decreto No. 281/07, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
16. Decreto No. 303/12, Consejo de Ministros, de fecha 12/10/2012. Modificación del Decreto No, 281, "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
17. Decreto Ley No. 252/07, Consejo de Estado, de fecha 07/08/2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
18. Decreto Ley No. 276/10, Consejo de Estado, de fecha 30/09/2010. Modificación del Decreto-Ley No. 252/07, Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
19. Decreto Ley No. 281/11, Consejo de Estado, de fecha 08/02/2011. Del Sistema de Información del Gobierno.

20. Decreto Ley No. 295/12, Consejo de Estado, de fecha 15/07/2012. Modificación del Decreto-Ley No. 252/07, Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
21. de Haro, Guillermo (Profesor E.Business School). "Estructura organizativa: ¿Cómo se hace el trabajo en la empresa?". <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid-39206> (02/03/11, 3:15 pm)
22. "De las infracciones de la Legislación Laboral, de Protección e Higiene del Trabajo, y de Seguridad Social". Decreto Ley No. 246. Consejo de Estado. 29 de Mayo de 2007.
23. de la Paz Mesa, Ricardo. "Reestructuración de TEICO. Un programa de cambio organizacional". Tesis presentada en opción de título de Máster en Dirección. CETED, UH. Cuba. Diciembre 2005.
24. de la Rocha, Víctor. "Mis algoritmos. Aprenda a crear diagramas de flujo". <http://mis-algoritmos.com/aprenda-a-crear-diagramas-de-flujo> (26/12/12, 12:45 pm)
25. de las Casas Rojas, Wilfredo. "Mejora de la distribución en planta del taller de escobillas para motores eléctricos de La EPSEM Waldo Díaz Fuentes". Trabajo de diploma de la Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Junio 2009
26. Diagnóstico preliminar. <http://haciendo-empresa.blogspot.com/2010/05/diagnostico-preliminar.html> (05/12/12, 1:55 PM)
27. "Diagrama de Flujo". Cumbre B. Fundibeq ANDES
28. "Diagrama de Flujo". Sociedad Latinoamericana para la Calidad. 2000
29. Díaz Crespo, MsC. Rafael. Material de estudio para Maestría en Dirección, asignatura: Organización. Universidad de la Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas y Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Ciudad de La Habana, Enero del 2009.
30. "Dirección de Administración". <http://www.edosucree.gov.ve/gobersucree/gobierno/documentospdf/direccionadministracion.pdf> (21/03/11, 8:15 am)

31. “El departamento comercial en la empresa”. Gestión Organización. Revista Empresarial Digital. <http://www.gestion.org/gmarketing/gestion-de-ventas-gestion-marketing/el-departamento-comercial-en-la-empresa/> (15/07/2012 2:20 pm)
32. Erra, Carolina. “Henry Fayol”. <http://www.monografias.com/trabajos7/hefa/hefa.shtml> (02/02/11, 2:38 pm)
33. “Estructura funcional”. http://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_funcional (02/03/11, 2:42 pm)
34. Expediente Perfeccionamiento Empresarial. Empresa Casa Consultora DISAIC. (Documento SGC – D22). Rev. 2 2002
35. Feito Morera, Roberto y colectivo de autores. “Organización del trabajo”. Libro en disco compacto. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
36. Fernández, Juan Carlos. “La organización por procesos”. <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-organizacin-por-procesos-presentation> (25/10/12, 2:57 pm)
37. Fernández Ravelo, Carlos Alberto. Rediseño del proceso de producción de impresión digital de mediano y gran formato en la empresa publicitaria Publicentro”. Trabajo de diploma de la Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Junio 2012
38. “Gestión por procesos”. Asociación de la Industria Navarra, y la participación de la Fundación Navarra de Calidad y CETENSA. 2002.
39. Gil Salmerón, Tania de la Caridad. “Diseño de un modelo de gestión de la capacitación por competencias laborales, como herramienta para mejorar la productividad”. Tesis en opción del título de Máster de Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. 2010.
40. González Méndez, C. Laredo. “La gestión de y por procesos: qué es?”
41. Hernández Rubio, Carolina. “Diagnóstico consultorías”. <http://carolinahdezrubio.blogspot.com/2012/10/diagnostico-consultorias.html> (5/12/12 1:14PM)
42. Hernández Sampieri, Mc. Roberto. Fernández Collado, Dr. Carlos y –Baptista Lucio, Dra. Pilar. “Metodología de la investigación”. McGraw – Hill Interamericana de México, S.A. de CV. 1991

43. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 18 de Abril del 2011.
44. Luján García, Darkys y Machado Noa, Noyla. "Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos". Universidad Central de las Villas. Folletos Gerenciales. Año XII, No. 3. Marzo, 2008
45. Manene, Luis Miguel. "El cambio estructural, las formas organizativas, el organigrama: sus tipos, ejemplos y recomendaciones para su diseño". <http://luismiguelmanene.wordpress.com/category/estructura-organizativa> (15/08/12, 3:40 pm)
46. _____. "La cultura en la organización empresarial". <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/08/27/la-cultura-en-la-rganizacion-empresarial> (15/08/12, 3:20 pm)
47. _____. "La gestión del cambio en la empresa". <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/06/02/la-gestion-del-cambio-en-la-empresa/> (03/08/12, 3:50 pm)
48. _____. "La organización del proceso de cambio empresarial". <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/06/04/la-organizacion-del-proceso-de-cambio-empresarial/> (03/08/12, 3:40 pm)
49. _____. "La ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: definiciones, evolución y escuelas organizativas". <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/> (24/05/12, 3:54 pm)
50. _____. "Las ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS: su desarrollo, configuración, unidades, relaciones, flujos de trabajo y de valor". <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/06/05/las-estructuras-organizativas-su-desarrollo-configuracion-unidades-relaciones-flujos-de-trabajo-y-de-valor-2/#more-2142> (15/08/12, 2:32 pm)
51. _____. "MARKETING: introducción, concepto, evolución, definiciones y tipos". <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos/> (03/09/12, 4:10 pm)

52. Manual de Gestión de la Comunicación. Empresa Casa Consultora DISAIC. (Documento SGC – D79). Rev. 6. 03/01/13
53. Manual de Gestión de la Innovación. Empresa Casa Consultora DISAIC. (Documento SGC – D__). Rev. 0
54. Manual de Identidad Corporativa. Empresa Casa Consultora DISAIC. (Documento SGC – D55). Rev. 2. 03/10/12
55. Marzán Castellanos, Juan; Cuesta Santos, Armando; García Álvarez, Carmen y Padilla Méndez, Consuelo. “Organización del trabajo. Ingeniería de métodos”. Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana. 2008.
56. _____. “Organización del trabajo. Ingeniería de métodos”. Tomo II. Editorial Félix Varela. La Habana. 2008.
57. Marzán Padilla, Juan. Rediseño de la organización del trabajo en la empresa “EL MIÑO”. Trabajo de diploma de la Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Junio 2010
58. Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Librería “El Ateneo” Editorial Buenos Aires – Lima - Rio de Janeiro – México – Barcelona -Madrid. Segunda reimpresión.
59. Moreira Delgado, Mercedes de la C. “La gestión por procesos en las instituciones de información”. Acimed 2006;14 (5). Disponible en URL: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm (25/10/12 16:12)
60. Muñiz González, Rafael. “Marketing en el siglo XXI”. 3ra. Edición. www.marketing-xxi.com/ (18/09/12 02:45 pm).
61. Nápoles León, Delia Margarita. “Procedimiento general de organización del trabajo del Grupo Empresarial QUIMEFA”. Tesis en opción del título de Máster de Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. 2009.
62. NC 3000: 2007. **Norma Cubana NC 3000: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”**, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC)

63. NC 3001: 2007. **Norma Cubana NC 3001: 2007**: “*Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos*”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC).
64. NC 3002: 2007. **Norma Cubana NC 3002: 2007**: “*Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación*”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC).
65. Núñez Mendoza, Alberto. “Cómo identificar las funciones de los puestos”. 2004. http://www.degerencia.com/articulo/como_identificar_las_funciones_de_los_puestos (03/03/14, 15:59 pm)
66. Objetivos fundamentales de la empresa Casa Consultora DISAIC (Documento SGC – D18). Rev. 10. 03/01/13
67. “ORGANIZACIÓN: Enfoque funcional vs. Enfoque por procesos”. CIO Business Process Management. <http://www.cio.com.co/2008/articulos/Organizacion-enfoque-funcional-vs.pdf> (25/10/12, 4:15 pm)
68. Pérez Hernández, Aylemis. “Diseño de un procedimiento para diagnosticar la Cultura Organizacional con un enfoque hacia la Gestión de la Calidad Total en la Empresa de Servicios Especializados DELTA”. Tesis en opción del título de Máster en Calidad Total. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. 2011.
69. Plan de Comunicación. Empresa Casa Consultora DISAIC (Documento SGC – D25). Rev. 9. 08/01/12
70. Prendes Gutiérrez, Ramón Alberto. “Gestión por procesos y recursos humanos”. <http://www.monografias.com/trabajos30/gestion-procesos/gestion-procesos.shtml> (25/10/12, 3:44 pm)
71. Procedimiento “Acciones correctivas y preventivas. Quejas, reclamaciones y producto no conforme. Empresa Casa Consultora DISAIC. (Procedimiento SGC – P2). Rev. 1. 15/12/12
72. Procedimiento “Contratación Económica”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Procedimiento SGC – P24). Rev. 5. 30/01/12.
73. Procedimiento “Mercadotecnia y Comunicación”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Procedimiento SGC – P14). Rev. 7. 15/12/11.

74. Procedimiento “Proyecto de Organización”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Procedimiento SGC – P29). Rev. 4. 31/01/12.
75. Procedimiento “Organización del Trabajo”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Procedimiento SGC – P33). Rev. 4. 22/08/12.
76. Proceso Gestión Comercial. Empresa Casa Consultora DISAIC (Documento SGC - D4). Rev. 1. 03/01/12.
77. Profesiogramas especialistas Dirección Comercial. Empresa Casa Consultora DISAIC.
78. Propuesta de Dirección Comercial (3ra. Versión). Empresa Casa Consultora DISAIC.
79. Proyección estratégica 2009-2012. Empresa Casa Consultora DISAIC (Documento SGC - D24). Rev. 3. 30/04/09
80. Proyección estratégica 2013-2016. Empresa Casa Consultora DISAIC (Documento SGC - D24). Rev. 4. 30/05/12
81. Puig Hechavarría, Ing. Gloria Alina. “Gestión Integrada del Proceso de Cambio Organizacional en el Grupo Empresarial de Informática y Comunicaciones del Transporte”. Tesis en opción al Título de Máster en Dirección. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CETDIR – PREGER). Ciudad de La Habana, 2007
82. Ramos Barrera, Rodnie. “Análisis Técnico Organizativo de la Fábrica Coppelia”. Trabajo de Diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. 2010.
83. Registro “Cartera de negocio”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R40). Rev. 2. 15/12/09
84. Registro “Contactos de negocio”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R24). Rev. 7. 25/03/13
85. Registro “Contratos”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R23). Rev. 5. 20/05/13
86. Registro “Control de quejas y reclamaciones”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R18). Rev. 3. 15/12/11

87. Registro “Control de suplementos de los contratos”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R70). Rev. 4. 15/03/13
88. Registro “Convocatoria para entrenamientos temáticos”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R178). Rev. 2. 10/05/13
89. Registro “Encuesta a clientes externos”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R19). Rev. 7. 15/12/11
90. Registro “Encuesta de los entrenamientos temáticos”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R20). Rev. 10. 29/08/12
91. Registro “Ficha de Clientes”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R33). Rev. 3. 20/08/07
92. Registro “Plan anual de la empresa”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R68). Rev. 1. 17/11/10
93. Registro “Planificación operativa mensual”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R93). Rev. 5. 03/10/13
94. Registro “Resumen empresa clientes externos”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R22). Rev. 7. 15/11/11
95. Registro “Resumen trimestral de los entrenamientos temáticos”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R21). Rev. 7. 15/12/11
96. Registro “Solicitud de Servicio”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R17). Rev. 7. 03/03/08
97. Registro “Supervisión y control”. Empresa Casa Consultora DISAIC (Registro SGC – R187). Rev. 1. 09/11/05
98. Reglamento de Información. Empresa Casa Consultora DISAIC. (Documento SGC – D52). Rev. 2. 21/02/12.
99. Reglamento de Misiones. Empresa Casa Consultora DISAIC (Documento SGC – D58). Rev. 4. 10/06/13
100. Reglamento de Organización General. Empresa Casa Consultora DISAIC. (Documento SGC – D63). Rev. 7. 01/02/12.
101. Resolución No. 26/06. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. 12 de enero de 2006. “Reglamento general sobre la organización del trabajo”.

102. Resolución No. 36/10, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de fecha 7 de Octubre de 2010.
103. Resolución No. 544/10, Ministerio de Economía y Planificación de fecha 5 de Octubre de 2010.
104. Resolución No. 60/11. Contraloría General de la República. 1 de marzo de 2011. "Normas del Sistema de Control Interno".
105. Rodríguez Betancourt, Arlien. "Diseño de la organización del trabajo en la Unidad Empresarial de Base Queso mezcla física". Trabajo de Diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. Octubre 2010.
106. Sistema de Atención al Cliente. Empresa Casa Consultora DISAIC. (Documento SGC – D64). Rev. 4. 13/03/12
107. Sistema de Información Mercadotecnia. Empresa Casa Consultora DISAIC. (Documento SGC – D47). Rev. 3. 15/12/11
108. Soto Álvarez, Virginia María. "Estudio del proceso productivo para la obtención del estuche del VIH del Centro de Inmunoensayo". Tesis en opción del título de Máster de Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. Junio 2005.
109. Stoner, F. y James, A. "Administración". Editorial Prentice hall Hispanoamericana S.A. México. 1989. Quinta edición.
110. Urriola, Mayra. "Organización funcional". <http://www.monografias.com/trabajos62/organizacion-funcional/organizacion-funcional.shtml> (02/02/11, 2:10 pm)
111. Valdés Hernández, Luis Alfredo. "Manual para la diagramación de procesos". <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/13.htm> (12/11/12, 3:45 pm)
112. _____. "Procesos". <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/14.htm> (12/11/12, 4:10 pm)
113. Venezuela competitiva. "Rediseño de puestos de trabajo". 2005. <http://www.degerencia.com/articulo/redisenodepuestosdetrabajo> (03/03/13, 15:42 pm)

114. Zaratiegui, José Ramón. “La gestión por procesos, su papel e importancia en la empresa”. Economía Industrial, ISSN 0422-2784, No. 330, 1999, Pág. 81-88.
<http://www.minetur.gob.es/.../EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf> (10/02/14, 4:10 pm)
115. Zequeira Gómez, Marcel. “Rediseño de la organización del trabajo en la empresa “EL MIÑO”. Trabajo de diploma de la Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Junio 2011

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ☞ Andreu, Vicente. “La gestión por procesos vs. La gestión por funciones”. DHO Consultores. http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=238&t=la-gestion_-por-procesos-vs-la-gestion-por-funciones (25/10/12, 4:06 pm)
- ☞ Álvarez Álvarez, María de los Ángeles. “Planificación, control y mejora del proceso de calibración/verificación de los instrumentos de medición”. Instituto Nacional de Investigaciones en Metrología. Febrero 2007.
- ☞ Aruca Bacallao, Armando. “Perfiles de competencias para docentes de la Facultad de Gestión del Instituto Superior de Ciencias y Tecnologías Aplicadas”. Tesis en opción a la maestría en Ciencias. INSTEC. 2007
- ☞ Barreiro Noa, Dr. Alfredo. “La contabilidad y el sistema de información en la empresa cubana”. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Centro de Información Gestión Tecnológica y Ambiental CIGET. Las Tunas. 31 de Julio del 2003. http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/archives/HASH012e_dir/doc.pdf (24/05/12, 1:25 pm)
- ☞ Beltrán Sanz, Jaime; Carmona Calvo, Miguel A; Carrasco Pérez, Remigio; Rivas Zapata, Miguel A y Tejedor Panchon, Fernando. “Guías para una gestión basada en proceso”. Instituto Andaluz de Tecnología. Impreso en Berekintza. ISBN 84-923464-7-7
- ☞ Bordas Moré, Rafael. “Diseño y aplicación de un procedimiento para la obtención de perfiles de cargos por competencias y evaluación de las mismas en la Dirección de Recursos Humanos de la Corporación **COPEXTEL**”. Tesis en opción del título de Máster de Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. Septiembre 2007.
- ☞ García Romero, Eduardo. “¿Gestión por procesos o queso proceso?”.
- ☞ Gómez Pereira, Milagros. “La Dirección Integrada de Proyectos aplicada a un caso de estudio: “Concepción y Diseño de un Procedimiento de Gestión por Competencias en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Ciego de Ávila”. Tesis en opción del título de Máster en Dirección Integrada de Proyectos.

Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Facultad de Ingeniería Civil. 2009

- ☞ González Castro, Oscar Luis. “Diseño del procedimiento para la implementación de la Gestión por Competencias en la empresa de servicios de ingeniería de Varadero”. Tesis en opción del título de Máster en Dirección. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección - CETDIR. Octubre 2008.
- ☞ “La encuesta: organización y preparación del cuestionario”. http://www.wikipedia.com/apuntes/la_encuesta/14756_5 (22/01/11, 11:48 am)
- ☞ “La gestión por proceso”. Servicio de calidad de la atención sanitaria – SESCO. Toledo, 21 de octubre de 2002.
- ☞ Paz González, Danaide. “Metodología para el estudio del clima organizacional”. Tesis en opción del título de Máster de Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. Diciembre 2007.
- ☞ Ramírez García, Jorge Ricardo y García García, Silvia. “Metodología de trabajo para el diseño participativo de procesos”. Ponencia presentada en 7mo Taller de Calidad de la Universidad de la Habana. 12/11/2009.
- ☞ Reyes Hernández, Yosvel. “Diagnóstico y diseño del proceso de servicio de determinación de analitos en el Centro de Isótopos”. Trabajo de Diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. Junio 2009.
- ☞ Tamayo Montero, Carlos. “Estudio de carga y capacidad”. UEB Gráfica.

ANEXO 1

Objeto Social aprobado

Según Resolución 0544/10 del Ministerio de Economía y Planificación se aprueba el **Objeto Social** de la Casa Consultora DISAIC.

1. Prestar servicios de consultoría contable financiera, de negocios, de control interno, de costo y precios; gerencial, organizacional, de gestión tecnológica e innovación y de recursos humanos; de información, comunicación, gestión del conocimiento, inteligencia empresarial, mercadotecnia e informática, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
2. Prestar servicios técnicos de entrenamientos asociados a las consultorías, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
3. Prestar servicios de análisis y evaluación de los estados financieros y de diagnósticos contables, financieros e informáticos, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
4. Prestar servicios de consultoría contable en pesos convertibles a representaciones y entidades extranjeras.
5. Prestar servicios de elaboración de manuales de procedimientos, consultoría y dictamen de expedientes de ajuste y estudios de factibilidad, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
6. Prestar servicios de alquiler de medios de cómputo en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
7. Prestar servicios de proyectos de redes privadas de comunicación y redes propias de datos, cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones en materia de administración y operación de

redes y seguridad informática, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.

8. Prestar servicios de revisión y diagnóstico de redes privadas de comunicación y redes propias de datos, cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones en materia de administración y operación de redes y seguridad informática, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
9. Prestar servicios de instalación, montaje y mantenimiento de redes privadas de comunicación y redes propias de datos en pesos cubanos y comercializar de forma mayorista los materiales de red para este servicio en pesos convertibles, y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
10. Prestar servicios de administración de redes privadas de comunicación y redes propias de datos, cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones en materia de administración y operación de redes y seguridad informática, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
11. Prestar el servicio de remanufactura de toner en pesos cubanos y pesos convertibles, y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
12. Prestar servicios de mantenimiento y reparación de medios técnicos de cómputo, en pesos cubanos y pesos convertibles, y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
13. Realizar el diagnóstico y dictamen técnico de los medios técnicos de computación en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.

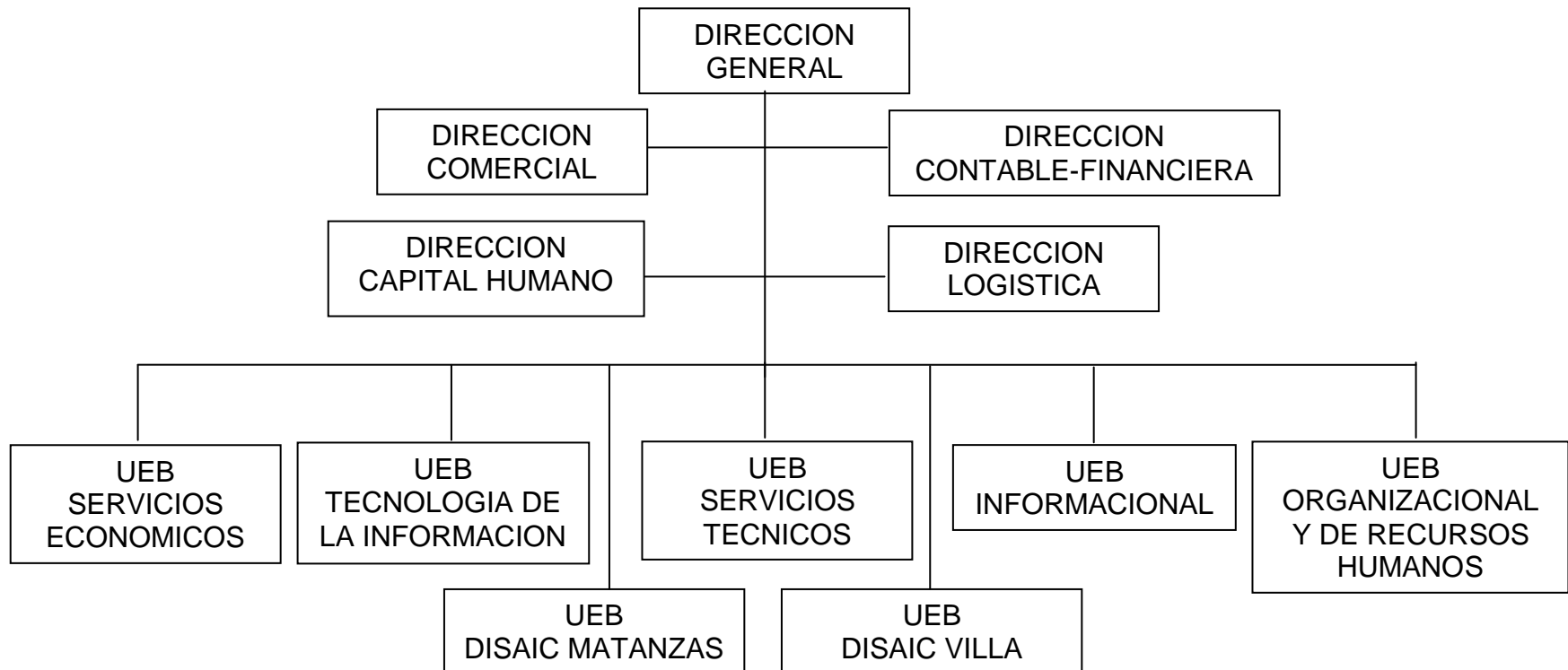
14. Ensamblar y comercializar de forma mayorista equipos, partes, piezas, componentes y accesorios de medios técnicos de cómputo en pesos cubanos y pesos convertibles, a las entidades del sistema empresarial del Ministerio de la Industria Sideromecánica, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
15. Comercializar de forma mayorista productos de información en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
16. Comercializar de forma mayorista medios técnicos de computación, así como partes, piezas, accesorios, componentes y materiales para redes privadas de comunicación y redes propias de datos al sistema de la Industria Sideromecánica en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
17. Prestar servicios de diseño y desarrollo de aplicaciones informáticas empresariales, generales y a pedido y comercializar de forma mayorista aplicaciones informáticas propias y de terceros en pesos cubanos. A las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
18. Prestar servicios informáticos asociados a las aplicaciones informáticas, tales como: actualización, personalización y soporte técnico postventa, en pesos cubanos. A las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
19. Comercializar de forma mayorista aplicaciones informáticas en pesos cubanos y en el caso de las importadas, su licencia en pesos convertibles. A las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
20. Prestar servicios de administración de intranet corporativa y diseño de páginas y sitios Web y de digitalización de documentos, cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones en materia de administración y operación de redes y seguridad informática, en pesos cubanos y a

las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.

21. Ofrecer servicios del entorno Internet de hospedaje de sitios, aplicaciones e información, cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones en materia de proveedores de servicios públicos de alojamiento, hospedaje y aplicaciones, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, extranjeras, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
22. Producir y comercializar de forma mayorista la revista BETSIME, según regulaciones establecidas, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
23. Prestar servicios de estudios de mercados, productos, perfiles de países y compañías, en pesos cubanos a las entidades cubanas y las sociedades mercantiles de capital totalmente cubano y en pesos convertibles a las empresas mixtas, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras.
24. Prestar servicios de diagnóstico, diseño e implantación de los sistemas de información, comunicación y mercadotecnia, en pesos cubanos y a las empresas mixtas, asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
25. Exportar los servicios profesionales comprendidos en el objeto en pesos convertibles, a través de la entidad designada por el Ministerio de la Industria Sideromecánica.
26. Prestar servicios de parqueo en pesos cubanos.
27. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
28. Comercializar de forma mayorista chatarra al sistema de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en pesos cubanos y pesos convertibles.

ANEXO 2

Organigrama DISAIC



Tomado del: D63 - Reglamento de Organización General, SIG Casa Consultora DISAIC

ANEXO 3

Funciones de la Dirección Comercial

En el Reglamento de Organización General (D63 del SIGC) de la empresa, Capítulo V - Artículo 10 las funciones específicas de la Dirección Comercial son:

1. Participar en la elaboración del presupuesto de mercadotecnia de la empresa, sobre la base de la estrategia adoptada por la dirección de la empresa.
2. Diseñar el sistema de mercadotecnia de la empresa.
3. Dirigir oportunamente la fuerza dedicada a la comercialización
4. Diseñar en coordinación con las U.E.B. y ejecutar el Plan de Marketing de la empresa.
5. Promover, controlar, garantizar la participación de la Casa Consultora en ferias nacionales e internacionales.
6. Estudiar la demanda, la competencia y los costos que permitan definir los diferentes tipos de precios (del consumidor final mayorista, etc.) en coordinación con las UEB y Dirección Contable Financiera.
7. Potenciar los servicios de promoción con la calidad requerida para los clientes.
8. Elaborar el Plan de Misiones y tramitar las mismas ante los niveles correspondientes.
9. Vigilar la evolución del mercado, utilizando las técnicas de información que permitan retroalimentar a la Dirección en relación con las decisiones estratégicas adoptadas.
10. Coordinar su acción con las diferentes U.E.B. de la empresa para asegurar la eficacia y los resultados económicos de la actividad de mercadotecnia.
11. Organizar y dirigir las acciones de comunicación que la empresa debe realizar, ya sea con medios propios o contratados a terceros.
12. Diseñar y ejecutar el plan de comunicación con el público interno y externo.
13. Garantizar una política de atención sistemática a los clientes sobre la base de lograr su satisfacción por los productos y servicios que presta
14. Potenciar las relaciones públicas de la empresa con el entorno.

15. Diseñar y ejecutar el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente en la empresa.
16. Diseñar y ejecutar el sistema de atención al cliente.
17. Diseñar e implementar el Manual de la Comunicación, el Manual de Identidad Corporativa y el Reglamento de la Información.
18. Orientar, dirigir y controlar las acciones estratégicas de Promoción y Publicidad de la empresa.
19. Habilitar, custodiar y registrar los expedientes de los Clientes, donde conste contratos, ficha de cliente y certificado legal.
20. Promover y organizar la participación de la empresa en Ferias y Eventos Nacionales e Internacionales.
21. Elaborar, actualizar y controlar la Cartera de Clientes.
22. Lograr creatividad y novedad en la actividad que desempeña, así como, tener dominio del escenario donde se desarrolla o mueve la empresa.
23. Firmar contratos económicos en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la entidad.
24. Las demás funciones asignadas en el P24 - Procedimiento de Contratación Económica.
25. Orientar, supervisar y controlar el cumplimiento de la Política de Ciencia e Innovación Tecnológica de la Casa Consultora DISAIC

ANEXO 4

Funciones de los especialistas de la Dirección de Comercial

Las funciones de los especialistas de la dirección fueron tomadas de los profesiogramas establecidos en la Dirección de Capital Humano:

Especialista Comunicación Institucional

1. Elabora e implanta el Sistema de Comunicación de la empresa y lo mantiene actualizado.
2. Garantiza que las marcas, logotipos y lemas comerciales se registren en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI) en coordinación con el área jurídica de la empresa.
3. Implanta el Manual de Identidad Corporativo de la empresa y vela por su cumplimiento.
4. Planea y ejecuta la promoción de los productos y servicios de la empresa, investigando y planeando programas y acciones comunicativas.
5. Coordina mensajes con los diferentes medios de divulgación teniendo en cuenta la eficiencia y las técnicas que usan la prensa plana, la propaganda gráfica, la radio, la TV y otras.
6. Crea, redacta, revisa y reelabora mensajes de Comunicación Social de índole propagandística publicitaria ó de bien público para los diferentes medios y soportes.
7. Realiza fotorreportajes, y toma videos y fotos.
8. Atiende a la prensa especializada.
9. Promueve y controla el trabajo de los colaboradores de los diferentes soportes (papel ó digital).
10. Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.
11. Da seguimiento y respuesta a las solicitudes, quejas y reclamaciones de los clientes.
12. Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.

Especialista en Gestión Comercial

1. Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes;
2. Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;
3. Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas;
4. Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad Comercial.
5. Controla las cuentas por cobrar y pagar.
6. Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.
7. Elabora el Plan de Mercadotecnia de la empresa en coordinación con el resto de las áreas de la empresa, así como su presupuesto.
8. Conoce y documenta las necesidades, deseos, y expectativas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigidos los productos y servicios.
9. Recoge y documenta las opiniones de los clientes acerca de los productos y servicios.
10. Da seguimiento y respuesta a solicitudes, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
11. Diseña e implanta el Sistema de Atención a los Clientes.
12. Estudia el tamaño del mercado donde opera la empresa y evalúa las acciones para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado meta.
13. Garantiza que los productos y servicios que oferta la empresa se distingan y sean reconocidos por sus atributos (precio, prestaciones, calidad)
14. Revisa si la aprobación de los proveedores de la empresa se está realizando tal y como está establecido con los pliegos de concurrencia.
15. Coordina con las áreas correspondientes análisis periódicos de precios.

16. Realiza análisis sobre la competencia como parte del sistema de Inteligencia de la Mercadotecnia.
17. Localiza y propone nuevos productos y servicios a partir de las demandas de los clientes.
18. Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.
19. Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.

Especialista Colaboración y Proyectos

1. Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes;
2. Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;
3. Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas;
4. Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad Comercial.
5. Controla las cuentas por cobrar y pagar.
6. Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.
7. Participa y asesora en materia de colaboración Nacional e Internacional.
8. Elabora Proyectos de Colaboración Nacional e Internacional.
9. Trabaja en la continua localización de nuevos proyectos para la empresa, priorizando aquellos que facilitan financiamientos externos para la organización.
10. Recepciona y ordena todas las licitaciones recibidas y las traduce en caso de que sea necesario.
11. Elabora la documentación de los Proyectos en coordinación con las áreas implicadas en el mismo, los presenta y gestiona su aprobación.
12. Da seguimiento al desarrollo de los proyectos y al cumplimiento de las acciones pactadas en los mismos.

13. Establece relaciones con la Cámara de Comercio, la Bolsa de Subcontratación de la Habana, TECNOSIME y otras organizaciones afines.
14. Da seguimiento y control a las Cartas de Intención y Acuerdos de Colaboración Internacional.
15. Realiza el seguimiento y control de las exportaciones y servicios potencialmente exportables.
16. Analiza la cartera de consultores potencialmente exportables y gestiona su colocación en actividades externas.
17. Estudia las oportunidades de Negocios Internacionales.
18. Organiza la actividad de Protocolo en las que se implique la empresa.
19. Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.
20. Da seguimiento y respuesta a las solicitudes, quejas, reclamaciones y solicitudes de los clientes.
21. Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.

Técnico Operativo en Facturación, Conciliación y Cobros:

1. Concilia con los clientes para conocer las recepciones.
2. Participa en la propuesta y seguimiento de acuerdos de pago del cliente.
3. Prepara los informes estadísticos de la deuda por cliente
4. Controla las fechas de pago según lo pactado y el pago de interés por incumplimiento.
5. Concilia con el cliente y el área contable.
6. Documenta la facturación con letra de cambio.
7. Factura la mercancía importada o exportada controlando la documentación que se establezca para ello.
8. Concilia con los clientes de las cuentas por cobrar en moneda nacional.
9. Controla de los expedientes de cobros por clientes.
10. Concilia con las áreas comerciales, transporte y legal de las reclamaciones por faltantes, averías, impagos y deducciones indebidas.

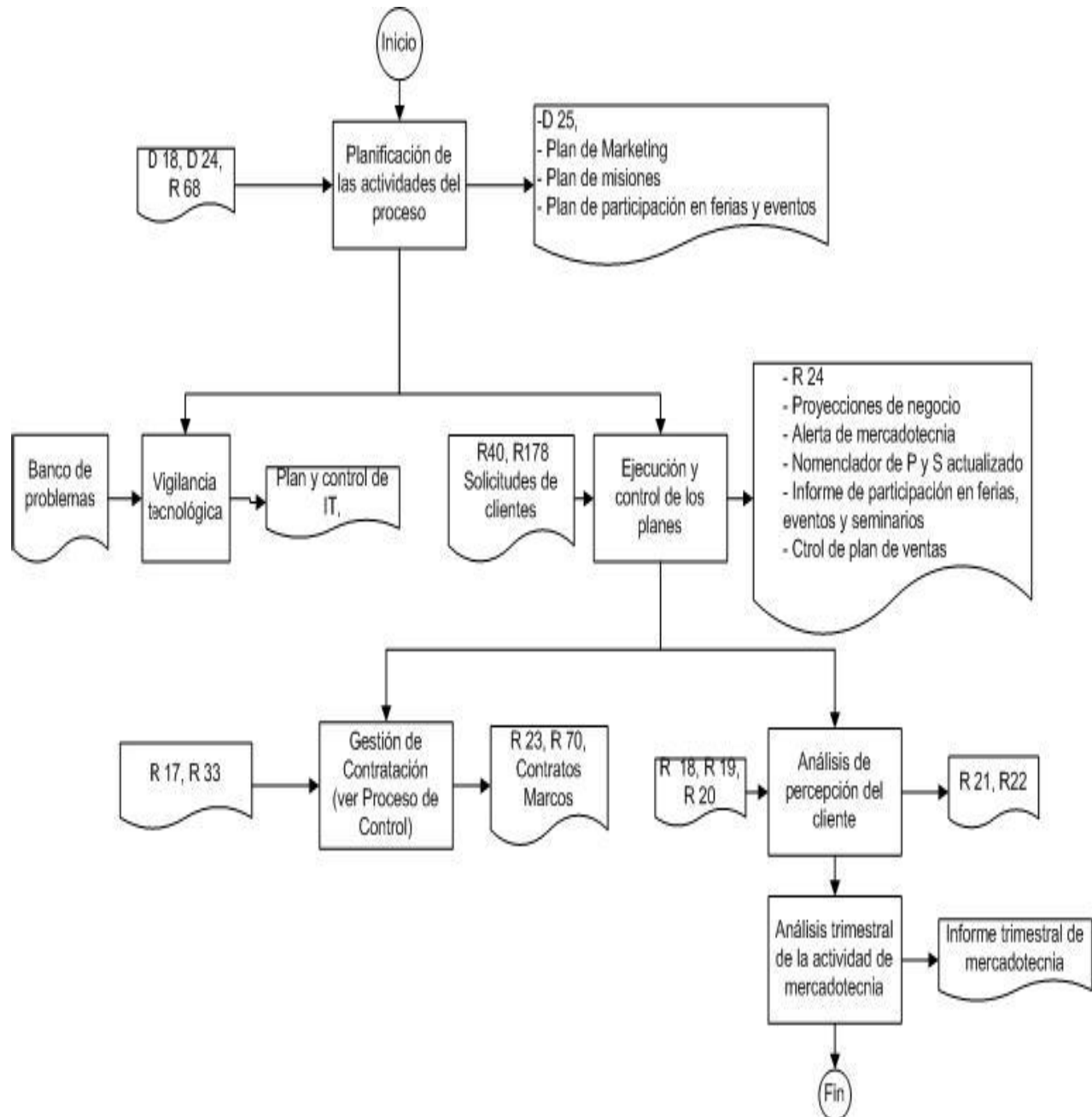
11. Controla y tramita de las reclamaciones emitidas a los clientes por impago y deducción indebida.
12. Apoya los inventarios físicos en los almacenes.
13. Apoya el trabajo del grupo de contabilidad.
14. Alerta sobre la necesidad de emitir notas de débito o crédito a los clientes que corresponda.

ANEXO 5

Diagrama de flujo actual del Proceso Comercial en Sistema Gestión de la Calidad

Requisitos y solicitudes de los Clientes

Entradas de los procesos del SIG



SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Salidas hacia los procesos del SIG

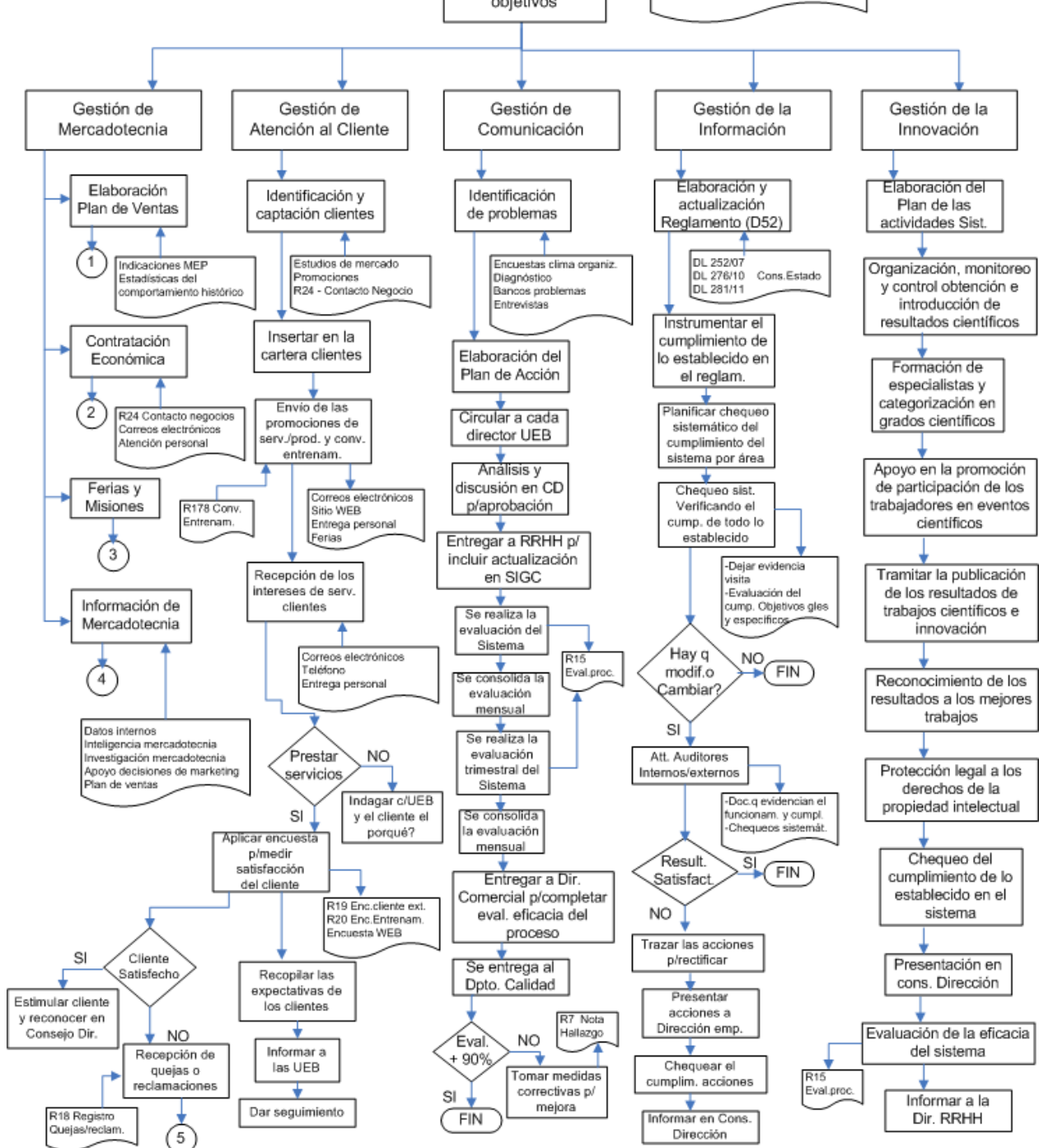
ANEXO 6

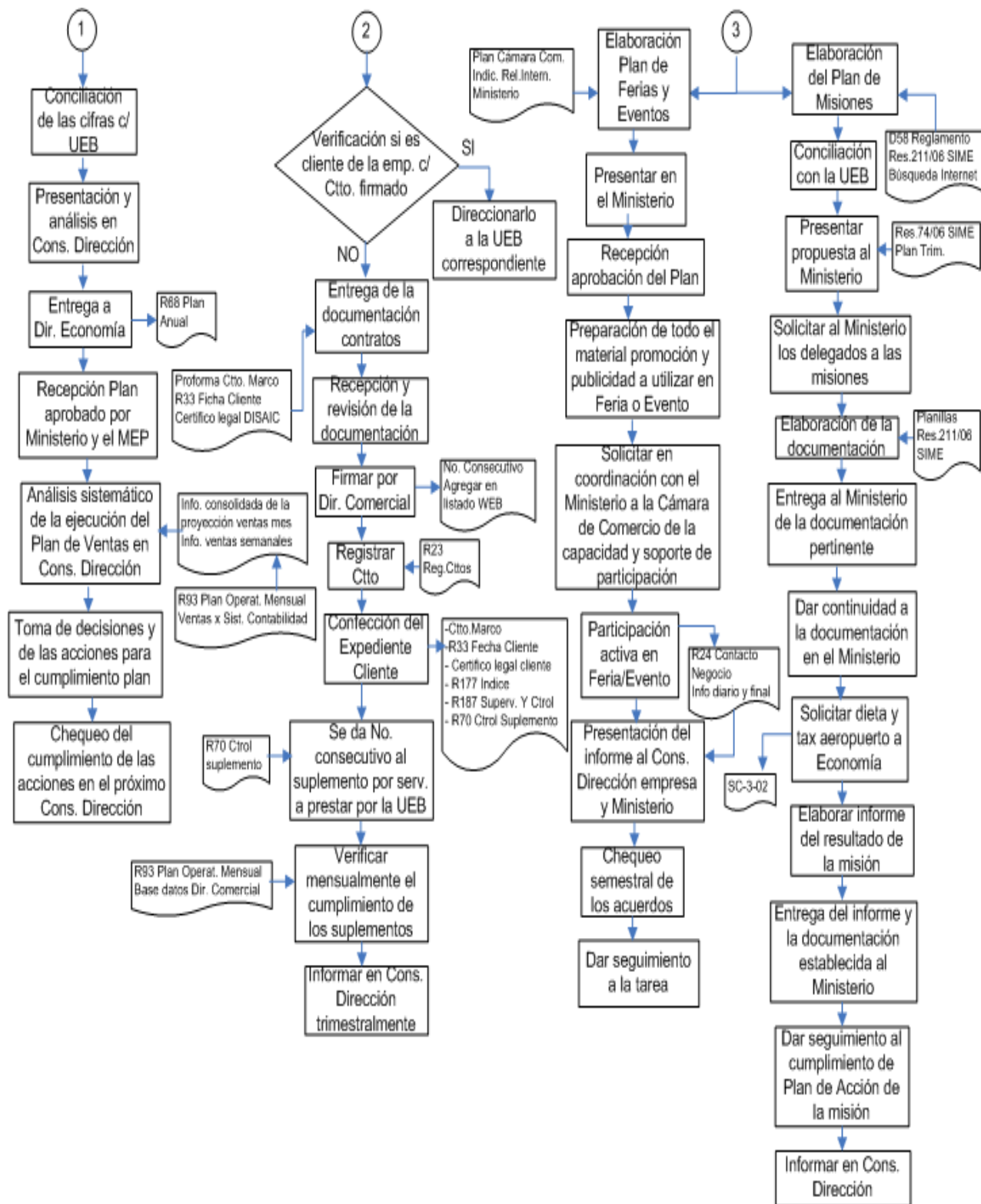
Cuestionario para entrevista

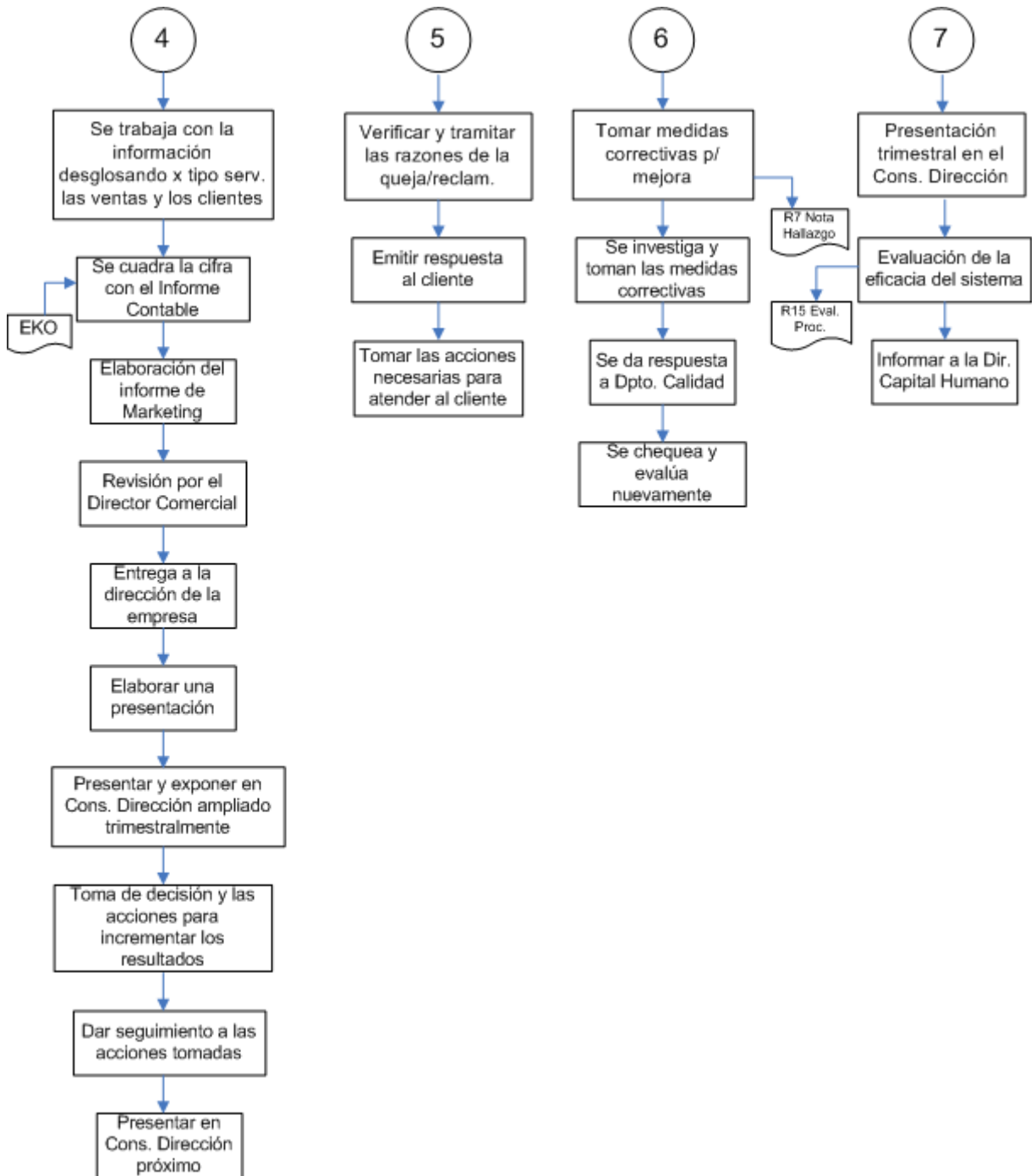
1. Ud. conoce en detalle las funciones de la Dirección donde trabaja?
2. Considera que son las adecuadas para la actividad comercial de la empresa?
3. Cargo que ocupa en la dirección.
4. Conoce en detalle las funciones que le son inherentes a su cargo según el profesigramas?
5. Diga las funciones o tareas que realiza en su desempeño diario
6. Ud. cree que esas funciones o tareas que desempeña están acorde a la actividad comercial?
7. La empresa está certificada bajo las Normas de Calidad, por lo tanto trabaja con un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, la cual define los procesos. Ud. conoce los procesos que intervienen en la actividad Comercial?
8. Como Ud. considera que las funciones de trabajo están distribuidas en su dirección?
9. Cree que es necesaria una organización o redistribución de funciones en la dirección?
10. A su consideración que será más efectiva, una organización del trabajo orientada hacia las funciones establecidas en el profesigramas, o por las actividades de los sistemas definidos en el SIGC?
11. Ud. cree que haciendo estos cambios se va a resolver el problema?
12. Relacione otros problemas que a su consideración existen en la Dirección que obstaculizan la eficiencia del trabajo.

**DIRECCION
COMERCIAL**

Identificación y elaboración de los objetivos







ANEXO 8

ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE FUNCIONES

Cargo: **DIRECTOR COMERCIAL**

		Comparado con el profesigram		
Profesiograma	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Firmar Contrato Marcos a nombre de la Empresa en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la entidad.	Firmar Contrato Marcos a nombre de la Empresa en correspondencia con el objeto social aprobado.			Firmar Contrato Marcos a nombre de la Empresa en correspondencia con el objeto social aprobado.
Proponer a la directora general el sistema de mercadotecnia y el Plan de Marketing de la empresa.	Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de Mercadotecnia.			Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de Mercadotecnia.
Asesorar a las Unidades Empresariales de Base sobre la evolución del mercado para la toma de decisiones estratégicas de ventas.	Asesorar a las Unidades Empresariales de Base sobre la evolución del mercado para la toma de decisiones estratégicas de ventas.			Asesorar a las Unidades Empresariales de Base sobre la evolución del mercado para la toma de decisiones estratégicas de ventas.
Coordinar las acciones de comunicación que la empresa debe realizar con los diferentes medios de difusión masiva.	Coordinar las acciones de comunicación que la empresa debe realizar con los diferentes medios de difusión masiva.			Coordinar las acciones de comunicación que la empresa debe realizar con los diferentes medios de difusión masiva.
	Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Comunicación.		Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Comunicación.	Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Comunicación.
Representar a la empresa ante las instituciones relacionadas con la actividad que dirige.	Representar a la empresa ante las instituciones relacionadas con la actividad que dirige.			Representar a la empresa ante las instituciones relacionadas con la actividad que dirige.

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Proponer a la dirección general el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente en la empresa y el sistema de atención al cliente.	Proponer a la dirección general el Sistema de Atención al Cliente y el método de evaluación de la satisfacción del cliente.			Proponer a la dirección general el Sistema de Atención al Cliente y el método de evaluación de la satisfacción del cliente.
Proponer a la dirección general el Manual de la Comunicación, el Manual de Identidad Corporativa y el Reglamento de la Información.	Proponer a la dirección general el Manual de Comunicación	Proponer a la dirección general el Manual de Comunicación		
	Proponer a la dirección general el Manual de Identidad Corporativa	Proponer a la dirección general el Manual de Identidad Corporativa		
	Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Información.		Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Información.	Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Información.
	Proponer a la dirección general el Reglamento de Información.	Proponer a la dirección general el Reglamento de Información.		
	Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Innovación.		Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Innovación	Proponer a la dirección general el Sistema de Gestión de la Innovación.

Cargo: **ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Elabora e implanta el Sistema de Comunicación de la empresa y lo mantiene actualizado.	Elabora, implanta y mantiene actualizado el Sistema de Gestión de la Comunicación de la empresa.			Elabora, implanta y mantiene actualizado el Sistema de Gestión de la Comunicación de la empresa.
	Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Comunicación de la empresa.		Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Comunicación de la empresa.	Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Comunicación de la empresa.
	Elabora, mantiene actualizado y vela por el cumplimiento del Manual de Comunicación de la empresa.		Elabora, mantiene actualizado y vela por el cumplimiento del Manual de Comunicación de la empresa.	Elabora, mantiene actualizado y vela por el cumplimiento del Manual de Comunicación de la empresa.
Garantiza que las marcas, logotipos y lemas comerciales se registren en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI) en coordinación con el área jurídica de la empresa.		No garantiza, sino que participa en la creación		Participa en la creación de las marcas, logotipos y lemas comerciales, además de gestionar en coordinación con el área jurídica su registro en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI)
Implanta el Manual de Identidad Corporativo de la empresa y vela por su cumplimiento.	Elabora en conjunto con el diseñador, implanta y mantiene actualizado el Manual de Identidad Corporativo de la empresa, además de velar por su cumplimiento.			Elabora conjuntamente con el diseñador, implanta, mantiene actualizado y vela por el cumplimiento del Manual de Identidad Corporativo de la empresa.
Coordina mensajes con los diferentes medios de divulgación teniendo en cuenta la eficiencia y las técnicas que usan la prensa plana, la propaganda gráfica, la radio, la TV otras	Coordina mensajes con los diferentes medios de divulgación teniendo en cuenta la eficiencia y las técnicas que usan la prensa plana, la propaganda gráfica, la radio, la TV y otras.			Coordina mensajes con los diferentes medios de divulgación teniendo en cuenta la eficiencia y las técnicas que usan la prensa plana, la propaganda gráfica, la radio, la TV y otras.

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Planea y ejecuta la promoción de los productos y servicios de la empresa, investigando y planeando programas y acciones comunicativas.				Planea y ejecuta la promoción de los productos y servicios de la empresa, investigando y planeando programas y acciones comunicativas.
Crea, redacta, revisa y reelabora mensajes de Comunicación Social de índole propagandística publicitaria ó de bien público para los diferentes medios y soportes.	Crea, redacta, revisa y reelabora mensajes de Comunicación Social de índole propagandístico y publicitario de la empresa para los diferentes medios y soportes.			Crea, redacta, revisa y reelabora mensajes de Comunicación Social de índole propagandístico y publicitario de la empresa para los diferentes medios y soportes.
Realiza fotorreportajes, y toma videos y fotos.				Realiza fotorreportajes, y toma videos y fotos.
Atiende a la prensa especializada.				Atiende a la prensa especializada.
Promueve y controla el trabajo de los colaboradores de los diferentes soportes (papel ó digital).	Promueve y controla el trabajo de los colaboradores de los diferentes soportes (papel ó digital).			Promueve y controla el trabajo de los colaboradores de los diferentes soportes (papel ó digital).
Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.		Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.		
Da seguimiento y respuesta a las solicitudes, quejas y reclamaciones de los clientes.		Da seguimiento y respuesta a las solicitudes, quejas y reclamaciones de los clientes.		
Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.	Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.			Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.

		Comparado con el profesigram		
Profesiograma	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
	Elabora y distribuye trimestralmente el Boletín de la empresa.		Elabora y distribuye trimestralmente el Boletín de la empresa.	Elabora y distribuye trimestralmente el Boletín de la empresa.
	Elabora y mantiene actualizado el Sistema de Gestión de la Información de la empresa.		Elabora y mantiene actualizado el Sistema de Gestión de la Información de la empresa.	Elabora y mantiene actualizado el Sistema de Gestión de la Información de la empresa.
	Elabora, implanta y mantiene actualizado el Reglamento de Información de la empresa, velando además por su cumplimiento.		Elabora, implanta y mantiene actualizado el Reglamento de Información de la empresa, velando además por su cumplimiento.	Elabora, implanta y mantiene actualizado el Reglamento de Información de la empresa, velando además por su cumplimiento.
	Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Información de la empresa.		Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Información de la empresa.	Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Información de la empresa.
	Elabora, mantiene actualizado y evalúa el Sistema de Gestión de la Innovación de la empresa.		Elabora, mantiene actualizado y evalúa el Sistema de Gestión de la Innovación de la empresa.	Elabora, mantiene actualizado y evalúa el Sistema de Gestión de la Innovación de la empresa.
	Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Innovación de la empresa.		Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Innovación de la empresa.	Elabora y vela por el cumplimiento del Plan de Innovación de la empresa.

Cargo: ESPECIALISTA EN GESTIÓN COMERCIAL (Económico)

Profesiograma	Funciones q realizan	Comparado con el profesigram		Quedaría
		Sobra	Falta	
Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes;	Recepciona, revisa y verifica que los Contratos Marcos cuenten con toda la información y documentación establecida para pasarlo a la firma del Director Comercial.			Recepciona, revisa y verifica que los Contratos Marcos cuenten con toda la información y documentación establecida para pasarlo a la firma del Director Comercial.
	Elabora el informe de la proyección mensual de las ventas contratadas por UEB.			Elabora el informe de la proyección mensual de las ventas contratadas por UEB.
Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;			Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;	Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;
Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas;		Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas;		
Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad Comercial.	Trabaja conjuntamente con el Director Comercial en la elaboración de la propuesta del Plan de Ventas del próximo año.			Trabaja conjuntamente con el Director Comercial en la elaboración de la propuesta del Plan de Ventas del próximo año.
	Controla semanalmente la ejecución del plan de ventas de la empresa por UEB, presentando dicha información al consejo de dirección.			Controla semanalmente la ejecución del plan de ventas de la empresa por UEB, presentando dicha información al consejo de dirección.

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Control de las cuentas por cobrar y pagar.		Control de las cuentas por pagar	La verificación del comportamiento por cliente.	Verificación y control del comportamiento de las cuentas por cobrar por cliente
Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.		Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.		
Elabora el Plan de Mercadotecnia de la empresa en coordinación con el resto de las áreas de la empresa, así como su presupuesto.			Elabora el Plan de Mercadotecnia de la empresa en coordinación con el resto de las áreas de la empresa, así como su presupuesto.	Elabora el Plan de Mercadotecnia de la empresa en coordinación con el resto de las áreas de la empresa, así como su presupuesto.
	Recopila y procesa la información para la elaboración del Informe de Marketing que se presenta en Consejo de Dirección de la empresa.			Recopila y procesa la información para la elaboración del Informe de Marketing que se presenta en Consejo de Dirección de la empresa.
	Elabora el Informe de Marketing de la empresa que se expone en el Consejo de Dirección ampliado el cual se realiza trimestralmente.			Elabora el Informe de Marketing de la empresa que se expone en el Consejo de Dirección ampliado el cual se realiza trimestralmente.
Conoce y documenta las necesidades, deseos, y expectativas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigidos los productos y servicios.		Conoce y documenta las necesidades, deseos, y expectativas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigidos los productos y servicios.		
Recoge y documenta las opiniones de los clientes acerca de los productos y servicios.	Apoya en la aplicación de encuestas a clientes externos.			Apoya en la aplicación de encuestas a clientes externos.

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Da seguimiento y respuesta a solicitudes, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.		Da seguimiento y respuesta a solicitudes, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.		
Diseña e implanta el Sistema de Atención a los Clientes.			Diseña e implanta el Sistema de Atención a los Clientes.	
	Atención directa a los clientes que lleguen a la Dirección.			Atención directa a los clientes que lleguen a la Dirección.
Estudia el tamaño del mercado donde opera la empresa y evalúa las acciones para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado meta.			Estudia el tamaño del mercado donde opera la empresa y evalúa las acciones para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado meta.	Estudia el tamaño del mercado donde opera la empresa y evalúa las acciones para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado meta.
Garantiza que los productos y servicios que oferta la empresa se distingan y sean reconocidos por sus atributos (precio, prestaciones, calidad)			Garantiza que los productos y servicios que oferta la empresa se distingan y sean reconocidos por sus atributos (precio, prestaciones, calidad)	Garantiza que los productos y servicios que oferta la empresa se distingan y sean reconocidos por sus atributos (precio, prestaciones, calidad)
	Revisa periódicamente que el Nomenclador de Productos esté acorde al Objeto Social de la empresa aprobado por el Ministerio.			Revisa periódicamente que el Nomenclador de Productos esté acorde al Objeto Social de la empresa aprobado por el Ministerio.
	Vela porque cada producto o servicio que esté contemplado en el Nomenclador de Producto tenga su resolución de aprobación y ficha de precio		Vela porque cada producto o servicio que esté contemplado en el Nomenclador de Producto tenga su resolución de aprobación y ficha de precio	Vela porque cada producto o servicio que esté contemplado en el Nomenclador de Producto tenga su resolución de aprobación y ficha de precio

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Revisa si la aprobación de los proveedores de la empresa se está realizando tal y como está establecido con los pliegos de concurrencia.		Revisa si la aprobación de los proveedores de la empresa se está realizando tal y como está establecido con los pliegos de concurrencia.		
Coordina con las áreas correspondientes análisis periódicos de precios.			Coordina con las áreas correspondientes análisis periódicos de precios.	Coordina con las áreas correspondientes análisis periódicos de precios.
Realiza análisis sobre la competencia como parte del sistema de Inteligencia de la Mercadotecnia.			Realiza análisis sobre la competencia como parte del sistema de Inteligencia de la Mercadotecnia.	Realiza análisis sobre la competencia como parte del sistema de Inteligencia de la Mercadotecnia.
Localiza y propone nuevos productos y servicios a partir de las demandas de los clientes.			Localiza y propone nuevos productos y servicios a partir de las demandas de los clientes.	
Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.		Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.		
	Recibe la solicitud de las UEB de la incorporación de un nuevo producto/servicio al Nomenclador, verificando que el mismo esté amparado por algún acápite del Objeto Social de la empresa.		Recibe la solicitud de las UEB de la incorporación de un nuevo producto/servicio al Nomenclador, verificando que el mismo esté amparado por algún acápite del Objeto Social de la empresa.	Recibe la solicitud de las UEB de la incorporación de un nuevo producto/servicio al Nomenclador, verificando que el mismo esté amparado por algún acápite del Objeto Social de la empresa.
Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.		Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.		

		Comparado con el profesiograma		
Profesiograma	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
			Realiza trimestralmente el informe de Alerta de Mercadotecnia	Realiza trimestralmente el informe de Alerta de Mercadotecnia

Cargo: ESPECIALISTA EN GESTIÓN COMERCIAL (Atención a Clientes)

		Comparado con el profesigram		
Profesiograma	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes;	Recepciona, revisa y verifica que los Contratos Marcos cuenten con toda la información y documentación establecida para pasarlo a la firma del Director Comercial.	Recepciona, revisa y verifica que los Contratos Marcos cuenten con toda la información y documentación establecida para pasarlo a la firma del Director Comercial.		
	Actualiza y controla en la intranet de la empresa las copias de los Contratos Marcos y documentos que se requieran.		Actualiza y controla en la intranet de la empresa las copias de los Contratos Marcos y documentos que se requieran.	Actualiza y controla en la intranet de la empresa las copias de los Contratos Marcos y documentos que se requieran.
Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;		Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;		
Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas;		Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas;		
Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad Comercial.		Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad Comercial.		
Control de las cuentas por cobrar y pagar.		Control de las cuentas por cobrar y pagar.		

Profesiograma	Funciones q realizan	Comparado con el profesiograma		Quedaría
		Sobra	Falta	
Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.		Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.		
Elabora el Plan de Mercadotecnia de la empresa en coordinación con el resto de las áreas de la empresa, así como su presupuesto.			Elabora el Plan de Mercadotecnia de la empresa en coordinación con el resto de las áreas de la empresa.	Elabora el Plan de Mercadotecnia de la empresa en coordinación con el resto de las áreas de la empresa.
	Recopila y procesa la información para la elaboración del Informe de Marketing que se presenta en Consejo de Dirección de la empresa.			Recopila la información relacionada a la atención a clientes para la elaboración del Informe de Marketing.
Conoce y documenta las necesidades, deseos, y expectativas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigidos los productos y servicios.			Conoce y documenta las necesidades, deseos, y expectativas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigidos los productos y servicios.	Conoce y documenta las necesidades, deseos, y expectativas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigidos los productos y servicios.
	Revisa la cuenta principal de correo electrónico de la empresa (disaic@disaic.cu)			Revisa la cuenta principal de correo electrónico de la empresa (disaic@disaic.cu)
	Recepciona ya sea por correo electrónico, web, teléfono o personal las solicitudes de servicios y productos que son generadas por la promoción, viabiliza y da seguimiento de dichas solicitudes a las diferentes UEB.			Recepciona ya sea por correo electrónico, web, teléfono o personal las solicitudes de servicios y productos que son generadas por la promoción, viabiliza y da seguimiento de dichas solicitudes a las diferentes UEB.

		Comparado con el profesigram		
Profesiograma	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Recoge y documenta las opiniones de los clientes acerca de los productos y servicios.	Aplica las encuestas a clientes externos, donde se mide la satisfacción del servicio/producto recibido y procesa su resultado			Aplica las encuestas a clientes externos, donde se mide la satisfacción del servicio/producto recibido y procesa su resultado
	Recepciona y procesa de las diferentes UEB el resumen de Encuesta sobre entrenamientos temáticos.			Recepciona y procesa de las diferentes UEB el resumen de Encuesta sobre entrenamientos temáticos.
	Consolida e informa trimestralmente los resúmenes de las encuestas de entrenamientos y a clientes externos.			Consolida e informa trimestralmente los resúmenes de las encuestas de entrenamientos y a clientes externos.
			Realiza trimestralmente el informe de Expectativas de los clientes	Realiza trimestralmente el informe de Expectativas de los clientes
Da seguimiento y respuesta a solicitudes, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.	Recepciona, da seguimiento y respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes, ya sean internos o externos.			Recepciona, da seguimiento y respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes, ya sean internos o externos.
Diseña e implanta el Sistema de Atención a los Clientes.			Diseña e implanta el Sistema de Atención a los Clientes.	Diseña, implanta y vela por el cumplimiento del Sistema de Atención al Cliente
	Atención directa a los clientes que lleguen a la Dirección.			Atención directa a los clientes que lleguen a la Dirección.
Estudia el tamaño del mercado donde opera la empresa y evalúa las acciones para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado meta.			Estudia el tamaño del mercado donde opera la empresa y evalúa las acciones para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado meta.	Estudia el tamaño del mercado donde opera la empresa y evalúa las acciones para alcanzar mayor posicionamiento en el mercado meta.

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Garantiza que los productos y servicios que oferta la empresa se distingan y sean reconocidos por sus atributos (precio, prestaciones, calidad)		Garantiza que los productos y servicios que oferta la empresa se distingan y sean reconocidos por sus atributos (precio, prestaciones, calidad)		
Revisa si la aprobación de los proveedores de la empresa se está realizando tal y como está establecido con los pliegos de concurrencia.	Revisa si la aprobación de los proveedores de la empresa se está realizando tal y como está establecido con los pliegos de concurrencia.		Revisa si la aprobación de los proveedores de la empresa se está realizando tal y como está establecido con los pliegos de concurrencia.	
Coordina con las áreas correspondientes análisis periódicos de precios.	Coordina con las áreas correspondientes análisis periódicos de precios.		Coordina con las áreas correspondientes análisis periódicos de precios.	
Realiza análisis sobre la competencia como parte del sistema de Inteligencia de la Mercadotecnia.	Realiza análisis sobre la competencia como parte del sistema de Inteligencia de la Mercadotecnia.		Realiza análisis sobre la competencia como parte del sistema de Inteligencia de la Mercadotecnia.	
Localiza y propone nuevos productos y servicios a partir de las demandas de los clientes.	Localiza y propone nuevos productos y servicios a partir de las demandas de los clientes.		Localiza y propone nuevos productos y servicios a partir de las demandas de los clientes.	Localiza y propone nuevos productos y servicios a partir de las demandas de los clientes.
Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.	Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.	Mantiene actualizado los servicios y productos que aparecen en la página WEB de DISAIC.		Mantiene actualizado los servicios y productos que aparecen en la página WEB de DISAIC.
		Promociona vía correo electrónico los servicios, productos y entrenamientos que brindan las UEB.		Promociona vía correo electrónico los servicios, productos y entrenamientos que brindan las UEB.
		Busca vía Internet clientes potenciales.		Busca vía Internet clientes potenciales.

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.	Gestiona el Sistema de Calidad en la dirección y da seguimiento a toda la documentación			Gestiona el Sistema de Calidad en la dirección y da seguimiento a toda la documentación
			Implementa y ejecuta la actividad de vigilancia tecnológica	Implementa y ejecuta la actividad de vigilancia tecnológica

Cargo: **ESPECIALISTA DE COLABORACIÓN Y PROYECTOS**

Profesiograma	Funciones q realizan	Comparado con el profesigramo		Quedaría
		Sobra	Falta	
Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes;		Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes;		
Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;		Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos;		
Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas;		Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas;		
Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad Comercial.		Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad Comercial.		
Controla las cuentas por cobrar y pagar.		Controla las cuentas por cobrar y pagar.		
Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.		Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.		

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Trabaja en la continua localización de nuevos proyectos para la empresa, priorizando aquellos que facilitan financiamientos externos para la organización.	Trabaja en la localización de nuevos proyectos para la empresa, priorizando aquellos que facilitan financiamientos externos para la organización.			Trabaja en la localización de nuevos proyectos para la empresa, priorizando aquellos que facilitan financiamientos externos para la organización.
Estudia las oportunidades de Negocios Internacionales.	Estudia las oportunidades de Negocios Internacionales.			Estudia las oportunidades de Negocios Internacionales.
Elabora Proyectos de Colaboración Nacional e Internacional.	Elabora Proyectos de Colaboración Nacional e Internacional.			Elabora Proyectos de Colaboración Nacional e Internacional.
Participa y asesora en materia de colaboración Nacional e Internacional.	Participa y asesora en materia de colaboración Nacional e Internacional.			Participa y asesora en materia de colaboración Nacional e Internacional.
	Recibe las solicitudes de proyectos de colaboración nacional e internacional, y los viabiliza con las organizaciones pertinentes.		Recibe las solicitudes de proyectos de colaboración nacional e internacional, y los viabiliza con las organizaciones pertinentes.	Recibe las solicitudes de proyectos de colaboración nacional e internacional, y los viabiliza con las organizaciones pertinentes.
Recepciona y ordena todas las licitaciones recibidas y las traduce en caso de que sea necesario.	Busca, recepciona y ordena las licitaciones de lanzamientos de convocatoria de trabajo.			Busca, recepciona y ordena las licitaciones de lanzamientos de convocatoria de trabajo.
Elabora la documentación de los Proyectos en coordinación con las áreas implicadas en el mismo, los presenta y gestiona su aprobación.	Elabora la documentación de los Proyectos en coordinación con las áreas implicadas en el mismo, los presenta y gestiona su aprobación.			Elabora la documentación de los Proyectos en coordinación con las áreas implicadas en el mismo, los presenta y gestiona su aprobación.
Da seguimiento al desarrollo de los proyectos y al cumplimiento de las acciones pactadas en los mismos.	Da seguimiento al desarrollo de los proyectos y al cumplimiento de las acciones pactadas en los mismos.			Da seguimiento al desarrollo de los proyectos y al cumplimiento de las acciones pactadas en los mismos.

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes.	Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes en el marco de las ferias.			Domina los principales productos y servicios de la empresa, los promueve y participa activamente en la búsqueda de nuevos clientes en el marco de las ferias.
	Elabora y analiza planes y estrategias para la participación de la empresa en eventos y ferias nacionales e internacionales.		Elabora y analiza planes y estrategias para la participación de la empresa en eventos y ferias nacionales e internacionales.	Elabora y analiza planes y estrategias para la participación de la empresa en ferias y eventos nacionales e internacionales.
	Participa de forma activa y permanente como representante de la empresa en las ferias nacionales e internacionales.		Participa de forma activa y permanente como representante de la empresa en las ferias nacionales e internacionales.	Participa de forma activa y permanente como representante de la empresa en las ferias nacionales e internacionales.
Da seguimiento y control a las Cartas de Intención y Acuerdos de Colaboración Internacional.	Da seguimiento y control a las Cartas de Intención y Acuerdos de Colaboración Internacional.			Da seguimiento y control a las Cartas de Intención de negocios y Acuerdos de Colaboración Internacional.
Analiza la cartera de consultores potencialmente exportables y gestiona su colocación en actividades externas.			Analiza la cartera de consultores potencialmente exportables y gestiona su colocación en actividades externas.	Analiza la cartera de consultores potencialmente exportables y gestiona su colocación en actividades externas.
Realiza el seguimiento y control de las exportaciones y servicios potencialmente exportables.			Realiza el seguimiento y control de las exportaciones y servicios potencialmente exportables.	Realiza el seguimiento y control de las exportaciones y servicios potencialmente exportables.

		Comparado con el profesigram		
Profesigram	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Organiza la actividad de Protocolo en las que se implique la empresa.	Organiza conjuntamente con la especialista de comunicacón las actividades de protocolo en las que se implique la empresa.			Organiza conjuntamente con la especialista de comunicacón las actividades de protocolo en las que se implique la empresa.
Da seguimiento y respuesta a las solicitudes, quejas, reclamaciones y solicitudes de los clientes.		Da seguimiento y respuesta a las solicitudes, quejas, reclamaciones y solicitudes de los clientes.		
Gestiona el Sistema de Calidad en las tareas que le son inherentes.	Gestiona el sistema de calidad en las tareas o actividades que le son inherentes.			Gestiona el sistema de calidad en las tareas o actividades que le son inherentes.
	Gestiona con las diferentes empresas publicitarias el diseño e impresi3n de los materiales de promoci3n y publicidad de la empresa.		Gestiona con las diferentes empresas publicitarias el diseño e impresi3n de los materiales de promoci3n y publicidad de la empresa.	Gestiona con las diferentes empresas publicitarias el diseño e impresi3n de los materiales de promoci3n y publicidad de la empresa.

Cargo: TÉCNICO OPERATIVO EN FACTURACIÓN, CONCILIACIÓN Y COBROS

Profesiograma	Funciones q realizan	Comparado con el profesioigrama		Quedaría
		Sobra	Falta	
Concilia con los clientes para conocer las recepciones.		Concilia con los clientes para conocer las recepciones.		
Participa en la propuesta y seguimiento de acuerdos de pago del cliente.		Participa en la propuesta y seguimiento de acuerdos de pago del cliente.		
Prepara los informes estadísticos de la deuda por cliente		Prepara los informes estadísticos de la deuda por cliente		
Controla las fechas de pago según lo pactado y el pago de interés por incumplimiento.		Controla las fechas de pago según lo pactado y el pago de interés por incumplimiento.		
Concilia con el cliente y el área contable.		Concilia con el cliente y el área contable.		
Documenta la facturación con letra de cambio.		Documenta la facturación con letra de cambio.		
Factura la mercancía importada o exportada controlando la documentación que se establezca para ello.		Factura la mercancía importada o exportada controlando la documentación que se establezca para ello.		
Concilia con los clientes de las cuentas por cobrar en moneda nacional.		Concilia con los clientes de las cuentas por cobrar en moneda nacional.		

		Comparado con el profesigram		
Profesiograma	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
Controla de los expedientes de cobros por clientes.		Controla de los expedientes de cobros por clientes.		
Concilia con las áreas comerciales, transporte y legal de las reclamaciones por faltantes, averías, impagos y deducciones indebidas.		Concilia con las áreas comerciales, transporte y legal de las reclamaciones por faltantes, averías, impagos y deducciones indebidas.		
Controla y tramita de las reclamaciones emitidas a los clientes por impago y deducción indebida.		Controla y tramita de las reclamaciones emitidas a los clientes por impago y deducción indebida.		
Apoya los inventarios físicos en los almacenes.		Apoya los inventarios físicos en los almacenes.		
Apoya el trabajo del grupo de contabilidad.		Apoya el trabajo del grupo de contabilidad.		
Alerta sobre la necesidad de emitir notas de débito o crédito a los clientes que corresponda		Alerta sobre la necesidad de emitir notas de débito o crédito a los clientes que corresponda		
	Recepciona, organiza en expedientes y controla los Contratos Marcos firmados por el Director Comercial.		Recepciona, organiza en expedientes y controla los Contratos Marcos firmados por el Director Comercial.	Recepciona, organiza y controla los Contratos Marcos en expedientes por clientes.

Profesiograma	Funciones q realizan	Comparado con el profesiograma		Quedaría
		Sobra	Falta	
	Da número y lleva el control de los suplementos a los Contratos Marcos de los clientes generados en las diferentes UEB.		Da número y lleva el control de los suplementos a los Contratos Marcos de los clientes generados en las diferentes UEB.	Enumera y controla los suplementos a los Contratos Marcos de los clientes generados en las diferentes UEB.
	Es el responsable de la organización y control de los documentos en los archivos de la dirección.		Es el responsable de la organización y control de los documentos en los archivos de la dirección.	Es el responsable de la organización y control de los documentos en los archivos de la dirección.
	Lleva el control de la documentación de entrada y salida de la dirección.		Lleva el control de la documentación de entrada y salida de la dirección.	Controla la documentación de entrada y salida de la dirección.
	Recoge las necesidades, confecciona la solicitud y extracción de todos los materiales y productos del almacén.		Recoge las necesidades, confecciona la solicitud y extracción de todos los materiales y productos del almacén.	Recepciona las necesidades de suministro de materiales y productos de la dirección, confecciona la solicitud y extrae los del almacén.
	Lleva el control de la entrega y de la disponibilidad o existencia de los materiales de oficina.		Lleva el control de la entrega y de la disponibilidad o existencia de los materiales de oficina.	Controla la entrega y la existencia de los materiales de oficina.
	Lleva el control de los Activos Fijos Tangibles, realizando chequeos físicos de forma periódica.		Lleva el control de los Activos Fijos Tangibles, realizando chequeos físicos de forma periódica.	Controla los Activos Fijos Tangibles del área, realizando chequeos físicos de forma sistemática.

		Comparado con el profesigram		
Profesiograma	Funciones q realizan	Sobra	Falta	Quedaría
	Realiza todo el procedimiento de tramitación de pago de servicios en economía: entrega de prefacturas u ofertas, solicitud y recogida de cheques, y la posterior entrega de la documentación final.		Realiza todo el procedimiento de tramitación de pago de servicios en economía: entrega de prefacturas u ofertas, solicitud y recogida de cheques, y la posterior entrega de la documentación final.	Tramita el pago de los servicios en economía: entrega de prefacturas u ofertas, solicitud y recogida de cheques, y entrega de la documentación final.
	Gestiona y garantiza con las áreas correspondientes la logística de las actividades que son responsabilidad de la Dirección.		Gestiona y garantiza con las áreas correspondientes la logística de las actividades que son responsabilidad de la Dirección.	Gestiona y garantiza con las áreas correspondientes la logística de las actividades que son responsabilidad de la Dirección

ANEXO 9

Certificado de participación en Fórum de Ciencia y Técnica



XVIII FORUM DE CIENCIA
Y TÉCNICA Y ECONOMÍA APLICADA

Se le otorga el presente

CERTIFICADO

A: Lic. Yamila Almaguer Darna

Por su participación en el FORUM de Base
con la ponencia:

*Propuesta preliminar del reordenamiento de la
Dirección Comercial de la Casa Consultora DISAIC*

Dado en La Habana,
a los 6 días del mes de septiembre del 2013

A handwritten signature in black ink, which appears to read "A. Gómez Gilbani", is written over a circular blue stamp. The stamp contains the text "EMPRESA CASA CONSULTORA" around the perimeter and "DISAIC" in the center.

Director General
Casa Consultora DISAIC

ANEXO 10

AVAL de la empresa sobre aplicación e impacto del trabajo de investigación



DISAIC
CASA CONSULTORA

Ave. Buenos Aires No. 100, esq. a Leonor, Cerro, La Habana, Cuba. C.P. 13 300
Teléf.: 878 8739, 878 3583. Fax: (537) 870 1652. e-mail: disaic@disaic.cu
URL: www.disaic.cu



La Habana, 28 de Febrero de 2014.
"Año 56 de la Revolución"

A: DrC Luis Barreiro Pousa
Coordinador de la Maestría en Dirección
CETED

Compañero:

Estamos presentando a su institución **AVAL** de la utilidad, resultados e impacto que ha tenido para nuestra empresa el trabajo de investigación de la compañera **YAMILA ALMAGUER DARNA**, trabajadora de la Dirección Comercial que ocupa el cargo de Especialista en Gestión Comercial, y que en estos momentos opta por su título de Máster en Dirección.

El trabajo de tesis que está presentando es la "Propuesta de reorganización de funciones de la Dirección Comercial en la Casa Consultora DISAIC".

Para la realización de dicho trabajo realizó un diagnóstico de la Dirección Comercial y del mismo se obtuvo varias deficiencias e incongruencias que existían, entre ellas algunas que afectaban el eficiente desempeño del trabajo.

Dicho diagnóstico fue presentado en el Fórum de Ciencia y Técnica de la empresa en el mes de Julio del año 2013, como recomendación del mismo se elevaron al Consejo de Dirección todos los elementos detectados y se tomaron acciones que han reportado un impacto positivo en el trabajo de la Dirección Comercial, como son:

1. Se aprobó que el rediseño del diagrama de flujo y el replanteo de los objetivos del proceso de trabajo de la Dirección fuera presentado a la Dirección de Capital Humano la que rectorea la actividad de Calidad en la empresa, como una mejora al proceso en el Sistema de Calidad para modificar el que estaba establecido.
2. Se ha ido distribuyendo paulatinamente las funciones de los cargos según el análisis presentado en este trabajo, y se ha logrado una mejor organización del mismo.
3. Fue presentado en consejo de dirección la necesidad de implantar un sistema de contabilidad automatizado único en la empresa para poder obtener la información que se requiere de forma oportuna y sin margen a errores. En el mes de Enero del 2014 se



DISAIC
CASA CONSULTORA

Ave. Buenos Aires No. 100, esq. a Leonor, Cerro, La Habana, Cuba. C.P. 13 300
Teléf.: 878 8739, 878 3583. Fax: (537) 870 1652. e-mail: disaic@disaic.cu
URL: www.disaic.cu



comenzó la implantación del VERSAT Sarasola (Sistema contable comercializado por la empresa) y la migración de la contabilidad para dicho sistema.

Cabe destacar que a pesar de todos estos cambios aún quedan elementos pendientes que están en un proceso de análisis y que pueden continuar siendo mejorados para obtener una eficiente gestión de la actividad comercial de la empresa.

Sin más, quedo

Muy atentamente,

Lic. Orlando Tamargo Castro
Director Comercial
Casa Consultora DISAIC



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad: Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona realizadas con el propósito de obtener un resultado esperado.³²

ANEC: Asociación Nacional de Economistas de Cuba

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.³³

Cargo: Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad o propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización.³³

Comunicación: Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.³³

Comunicación institucional: Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.³³

³² Resolución 60/11 - Anexo 1 de la Contraloría General de la República, de fecha 1 de Marzo del 2011

³³ NC 3000:2007. Oficina Nacional de Normalización. 2007

Cooperación del Trabajo: la coordinación e interrelación de las relaciones que se establecen entre los distintos trabajadores y colectivos en la ejecución de un proceso productivo, mediante las cuales se materializa la continuidad e integralidad del mismo.³⁴

CTEC: Empresa de Servicios Tecnológicos

Cultura: Conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional.³⁵

Cultura organizacional:

Interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.³³

Conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.³⁵

Diagrama de flujo: Representación diagramática que ilustra la secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema.³²

División del Trabajo: Desagregación de las distintas actividades que componen un proceso productivo o de servicio y su distribución entre los diferentes trabajadores y colectivos que intervienen en el mismo.³⁴

Estructura de la organización: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.³³

³⁴ "Organización del trabajo". Colectivo de autores Cap. VII. Pág. 197

³⁵ Manene, Luis Miguel. "La cultura en la organización empresarial". 2010. P.2-3

Estructura organizativa: Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades organizativas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.³²

Ergonomía: Ciencia aplicada que estudia el sistema integrado por el trabajador, los medios de producción y el ambiente laboral, para que el trabajo sea eficiente y adecuado a las capacidades psicofisiológicas del trabajador, promoviendo su salud y logrando su satisfacción y bienestar.³³

Función: Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.³²

Gestión: Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.³²

Gestión de Información: Conjunto de principios, métodos y procedimientos destinados al tratamiento armonizado de la información para obtener resultados que satisfagan las necesidades de los usuarios y garantizar la obtención de la información relevante.³⁶

IDICT: Instituto de Desarrollo Industrial, Ciencia y Tecnología

Información: Conjunto organizado de datos procesados que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. Proporciona significado o sentido a las cosas y su uso racional es la base del conocimiento, facilitando la solución de problemas y la toma de decisiones.³²

Mejora continua: Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.³²

MEP: Ministerio de Economía y Planificación

MFP: Ministerio de Finanzas y Precios

MTSS: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social

NC: Norma Cubana

³⁶ DL 281/11 del Consejo de Estado, 8 de Febrero de 2011, "Del Sistema de Información del Gobierno". Cap. I

Objetivo: Algo ambicionado o que se propone alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirige o encamina una o varias acciones.³³

ONN: Oficina Nacional de Normalización

Procesos de trabajo: Sucesión en tiempo y espacio de la acción conjunta de las personas, medios de trabajo, materiales, energía e información en el seno del sistema de trabajo, con la finalidad de crear productos de valor y prestar servicios para el usuario o cliente.³³

Prospectiva Tecnológica: Conjunto de análisis y estudios realizados en diferentes escenarios con el fin de explorar o predecir posibles estados futuros de la tecnología y su influencia en la organización, mediante el empleo de determinados métodos y herramientas que permitan la consecución de objetivos industriales y comerciales. Es el método ideal para desarrollar la estrategia tecnológica de la organización. (Manual del Sistema de Gestión de la Innovación)

Satisfacción del cliente: Percepción del usuario o cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.³³

SIG: Sistema Integrado de Gestión

Sistema de Información: Conjunto sistemático y formal de componentes y requisitos, que permiten realizar las operaciones de captación, procesamiento, análisis y distribución de información para alcanzar las metas y objetivos de la organización.³⁷

Sistema de trabajo: Conjunto de elementos, mutuamente relacionados o que interactúan, como capital humano; los equipos y materiales; la organización del trabajo, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a las exigencias ergonómicas; la organización de la producción y de la prestación de servicios, así como el aprovisionamiento y la distribución.³³

³⁷ D52 – Reglamento de Información, Rev. 2, Cap.2.III, 2011, P.7

Vigilancia Tecnológica: Conjunto de acciones coordinadas de búsqueda, tratamiento (filtrado, clasificación y análisis) y distribución de información obtenida de modo legal, útil para distintas personas de una organización en su proceso de toma de decisiones y para alimentar su proyección estratégica. (Manual del Sistema de Gestión de la Innovación)

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE LA HABANA

TESIS EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE
MASTER EN DIRECCIÓN

**“Propuesta de reorganización de funciones
de la Dirección Comercial
en la Casa Consultora DISAIC”**

Autora: Lic. YAMILA ALMAGUER DARNA

Tutor: MsC. RAFAEL DÍAZ CRESPO

Consultante: MsC. SILVIA LUCIA MORAN LORENZO

Marzo, 2014

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a:

Mi papá, por ser la persona más importante en el desarrollo de toda mi vida, ya sea social como profesional.

“Papá, eres un ejemplo a seguir por ser:
brillante, inteligente, muy estudioso y disciplinado.”

Mi mamá, por haberme hecho la persona que soy y siempre ayudarme en todos los aspectos de mi vida.

“Mamá, te quiero mucho”

Mi hija, por siempre confiar en mí, por su amor incondicional y protección que constantemente tiene conmigo.

“Mi niña, te amo mucho.
Esta maestría la he terminado para que siempre estés orgullosa de tu mami,
y que sigas el ejemplo, pues quiero que seas una mujer de bien y
tengas un futuro lleno de felicidad y amor”

AGRADECIMIENTOS

La vida del hombre desde su nacimiento está llena de obstáculos y tropiezos, los que obligan a pensar, analizar y tomar decisiones para darle solución, y de ellos toma experiencia y se fortalece para lograr vencerlos, dentro de ese proceso existen personas que son soportes espirituales. A esas personas que han hecho que mi vida sea más llevadera y que han permitido que logre llegar a donde estoy, les quiero agradecer:

- ☞ A mis padres, por ser ejemplo de inteligencia, tenacidad, perseverancia y darme la fuerza y el empuje para el desarrollo en todos los aspectos de mi vida.
- ☞ A mi hija Irene, por ser el motor impulsor de todos mis esfuerzos y sacrificios.
- ☞ A mi esposo Alberto, por todo su amor, darme el ánimo y apoyo para graduarme.
- ☞ A mis hermanos, por su apoyo y ayuda en facilitarme los medios automatizados.
- ☞ A mi tutor, por su paciencia y dedicación de su tiempo libre, además de brindarme sus conocimientos para la elaboración del trabajo.
- ☞ A mis compañeros de trabajo Silvia Lucía Morán y Rafael Martínez, por toda la ayuda que me han brindado como consultantes y asesores de la tesis.
- ☞ A mis compañeros de trabajo, por su comprensión y el apoyo en la información brindada para la realización del diagnóstico.
- ☞ Y a todas las demás personas que de una forma u otra me han ayudado en buscar información, bibliografía y documentación necesaria para la elaboración de la tesis, ayuda profesional, asesoría específica, etc.

A todos, MUCHAS GRACIAS !!!!

RESÚMEN

En vista a la implementación de los cambios organizacionales que están realizándose en nuestro país, y como directriz que se aplica en la actualidad por las empresas, se decidió tomar como tema de esta tesis realizar una propuesta para redistribuir las funciones de trabajo en la Dirección Comercial de la “**Casa Consultora DISAIC**”.

Para lograr el objetivo trazado se realizó un diagnóstico general de la Dirección Comercial, donde se utilizaron para ello técnicas de recopilación de información como son: revisión documental, entrevistas y observación, realizando un trabajo muy detallado y analizado con cada elemento que interviene en la actividad de Recursos humanos, Comercial y Calidad. En el diagnóstico se detectaron varias deficiencias e incongruencias en cuanto al funcionamiento del trabajo del área, entre los más significativos están:

- ☞ las funciones designadas a la Dirección Comercial se encontraban desorganizadas y le faltaban algunos sistemas de los cuales es responsable de rectorar y monitorear en la empresa,
- ☞ la inadecuada distribución de las funciones de los cargos que no permite cumplir con todas las actividades asignadas a la Dirección,
- ☞ el diseño del diagrama de flujo de las actividades del área no cumple con el objetivo que es representar la secuencia de las acciones de las actividades que se realizan (lo cual es confirmado por el resultado de las auditorías de calidad recibidas en la empresa).

Esto trae como conclusión que no se está cubriendo todas las funciones o actividades de las que la Dirección Comercial es responsable, ocasionando un ineficiente desempeño del trabajo.

Es por ello que en el Capítulo III se realiza a partir del rediseño del diagrama de flujo de las operaciones de trabajo una propuesta de redistribución o reorganización de las funciones de los cargos.

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
RESÚMEN	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO	5
I.1 Breve reseña del surgimiento de la Organización	5
I.2 Conceptos y definiciones sobre organización	7
I.2.1 Organización	7
I.2.2 Organización del trabajo	8
I.3 La organización como sistema	10
I.4 Organización o diseño funcional del trabajo	12
I.5 Diagrama de flujo como herramienta para representación de funciones	18
CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	20
II.1 Caracterización general de la empresa	20
II.1.1 De la estrategia empresarial	21
II.1.2 Características generales del sistema de organización general	22
II.1.3 Estructura organizativa de la empresa	23
II.2 Organización de la Dirección Comercial	24
II.2.1 Organización según Sistema Gestión de la Calidad	24
II.2.2 Organización actual de la Dirección	33
II.3 La Dirección Comercial dentro del Sistema de Gestión de la Calidad	39
II.4 Análisis de los métodos de análisis.	45
II.5 Resultado final del diagnóstico	51
CAPÍTULO III – PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN FUNCIONAL DEL TRABAJO	56
III.1 Fundamentación del rediseño del diagrama de flujo	56
III.2 Propuesta de funciones de la Dirección Comercial	65
III.3 Propuesta de la redistribución de funciones de los cargos	68
CONCLUSIONES	75

RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
GLOSARIO DE TÉRMINOS	
ANEXOS	
1 – Objeto Social aprobado	
2 – Organigrama de la empresa	
3 – Funciones de la Dirección Comercial	
4 – Funciones de los especialistas de la Dirección Comercial	
5 – Diagrama de flujo actual del Proceso Comercial en Sistema de Gestión de la Calidad	
6 – Cuestionario para la entrevista	
7 – Diagrama de Flujo del proceso de trabajo Dirección Comercial	
8 – Análisis y comparación de funciones	
9 – Certificado de presentación de ponencia	
10 – AVAL de la empresa sobre aplicación e impacto del trabajo de investigación	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **YAMILA ALMAGUER DARNA** declaro que el trabajo que presento como tesis de la Maestría en Dirección, titulado: **“PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE FUNCIONES DE LA DIRECCION COMERCIAL EN LA CASA CONSULTORA DISAIC”** es original.

Soy la única autora de este trabajo y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo, con fines docentes.

Para que así conste, firmo la presente en La Habana a los **3** días del mes de **Marzo** de **2014**.

Firma de la autora