

## 71.12 Estructura de las organizaciones

27 de diciembre de 2007

# Índice general

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. Clases Prácticas</b>                               | <b>3</b> |
| 1.1. La empresa y sus organizaciones                     | 3        |
| 1.1.1. Operaciones Básicas                               | 3        |
| 1.1.2. Empresa como sistema                              | 3        |
| 1.1.3. Funciones de un Sistema                           | 4        |
| 1.1.4. Características de un Sistema                     | 4        |
| 1.1.5. Recursos de una Empresa                           | 4        |
| 1.1.6. Diseño Organizativo                               | 4        |
| 1.1.7. Fundamentos Organizacionales                      | 5        |
| 1.2. Organizaciones                                      | 6        |
| 1.2.1. Organización Formal                               | 6        |
| 1.2.2. Organización Informal                             | 9        |
| 1.3. Estructuras Organizativas                           | 12       |
| 1.3.1. Estructura Tipo Militar                           | 12       |
| 1.3.2. Estructura funcional o de Taylor.(1900)           | 13       |
| 1.3.3. Estructura Mixta o Lineo-Funcional                | 14       |
| 1.3.4. Estructura Lineo Asesora o de Staff               | 14       |
| 1.3.5. Estructura con Comité                             | 15       |
| 1.3.6. Estructura por Programa o Proyecto                | 17       |
| 1.3.7. Estructura Autónoma                               | 17       |
| 1.3.8. Estructura Matricial                              | 18       |
| 1.4. Departamentalización                                | 18       |
| 1.5. Manual de Funciones                                 | 19       |
| 1.6. Ciclo de Deming                                     | 20       |
| 1.7. Principios de Dirección                             | 20       |
| 1.8. Estrategia y táctica                                | 21       |
| 1.9. Clústers  | 21       |
| 1.10. Spin Off   | 23       |
| 1.11. Producción   | 24       |
| 1.12. Standard de fabricación                            | 24       |
| 1.13. Producción   | 25       |
| 1.13.1. Curva Pareto, ABC u 80/20                        | 25       |
| 1.13.2. Obligaciones del área de abastecimiento          | 26       |
| 1.14. RRHH   | 26       |
| 1.14.1. Pautas que se están llevando:                    | 28       |
| 1.14.2. Planeamiento de la estructura de la organización | 28       |
| 1.15. Preguntas de parcial                               | 30       |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.15.1. Preguntas tomadas en parciales del curso Karmel-Zammarano-Barmack . . . . . | 30        |
| 1.15.2. Otras preguntas que pueden tomar. . . . .                                   | 36        |
| <b>2. Clases Teóricas</b>   | <b>38</b> |
| 2.1. Frederick Taylor. Fines del siglo XIX . . . . .                                | 38        |
| 2.2. Henri Fayol. Principios del siglo XX . . . . .                                 | 39        |
| 2.3. Elton Mayo. 1927/32 . . . . .  | 40        |
| 2.4. Herbert Simon. 1950 . . . . .  | 40        |
| 2.5. Max Weber. 1930/50 . . . . .   | 41        |
| 2.6. Empresas . . . . .   | 41        |
| 2.6.1. Clasificaciones de empresas . . . . .  | 41        |
| 2.6.2. Ciclo de operaciones básicas de una empresa manufacturera                    | 42        |
| 2.6.3. Organigrama básico de una empresa manufacturera . . . .                      | 43        |

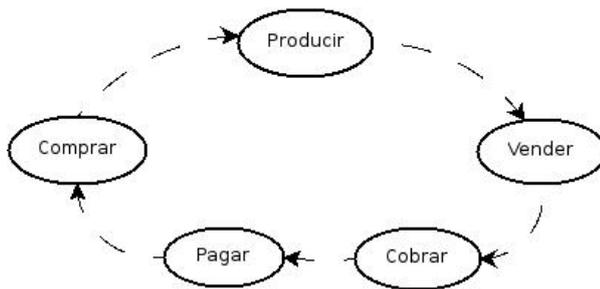
# Capítulo 1

## Clases Prácticas

### 1.1. La empresa y sus organizaciones

#### 1.1.1. Operaciones Básicas

Para lograr el equilibrio operativo hay que:



Quien inicia el movimiento de la rueda son los de ventas; que, mediante un análisis de mercado, arman un presupuesto y se lo arman a compras.

#### 1.1.2. Empresa como sistema

Conjunto organizado en el que cada una de sus partes está interrelacionada a través de un ordenamiento lógico que orienta sus actos con un objetivo común. Un objetivo debe tener un valor, un atributo, una escala y un horizonte de tiempo.

Ej: Aumentar la producción un 25 % en dos años.

- **Valor:** 25.
- **Atributo:** aumentar.
- **Escala:** %.

- **Horizonte de tiempo:** 2 años.

### 1.1.3. Funciones de un Sistema

1. Alcanzar los objetivos propuestos.
2. Adaptarse al medio en el cual se desenvuelve.
3. Responder al modelo en que a sido constituido.
4. Permanecer integrado.

### 1.1.4. Características de un Sistema

- **Estabilidad:** Capacidad de permanencia.
- **Adaptabilidad:** Asociada a la dinámica del cambio.
- **Eficiencia:** Buen uso de los recursos.
- **Sinergia:** La capacidad para ejecutar algo del sistema es mayor que la de sus componentes sumados individualmente. El todo es más que la suma de las partes.

### 1.1.5. Recursos de una Empresa

- Mano de Obra
- Materia Prima
- Dinero
- Conocimiento
- Instalaciones
- Organización

### 1.1.6. Diseño Organizativo

Consiste en seleccionar la estructura que mejor se acopla a los objetivos estratégicos.

#### Mecanicista

Organización basada en un sistema formal.

Se lo considera sistema burocrático (asociamos a esto papeleo, aplicación rígida de rutinas carentes de sentido, impersonalidad, etc). Pero la burocracia nació como una forma de proteger al sistema administrativo, pero se fue degenerando.

No hay participación del obrero en las decisiones y la idea era que la repetición de la tarea sencilla iba a llevar a aprenderla bien y hacerla bien. "De nuestros hombres sólo pedimos que hagan el trabajo que les indicamos Henry Ford.

- Simplificación y división del trabajo.

- Formalización de tareas.
- Centralización de las decisiones.
- Pronunciada cadena de mando.
- Baja complejidad.

### **Orgánico**

- Flexibilidad. Adaptabilidad al entorno.
- Relaciones horizontales tan importantes como las verticales.
- Estructura de pirámide más plana.
- Se potencia el trabajo en equipo.
- Amplio alcance de control.
- Las tareas se redefinen continuamente.
- Fomenta la comunicación interna y externa.
- Se trabaja en una forma más descentralizada.

### **Reingeniería de Procesos**

La reingeniería de procesos se basa en 4 pilares.

1. **Cambio Radical:** No mejoro lo existente, creo algo nuevo.
2. **Proceso:** Analizar procesos de fabricación cumpliendo los requisitos de todos los departamentos. Considero la existencia de un cliente interno.
3. **Resultados Espectaculares:** No se buscan pequeñas mejoras, sino mejoras drásticas. Se ponen en práctica mecanismos del tipo brainstorming.
4. **Tecnología de la información:** Un medio, no un fin.

#### **1.1.7. Fundamentos Organizacionales**

1. **División del trabajo:** Optimizar la asignación de tareas a cada miembro de la organización con el objetivo de aumentar la producción.
2. **Departamentalización:** Es el proceso de seleccionar y agrupar funciones para crear cargos, secciones, departamentos y otros elementos orgánicos.
  - *Por Producto:* Todas las funciones que gravitan alrededor de un producto se agrupan en una unidad coordinada.
  - *Por Cliente:* Todas las funciones que gravitan alrededor de un Cliente se agrupan en una unidad coordinada.
  - *Por Distribución Geográfica:* Todas las funciones que gravitan alrededor de una zona geográfica se agrupan en una unidad coordinada.

- *Por Tiempo:* Todas las funciones que gravitan alrededor de una banda horaria se agrupan en una unidad coordinada.
  - *Por Número:* La deparatamentalización esta limitada por la cantidad de personas y de funciones con que se cuenta.
3. **Jerarquía:** Patrón de niveles o línea de autoridad que va del más alto al más bajo.
  4. **Coordinación:** Vinculación dinámica de los 3 anteriores. Definiendo modos, secuencias y responsables.

## 1.2. Organizaciones

Organización: Ordenamiento de los recursos de la empresa para desarrollar las actividades.

Organización (II): Es delegar autoridad, asignar funciones, responsabilidades y establecer un sistema de comunicaciones sobre el grupo de personas que compone la empresa.

### 1.2.1. Organización Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Una organización formal es la resultante del uso de canales de comunicación prescritos, métodos estandarizados, cargos claramente definidos y cadenas de mando establecidas.

Aparecen elementos importantes como la responsabilidad, la autoridad, los cargos, la división del trabajo, la estructura y el organigrama, entre otros.

- Ventajas:
- Planificación de actividades.
  - Visualización de los niveles jerárquicos.
  - Detalle de la división de tareas.
  - Todos saben a quien mandar y a quien responder.

- Desventajas:
- Estructura rígida.
  - Menor posibilidad de interacción.
  - Mayor burocracia.

### Autoridad

La autoridad es el derecho a exigir a otras personas que cumplan con ciertos deberes. Implica el hecho de demandar y la energía de hacerse obedecer.

La autoridad puede ser delegada.

#### Tipos de autoridad:

- *Autoridad Personal:* Cualidad que tienen las personas ganadas que los demás le reconocen.

- *Autoridad Institucional o formal:* Autoridad designada por la institución y reconocida por el resto.
- *Autoridad derivada de la situación:* Según las circunstancias que se estén pasando.

#### **Concepción de la autoridad:**

- *Tradicional:* según la jerarquía, de arriba hacia abajo.
- *Funcional:* según el tipo de trabajo.
- *Conductista:* la autoridad se basa en la aceptación de los subordinados.
- *Integradora:* une las tres anteriores.

#### **Fuentes de Autoridad:**

- *Por propiedad:* El dueño de una propiedad posee el privilegio de decidir cómo utilizarla, pudiendo ejercer este privilegio por si mismo o designar a otros para que lo hagan.
- *Por disposiciones jurídicas:* la ley inviste de autoridad a los encargados de imponer las normas.
- *Por jerarquía en la organización:* En virtud del rango o del cargo es investido de la autoridad necesaria para desempeñar las tareas propias del cargo.
- *Por consentimiento de los subordinados:* La autoridad recae en quien la tiene en virtud de la aceptación de sus decisiones por los subordinados y de las medidas que tome para hacerla cumplir.
- *Por situación crítica:* La autoridad de situación surge de una emergencia o de un acontecimiento imprevisto, es voluntariamente conferida a la persona que la asume y temporaria.
- *Por capacidad técnica:* La "autoridad técnica" es aquella que se confiere a quien posee e interpreta información y conocimientos valiosos.

#### **Grados de Autoridad:**

- *Autoridad centralizada:* Suele denominarse así a la autoridad que se delega en cantidad limitada.  
*Ventajas:* se evita duplicación de funciones, plena utilización de los administradores, de maximizan los aportes de especialistas y hay métodos uniformes.  
*Desventajas:* Puede generar burocracia.
- *Autoridad descentralizada:* Suele denominarse así a la autoridad en la que se delegan derechos y obligaciones en alto grado a los bajos niveles jerárquicos.  
*Ventajas:* se estimulan las relaciones humanas, mejora el trabajo en equipo y se pueden tomar decisiones sin demora.  
*Desventajas:* Imposibilidad de control y se puede generar caos.

## **Delegación de Autoridad.**

Delegación: Proceso por el cual un miembro de la organización transfiere una o más funciones a otro.

Existen distintas clasificaciones para la delegación.

*Según el tiempo:*

- Delegación permanente.
- Delegación temporal.

*Por alcance:*

- Delegación plena o total.
- Delegación parcial.

*Según a quien se le delega:*

- Delegación singular: a una sola persona.
- Delegación en conjunto: a varias personas.
- Delegación colectiva: a todos.

El control es una actividad prácticamente indelegable.

## **Responsabilidad**

Es una consecuencia de la autoridad.

Es la obligación de responder por la ejecución de deberes asignados. Implica el cumplimiento del deber de acuerdo a las órdenes recibidas, las promesas hechas o los compromisos contraídos.

La responsabilidad no se delega, se asigna sin dejar de tenerla.

Tipos de responsabilidad:

- *Parcial*: Se enfoca en tareas y al terminar las mismas se acaba de tenerla.
- *Total*: Toda responsabilidad de comportamiento y acción dentro de la organización, que no termina con una actividad.

Principio de Paridad: Una administración eficaz requiere que, para cada miembro de ella, la autoridad sea proporcional a la responsabilidad. La administración debe delegar suficiente autoridad para que los subordinados puedan cumplir sus tareas. Al mismo tiempo, sólo puede esperarse que los subordinados acepten responsabilidad respecto de las áreas que están dentro de su autoridad.

## **Organigrama**

Es un diagrama uniforme formado por cuadros que contiene información sobre la estructura de la empresa, unidos por líneas que representan la circulación de la jerarquía o dependencia.

### 1.2.2. Organización Informal

No existe Organización Informal si no existe Organización Formal.

Una organización constituida por personas con intereses sociales comunes, no prescritos en la organización formal, y que existe al margen de ésta se la llama organización informal.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Tiene las siguientes funciones:

1. Perpetuar los valores culturales y sociales del grupo.
2. Dar satisfacción que no se puede obtener de la organización.
3. Promover la comunicación.
4. Proporcionar control.

Ventajas de la organización informal:

- Aligera el trabajo de la administración, ya que todos se autocontrolan.
- Mayores relaciones interpersonales.
- Más flexible.
- Menor burocracia.
- Decisiones más consensuadas.
- Toma de decisiones más rápidas.
- Facilita el cumplimiento del trabajo (lo hace más agradable).
- Proveen un canal de comunicación adicional.
- Procuran la identificación y el apoyo emocional.

Desventajas de la organización informal:

- Surge un líder natural del grupo.
- Resistencia al cambio.
- Se tiende a olvidar el objetivo principal.
- Rumores.
- Conformidad.
- Menos posibilidad de predicción y control.
- Hay que pagar el costo (menos horas de trabajo).

En las organizaciones informales se da la formación de grupos de trabajo, con ciertas características y aspectos no presentes en la organización formal:

**Grupo:** Dos o más personas interactuantes e independientes que poseen la capacidad de comportarse de manera unificada con propósitos u objetivos compartidos. Así como la organización formal establece ciertas unidades oficiales la organización informal desarrolla grupos sociales. Los grupos informales de trabajo son los que se forman en las organizaciones como resultado de contactos e interacciones personales y los agrupamientos afines de personas.

**Metas:** Son los objetivos que tiene cada uno de los grupos dentro de una organización informal que derivan necesariamente de los objetivos básicos de la empresa.

**Cohesión** Es el grado de atracción que el grupo ejerce en cada una de las personas que integran dicho grupo. Ejemplos: lealtad al grupo, defensa contra ataque externo al grupo, amistad y congenialidad.

**Norma:** Es más que una regla, forma parte de un reglamento. Es la expresión escrita, hablada o dada por la tradición del comportamiento que se espera de los miembros de un grupo.

**Status:** Rango o posición dentro de la estructura informal. Es la opinión personal del resto con respecto a uno. Por lo general en una empresa el status lo da el cargo, pero existen excepciones. *Fuentes de status:*

- *Fuentes organizacionales formales:* Ocupación o cargo, nivel en la organización, etc.
- *Fuentes personales:* educación, edad, antigüedad, raza, religión, sexo, competencia, asociados, etc.

*Símbolos de status:* Es la manifestación externa visible de la propia posición social. Algunos son: título del cargo, sueldo, vestimenta, tamaño y ubicación de la oficina, lugar asignado para estacionar el coche, secretaria, privacidad, amueblamiento, posesiones propias, etc.

*Funciones de status:* satisface las necesidades del propio yo (reconoce nuestras capacidades); facilita el proceso de comunicación (mensajes con el cargo); provee más dispositivos motivacionales para la gerencia (lucha de prestigio).

**Rol:** Un rol consiste en el esquema global de comportamiento, las interacciones y los sentimientos que se esperan de un individuo. En la organización formal las personas ocupan un cargo, en la informal ocupan un rol.

Los roles de las personas pueden ocasionar conflictos:

- *Persona-Rol*: Existe cuando un subordinado recibe ordenes de un superior que están en pugna con su código personal de ética.
- *Interés-Rol*: Se produce cuando se descuidan los intereses de la empresa por intereses personales o de empresas externas.
- *Intermando*: Se produce cuando se reciben ordenes contradictorias, o bien cuando son incoherentes.
- *Intramando*: Se produce cuando se emiten ordenes para mejorar la eficiencia, pero no con el objetivo de decretar cesantías.

**Poder:** Es la capacidad de influir y determinar el comportamiento de los demás. Las fuentes de poder no se circunscriben a las legítimas provistas por la dirección. Existen, entre otras, las siguientes:

- Autoridad o legitimidad.
- Recompensas.
- Coerción.
- Destreza técnica o conocimientos.
- Identificación o personalidad.
- Control de contingencias.

**Política:** Este término sugiere que las interacciones mediante las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder sobre otros que acontecen en un área de interdependencia y conflicto, y que las acciones e interacciones de poder constituyen un enfoque en pos de la reconciliación. Existen muchas áreas de acción política potencial en la empresa; entre que se observan más comúnmente cabe mencionar:

- Colega versus colega.
- Superior versus subordinado.
- Sindicato versus dirección.
- Línea versus Staff.

### **Diagramas de la Organización Informal**

Se han desarrollado diversos métodos de diagramación, cada uno de ellos adecuando para una relación informal particular.

- **Diagrama de Contactos:** Muestra las relaciones extralaborales entre los integrantes de la empresa.
- **Sociograma:** Proyecta los sentimientos recíprocos de las personas, con quien le *gustaría/no gustaría* trabajar.
- **Diagrama de Influencias o Poder:** Define los niveles de influencia de las personas dentro de la organización.

## 1.3. Estructuras Organizativas

### 1.3.1. Estructura Tipo Militar

La primera que surge, en el siglo XIX, es la llamada lineal, o tipo militar. Comunicación vertical.

Se basa en que entre subordinado y superior hay líneas directas de autoridad y responsabilidad.

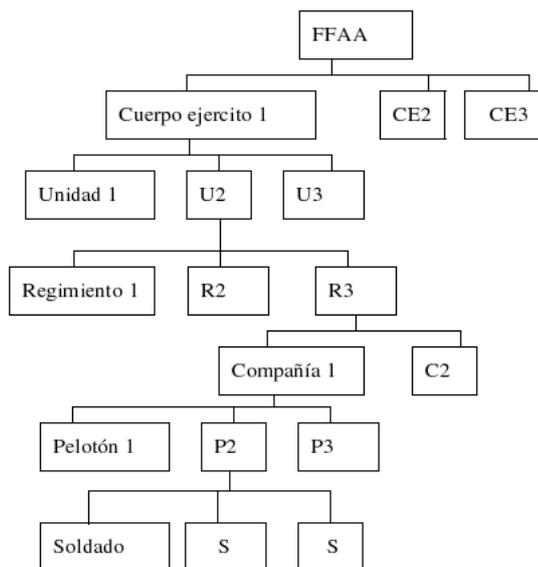


Figura 1.1: Estructura Militar

- |                 |  |
|-----------------|--|
| Características | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cada área es una unidad autónoma.</li><li>• Al ascender en la estructura hay más responsabilidades y capacitación.</li><li>• La autoridad y decisiones se centralizan en la cima del organigrama.</li></ul>  |
| Ventajas        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sencilla, muy fácil de entender y determina claramente las responsabilidades de cada uno.</li><li>• <b>Unidad de Mando.</b> Cada uno sabe de dónde vienen las órdenes, a quien tiene que responder.</li><li>• No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Tiene bien definida la línea de mando.</li><li>• Existe velocidad en la toma y ejecución de decisiones.</li><li>• Claridad en las comunicaciones.</li><li>• Muy Estable.</li></ul> |

- Desventajas
- Estructura muy rígida, por lo que tiene poca flexibilidad y no se adapta fácilmente a los cambios del entorno.
  - Suelen tener sobrecarga de tareas en los niveles superiores.
  - Existe dependencia de hombres claves, por lo que puede ser difícil reemplazar a alguien.
  - Puede convertirse en un sistema autocrático.
  - No hay conexión entre Jefes Intermedios.
  - Un eslabón en mal estado deteriora a la cadena. Un supervisor intermedio puede frenar todo el funcionamiento normal.
  - Es difícil de aplicar en empresas muy crecidas.
  - No esta aplicada orgánicamente la división del trabajo (La gente asciende sin un pre-análisis).
  - Es difícil reemplazar a un líder.

### 1.3.2. Estructura funcional o de Taylor.(1900)

De la escuela mecanicista.

Surge de un estudio científico llevado a cabo por Taylor. Crea las organizaciones de capataces funcionales, él se centra en la última parte de la estructura. Para Taylor en las estructuras altas no se divide bien el trabajo y esto es una desventaja.

Hay descentralización de la autoridad.

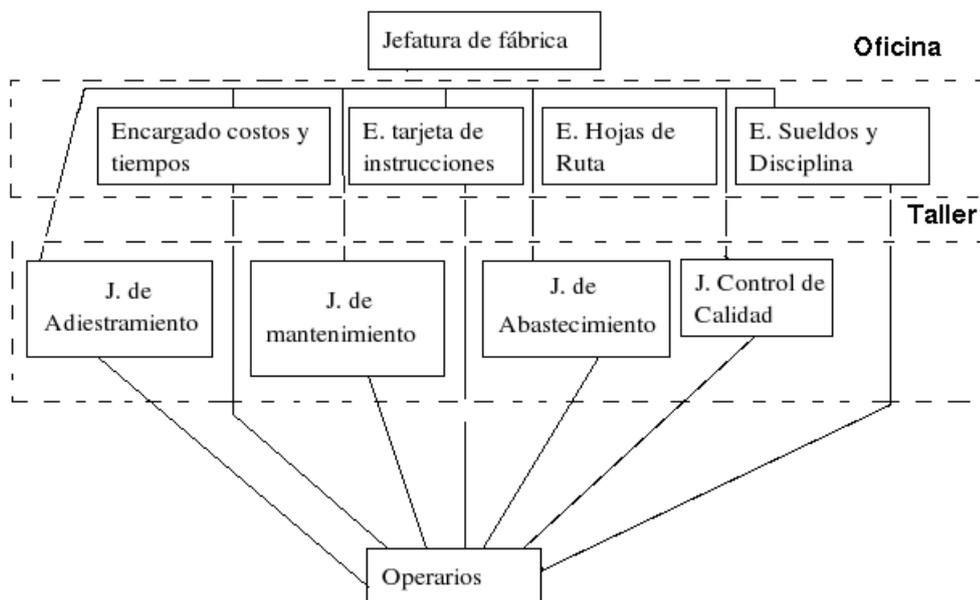


Figura 1.2: Estructura Funcional o de Taylor

- |             |  |
|-------------|--|
| Ventajas    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca aumentar la eficiencia.</li> <li>• Separación del los que piensan de los que ejecutan.</li> <li>• Tengo especialistas para cada cosa.</li> <li>• División de tareas.</li> <li>• No acumula trabajo en los niveles superiores, se lo delega a los especialistas.</li> <li>• Se adapta al crecimiento.</li> </ul>   |
| Desventajas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe unidad de mando. Muchos Jefes que dan órdenes, por lo que se generan conflictos.</li> <li>• Es inestable por la generación de conflictos.</li> <li>• Dificultad de coordinación a los mismos niveles, existen celos profesionales. Existe dificultad para coordinar las tareas de los distintos capataces.</li> <li>• Pierdo la visión global.</li> </ul> |

### **1.3.3. Estructura Mixta o Lineo-Funcional**

Esta estructura es una mezcla de las dos que vimos anteriormente, tiene la especialización de la estructura funcional y la unidad de mando de la estructura lineal o militar.

- |                 |   |
|-----------------|---|
| Características | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Básicamente la idea es: "Pongamos especialistas, pero conservemos la unidad de mando".</li> <li>• Cada área no llega al objetivo por si sola.</li> <li>• No existe comunicación horizontal, solo vertical.</li> <li>• Tiene separado el pensar del ejecutar.</li> <li>• Conserva la autoridad en cascada.</li> </ul> |
| Ventajas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libero a los niveles superiores del día a día.</li> <li>• Está bien delimitado qué hace cada uno y la responsabilidad que tiene.</li> </ul>  |
| Desventajas     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos de intereses. Cada uno defiende su objetivo y no el de la empresa.</li> <li>• Poca coordinación horizontal.</li> <li>• La estructura tiene mayores costos fijos debido a la especialización.</li> </ul>   |

### **1.3.4. Estructura Lineo Asesora o de Staff**

Se separan las actividades que están vinculadas directamente con el objetivo final de las que no lo están.

Aparece la consultoría: Hay una función que necesito, pero que en mi empresa no existe y me la brindan de afuera.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| Características | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación entre órganos de Staff y de Línea.</li> </ul> |
|-----------------|--|

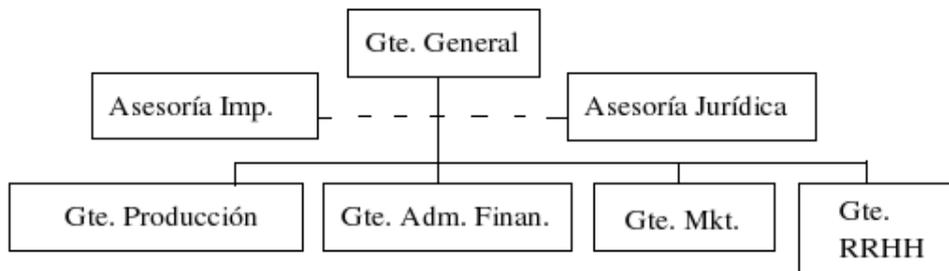


Figura 1.3: Estructura de Staff

- **El Staff no pertenece a la empresa, pero interactúan con ella.** Emiten facturas, no recibos de sueldos.
- El Staff propone cosas, no da órdenes sobre el personal de la empresa.
- Las funciones Staff no están vinculadas directamente con el objetivo de la organización.

Ventajas

- Asegura consulta innovadora y especializada.
- Mayor costo compensado con mayor eficiencia.
- Da nuevas alternativas de trabajo.
- Cumple con la unidad de mando.

Desventajas

- Existen conflictos de autoridad por experiencia o conocimientos.
- Lentifica la línea de decisiones.
- Que la línea no entienda bien las ideas de los asesores.

### 1.3.5. Estructura con Comité

Comité: Grupo de personas, por lo general de un mismo nivel, al cual se le encomienda un trabajo o actividad específica.

La estructura por comité tiene un organigrama parecido al de Staff, pero conceptualmente distinto; ya que la gente que pertenece al comité también pertenece a la empresa.

A partir de acá comienzan las comunicaciones horizontales.

|        |  |
|--------|--|
| Comité | <b>Directivo:</b> Representa a los accionistas.<br><b>Ejecutivo:</b> Tareas del objetivo de la empresa.<br><b>Vigilancia:</b><br><b>Consultivo:</b> Formado por especialistas. |
| Comité | <b>Con autoridad.</b><br><b>Consultivo o sin autoridad.</b> Parecido a un Staff, pero con personal de la empresa.  |
| Comité | <b>Formales:</b> Los arma la compañía.<br><b>Informales.</b>   |
| Comité | <b>Fijo.</b><br><b>Temporales.</b>   |

Comité | **Oficial:** Con ubicación en la estructura de la empresa.  
**Oficioso:** Sin ubicación en la estructura de la empresa.

- Ventajas
- Suponemos que darán una solución objetiva con criterio colectivo.
  - Las ideas se fundamentan y justifican.
  - Se aprovecha al máximo el conocimiento especializado.
  - Costo reducido porque la gente pertenece a la empresa.
  - Buena recepción de las ideas planteadas porque surgen de gente de la compañía.
  - Se eliminan trámites burocráticos.
  - Se estimula la acción y el debate.
  - Comparten responsabilidad. Somos todos responsables.
- Desventajas
- Si hay mucha gente es difícil ponerse de acuerdo.
  - Resta tiempo de tareas habituales.
  - Prima la personalidad sobre la razón.
  - Las decisiones son más lentas.
  - Una vez creado el comité es difícil disolverlo.
  - Se puede volver burocrático si hay mucha gente.
  - Comparten responsabilidad. Cada uno se lava las manos.

Los comités pueden realizarse para:

1. Tomar decisiones.
2. Reunir datos.
3. Analizar resultados o relaciones de personal.
4. Resolver temas técnicos.
5. Resolver conflictos entre áreas.
6. Establecer normas o reglamentos.

#### **Condiciones para formar un comité**

- Que esté formado entre 3 y 5 personas.
- Hay que definir sus características; por ejemplo: si tiene o no autoridad.
- No equivocarse con los integrantes del comité.
- No invertir más de lo que puedo ganar/ahorrarme con él.

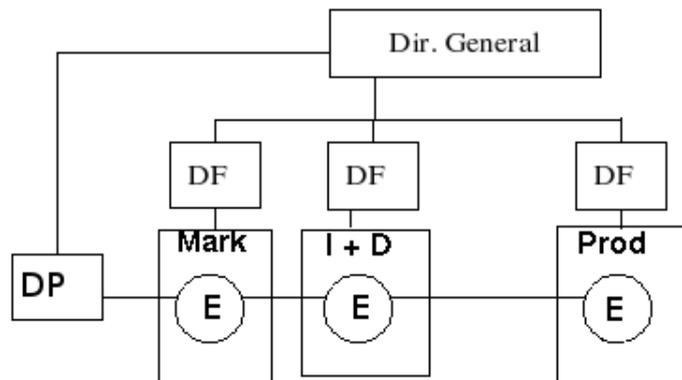


Figura 1.4: Estructura por Proyecto

### 1.3.6. Estructura por Programa o Proyecto

DF: Director Funcional.

DP: Director de Proyecto.

E: Enlace.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| Características | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si DF tiene mayor importancia que el DP, entonces tengo una estructura débil.</li> <li>• Si DF tiene menor importancia que el DP, entonces funciona bien.</li> </ul>  |
| Ventajas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en el proyecto.</li> <li>• Tengo una persona responsable del Proyecto (El DP).</li> <li>• Acceso a todas las bases funcionales a través de los Enlace.</li> <li>• Mayor coordinación y rápida respuesta a los clientes.</li> <li>• Aumento la eficiencia por tener equipos.</li> </ul>  |
| Desventajas     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rompo la unidad de mando.</li> <li>• Conflicto de poderes entre los Directores de Proyectos y Directores Funcionales.</li> <li>• Roces entre distintos Directores de Proyectos.</li> <li>• En algún punto se puede compartir responsabilidad entre DP y DF. El DP dice qué necesita y cuando, y el DF quien y cuando se lo da.</li> </ul> |

### 1.3.7. Estructura Autónoma

Ahora los enlaces pertenecen al Director de Proyecto.

- |          |  |
|----------|--|
| Ventajas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pleno control y plena responsabilidad.</li> <li>• Mejor servicio al cliente, menor tiempo de respuesta.</li> <li>• Mayor nivel de compromiso.</li> <li>• Puedo aumentar la eficiencia con proyectos similares.</li> </ul> |
|----------|--|

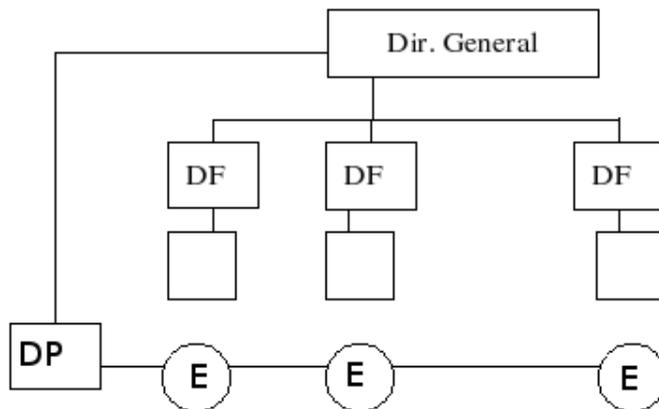


Figura 1.5: Estructura Autónoma

- Desventajas
- Tendencia a no respetar las normas generales de la empresa.
  - Tendencia a división con el resto del equipo.
  - Incertidumbre con respecto al futuro para los Enlaces. (hoy tan en un proyecto, mañana?)
  - Si tengo muchos proyectos simultáneos se me complica la asignación de recursos.

### 1.3.8. Estructura Matricial

La estructura matricial tiene la ventaja de usar la estabilidad de la organización tradicional y la flexibilidad de la administración por proyectos.

- Ventajas
- Coordinación de actividades referentes a un mismo producto.
  - Compartir información (horizontal) y pensar conjuntamente las soluciones.
  - Favorecer el intercambio de experiencia.
  - Todos involucrados en un mismo proyecto.
- Desventajas
- No tengo unidad de mando.
  - La estructura es resistente al cambio.
  - Luchas de poder.
  - Son más lentas las decisiones.

## 1.4. Departamentalización

Es agrupar actividades en unidades sectores, en los cuales se delega autoridad y tienen responsabilidad ante sus supervisores de llevar a cabo y cumplir los objetivos planteados. La departamentalización puede ser:

- *Por Producto:* Todas las funciones que gravitan alrededor de un producto se agrupan en una unidad coordinada.

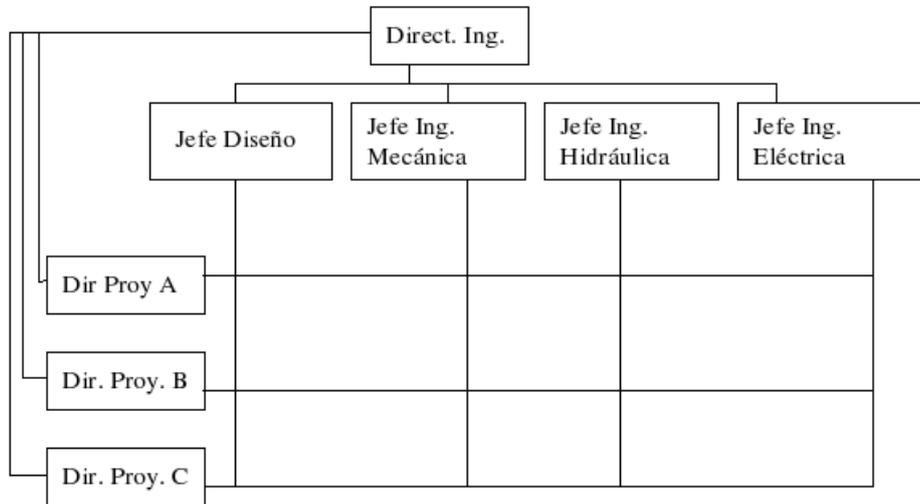


Figura 1.6: Estructura Matricial

- *Por Cliente:* Todas las funciones que gravitan alrededor de un Cliente se agrupan en una unidad coordinada.
- *Por Distribución Geográfica:* Todas las funciones que gravitan alrededor de una zona geográfica se agrupan en una unidad coordinada.
- *Por Tiempo:* Todas las funciones que gravitan alrededor de una banda horaria se agrupan en una unidad coordinada.
- *Por Número:* La deparatamentalización esta limitada por la cantidad de personas y de funciones con que se cuenta.

## 1.5. Manual de Funciones

Es el registro escrito de la organización formal de la empresa, donde se detallan aspectos operativos y detalles de prácticas que ayudan a una mejor dirección.

Información Básica:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área.</li> <li>- Cargo.</li> <li>- Nivel superior (a quien reporta).</li> <li>- Nivel inferior (a quien supervisaba e independientemente).</li> <li>- Funciones (descripción del puesto y la tarea).</li> <li>- Autoridad (dimensión).</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Comunicación (externa e interna).</li> </ul> |
|---|

Es la descripción escrita de los puestos de la organización y sus interrelaciones.

- Ventajas
  - Permite resolver situaciones conflictivas.
  - Es un aporte documentado de la experiencia acumulada por los directivos..
  - Coordina el flujo de información y provee detalles de prácticas standard de la empresa.
  - Permite incorporar toda la información.
  - Permite tener más detalle.
  - Hacer un análisis profundo.
- Desventajas
  - Deben revisarse periódicamente y es difícil de actualizar.
  - Es difícil visualizar globalmente la organización.
  - El análisis es lento.
  - Es difícil seguir relaciones.
  - Deben ser flexibles y adaptables (sino genera confusión y trabas).

## 1.6. Ciclo de Deming

- **Planificar:** Qué, cómo y cuándo se va hacer, estableciendo objetivos, políticas, programas, métodos y procedimientos. Plan a nivel más alto.
- **Organizar:** Agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes y definir las relaciones entre grupos y unidades.
- **Asignación de Recursos:** Obtener y coordinar para su empleo en la empresa el equipo, los recursos financieros, el personal, los materiales y todo aquello necesario para la ejecución de los planes.
- **Coordinación, Conducción y Dirección:** Asignación de responsabilidades en el cumplimiento de los planes.
- **Control:** Conseguir que los resultados reales se ajusten a los planificados a través de la comparación con determinados parámetros.

## 1.7. Principios de Dirección

1. *De contribución al objetivo.*  
Todo plan que se ponga en ejecución debe contribuir al objetivo.
2. *De eficiencia de los planes.*  
El plan contribuye a los objetivos con mínimos imprevistos.
3. *Primacía de la aplicación:*  
No puedo seguir funcionando sin un plan.

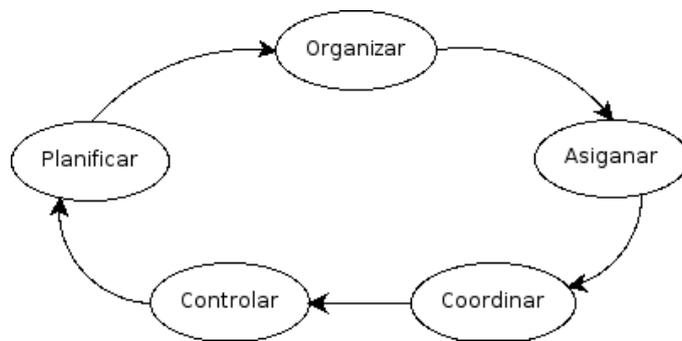


Figura 1.7: Ciclo de Deming.

4. *Alcance:*  
Relativo a los límites que se tienen.
5. *Unidad de mando:*  
Cada empleado recibe órdenes de un solo superior.
6. *División del trabajo:*  
Consiste en la especialización de las personas y las tareas.
7. *Comprensión:*  
Claridad de la información.
8. *Principio de Control:*  
Separación de lo trivial de lo vital.
9. *Excepción:*  
La dirección solo actúa cuando se registran desvíos importantes respecto de los patrones prefijados de comparación.

## 1.8. Estrategia y táctica

Las estrategias son caminos hacia los objetivos organizacionales, mientras que las tácticas son caminos hacia las acciones.

Las tácticas derivan de las estrategias, y éstas de los objetivos.

|                      | Empresa Grande o Mediana                 |
|----------------------|--|
| Estrategia           | Se define en Dirección/Gerencia General. |
| Planeamiento táctico | Departamentos.                           |
| Programación         | Nivel Sectorial.                         |
| Lanzamiento          | Nivel Capataces.                         |

## 1.9. Clústers

Cluster: Grupo geográficamente denso de empresas conexas perteneciente a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y compenetradas entre sí. Por su dimensión geográfica, un cúmulo puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional.

Debe incluir a empresas de un mismo sector y a sus proveedores y/o a sus distribuidores de sus sistemas de valores así como a proveedores de servicios (seguridad, RRHH, limpieza, asesoramiento legal especializado, financiamiento, asesoramiento contable especializado, ingeniería especializada e instituciones educativas especializadas en las actividades del sector, etc).

Sector es distinto a clúster.

Un clúster es un grupo de empresas que geográficamente están cerca y producen cosas relacionadas, entonces se juntan y potencian su capacidad de "generar valor".

Hoy en día está muy de boga la tercerización, o outsourcing.

Desde el momento que una empresa decide *desintegrarse en sentido vertical* (o sea desprenderse de actividades que pueden llevar a cabo proveedores o canales de distribución o venta), la existencia de un cluster implica una oferta importante de alternativas, especializadas y optimizadas en la prestación del bien o servicio requerido.

Del mismo modo, la exclusión de servicios auxiliares o ajenos a la actividad principal, conduce a una *desintegración de tipo horizontal* (por ejemplo, seguridad, limpieza, RRHH, etc).

La *cadena de valor* en la empresa está formada por todas aquellas actividades que hacen que el cliente esté dispuesto a pagar más por el producto o servicio de dicha empresa. Desde los proveedores de insumos y materias primas también recibimos valor, que se genera en la cadena de valor del proveedor. La empresa entrega a su vez valor a sus distribuidores y/o clientes que lo incorporarán a la suya propia a través de sus actividades industriales y/o comerciales.

Observar a un grupo de empresa e instituciones desde la perspectiva del cúmulo permite apreciar las oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de interés común, sin que ello ponga en peligro la competencia, ni la distorsione, ni debilite la intensidad de la rivalidad. El cúmulo constituye un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre la empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones. Las inversiones públicas y privadas para mejorar la situación de los cúmulos benefician a muchas empresas.

Las empresas al integrar un cúmulo o cluster optimizan los enlaces de sus cadenas de valor y del sistema de valor del sector, por varios motivos:

- Especialización de las empresas establecidas, en el sector que desarrolla el cluster, tanto de proveedores, como de distribuidores o servicios auxiliares
- Gran oferta de RRHH especializados
- La provisión de RRHH capacitados por parte de instituciones educativas especializadas en el sector que desarrolla el cluster
- La cercanía física que minimiza costos de transacción para el contacto, el recambio y las entregas, entre otros aspectos
- La legislación (beneficios impositivos, por ej) o regulación a medida del cluster que realizan los gobiernos para favorecer sus desarrollos, que alcanzan a las empresas del sector y de los proveedores, distribuidores y servicios auxiliares.

## 1.10. Spin Off

Spin Off: Surge una empresa derivada o Spin Off cuando un grupo de empleados abandona la empresa madre para crear una nueva identidad que es legal y técnicamente diferente a la anterior, pero que está apoyada por la empresa madre, al menos al inicio.

Pueden crearse por medio de dos procesos:

- **De arriba hacia abajo:** La dirección de la empresa decide seguir un proceso afuera de la organización porque el proyecto no es esencial o porque no tiene que ver con el objetivo de la organización.
- **De abajo hacia arriba:** Una idea desarrollada por técnicos de la empresa es presentada al directorio para formar una nueva empresa.

### Los participantes necesarios son:

1. La dirección de la empresa madre.
2. Empleados de la empresa madre.
3. Asesores externos para guiar el proceso de creación de la empresa derivada.
4. Apoyo financiero.

### Beneficios:

- Costos fijos bajos para el nuevo emprendimiento.
- Facilita los procesos pues crea los procedimientos de acuerdo a las características del proyecto.
- La nueva estructura es ágil e informal, la burocracia se forma a medida que se necesita.

### Efectos:

- Directos:
  - La empresa madre pierde técnicos.
  - La empresa madre se especializa en su objetivo.
  - Se reducen sectores pesados.
  - Involucra a la dirección de la empresa madre en la primer etapa.
  - Permite utilizar mejor los activos intangibles (Capacidad de los técnicos).
  - Desencadena un ciclo positivo de desarrollo tecnológico.
  - La empresa empieza a explotar mercados desconocidos.
- Indirectos:
  - Extiende los beneficios.

- Permite un efecto vigorizante sobre la industrialización local.
- Pueden ser tomadas por las autoridades para parques industriales o tecnológicos.
- Permite tener un método para incubar empresas.
- Se genera cultura emprendedora.

Las universidades muchas veces tienen departamento de desarrollo o investigación y venden sus servicios. Muchas veces se puede generar una Spin Off derivada desde la universidad. Por ejemplo: Se logró en la facultad de farmacia y bioquímica con la fabricación de medicamentos.

## 1.11. Producción

La producción puede ser contra stock o contra pedido. En el primer caso hago mucho y lo almaceno para que cuando venga el cliente entregárselo en el momento. En el segundo espero a que los clientes me pidan el producto para fabricarlo y luego entregárselo. Sus características son:

| <b>Contra Stock</b>                                      | <b>Contra Pedido.</b>  |
|--|--|
| - Más organizada.  | - Menos organizada debido a que es más difícil planificar.                                 |
| - Mejor planificada.                                     | - Predios más chicos, no necesita gran espacio para el depósito.                           |
| - Predios más grandes.                                   | - Al tener personal de calificado es más difícil la rotación.                              |
| - Mayor rotación de personal, es más fácil reemplazarlo. | - Los vendedores tienen un perfil técnico.   |
| - Venden sin un perfil técnico especializado.            | - El ciclo de producción termina en el lugar de uso. Se suele incluir la puesta en marcha. |
| - Se termina el ciclo de producción en el almacén.       |  |

## 1.12. Standard de fabricación

Existen dos tipos de standard, es estándar operativo que considera las ineficiencias operativas; y el estándar ingenieril que no admite ineficiencias. Estos estándar se van a utilizar cuando estoy programando la planta. Otra clasificación divide los standard en mano de obra y material (En base a lo que se va a fabricar y gracias al consumo de material estándar, compro los materiales).

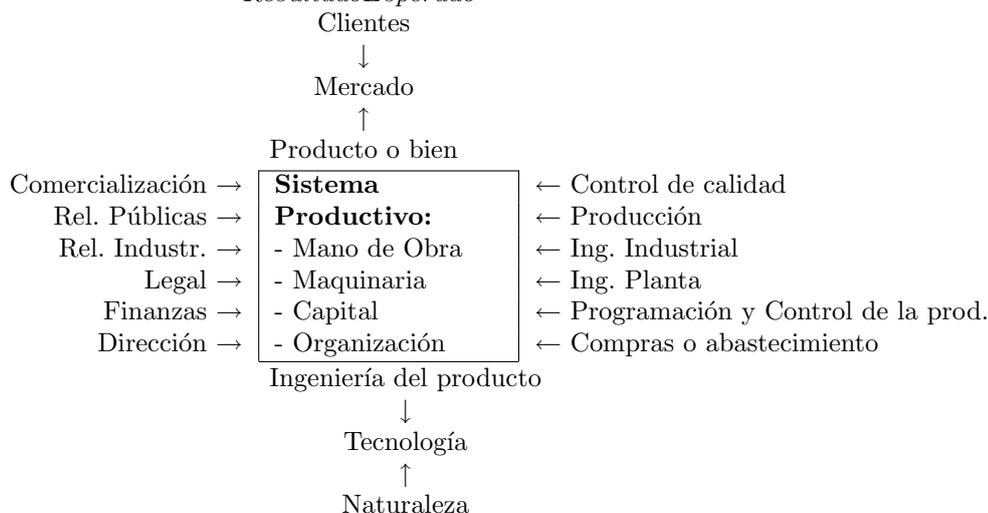
Para trabajar sobre pedido o cuando hay que producir algo nuevo se puede usar la estimación, que es más barata, pero menos precisa.

Condiciones de los standard:

1. Deben tener una estabilidad razonable.
2. Deben ser representativos.

3. Deben ser universales dentro de los límites del problema.
4. Deben estar libres de ambigüedades.
5. Deben ser consistentes.
6. Deben ser reproducibles.
7. Deben ser aplicables a un problema específico.

$$\text{Eficiencia Operativa: } \frac{\text{Resultado Real}}{\text{Resultado Esperado}}$$



## 1.13. Producción

### 1.13.1. Curva Pareto, ABC u 80/20

Pareto observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los "pocos de mucho" y los "muchos de poco", dividiéndose así en dos grupos de proporciones 80:20 tales que uno el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de algo.

Lo que refleja el gráfico es el principio de Pareto, el 20% de los ítems (A) representan el 80% de los gastos en ese período de tiempo. Hay que darle mucha importancia a los ítems de la "zona A" y un poco menos a los de la "zona B" y casi nada a los de la "zona C". Una de las aplicaciones más conocidas es su uso para análisis de ventas-comercial: En casi todas las compañías donde se realiza un análisis de facturación/Nº de clientes suele observarse que el 80% de la facturación se realiza por el 20% de los clientes. Con esta información se puede decidir qué clientes son estratégicos (hay que cuidar) y cuales tienen una menor importancia.

También el principio de Pareto se suele cumplir en la gama de productos: el 80% de la facturación proviene del 20% del catálogo de productos. En general el Principio de Pareto nos permite optimizar los resultados obtenidos y facilitar la toma de decisiones estratégicas trabajando sobre datos reales.

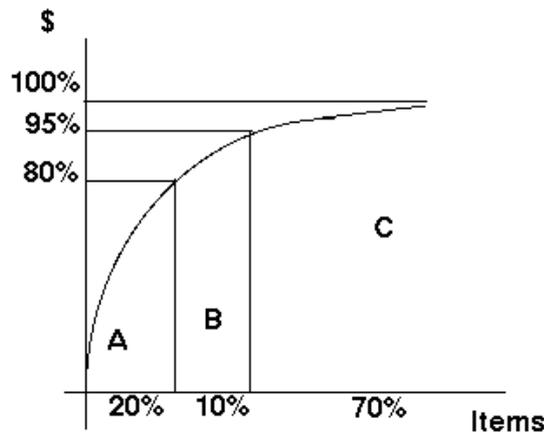


Figura 1.8: Curva de Pareto, ABC u 80/20.

Evidentemente hay excepciones a la regla y podríamos encontrarnos con que un producto residual es el que nos permite la fidelización de un cliente importante, por lo que deben usarse más análisis para tomar decisiones acertadas. De lo que no cabe duda es que el Principio de Pareto resulta ser un buen comienzo a la hora de analizar situaciones genéricas.

Antiguamente se buscaba tener varios proveedores para un mismo producto y con relación a corto plazo. Ahora se busca tener un proveedor; a lo sumo dos; para un mismo producto y con relaciones a largo plazo.

Se busca centralizar los problemas como distribución, disminuir los problemas de gestión y poder estandarizar las entradas. También se suele calificar a los proveedores en el precio total (por la compra y la post-venta; tiempo de entrega).

### 1.13.2. Obligaciones del área de abastecimiento

Entregar la cantidad pactada, en el estado correcto, en el lugar justo y en el momento indicado. Esto se debe lograr con el mínimo costo, mayor flexibilidad, menor inventario y mejor nivel de información.

Antes se le daba mucha importancia al precio del producto, ahora se mira el costo global de abastecimiento.

$$\text{Costo Global de Abastecimiento} = \text{Precio Adquisición} + \text{Costo Gestión} + \text{Costo de la no Calidad}$$

### 1.14. RRHH

Objetivo: Mejorar la calidad de vida del personal.

Inducción: Cuando un nuevo personal entra, el proceso de explicarle las pautas

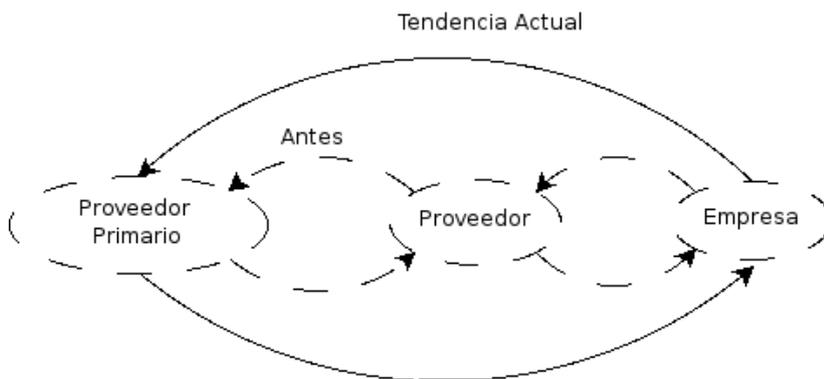
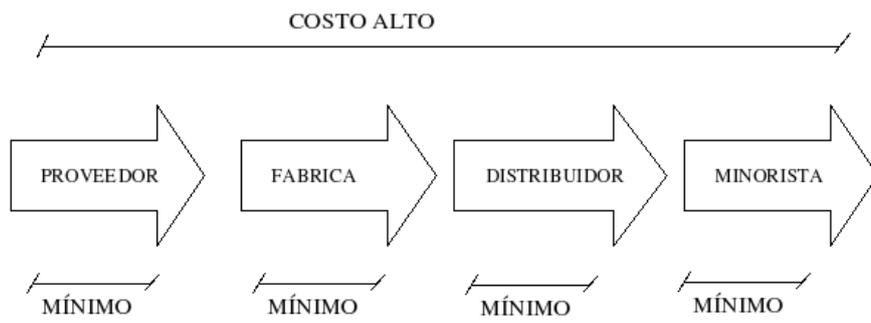


Figura 1.9: Beneficios por tener pocos proveedores.

de comportamiento.

#### 1.14.1. Pautas que se están llevando:

- Asesoramiento antes que proceso/castigo. Dejar el castigo como última instancia.
- Abolición de relojes de entrada y salida. Se apunta a ver más si cumple a pesar de si llega un toque más tarde.
- Beneficios marginales para el plantel de producción y administración.
- Mayor participación. (Darle oportunidad a la gente de opinar.)

Motivación: Lo que hace que un individuo actúe y se comporte de determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos.

”El gerente es alguien que hace que las cosas sucedan mediante el esfuerzo de otras personas.”

No siempre la motivación está en el factor monetario. Es uno más.

Factores: Incentivos económicos. Estabilidad en el empleo. Respeto personal. Naturaleza e interés del trabajo a realizar. Compañeros y grupos a los cuales integrarse. Que exista un reconocimiento por el esfuerzo. Posibilidades de progreso. Beneficios sociales (hay empresas que a todo el mundo le da OSDE 210). Horario de trabajo. Posibilidad de participar en las decisiones. Estar bajo un liderazgo competente y justo.

Hay que tener mucho cuidado en ser realista.

(Ej.: a las mujeres se les fue beneficiando con beneficios, lo que trajo que algunos empleadores preferirían contratar hombres, luego fueron perjudicadas por los ”beneficios”).

(La locación geográfica también influye. En el área de RRHH está el adecuarse a la idiosincrasia del lugar.)

Reclutamiento: Es la captación de personal

Para llevar a cabo esta gestión hay que basarse en el perfil deseado, cuánto estoy dispuesto a pagar, horario de trabajo, para cuándo y por cuánto tiempo lo quiero, cuántos preciso.

Hay que anticiparse, es importante el planeamiento.

También está el caso a la inversa. En caso de que la empresa tenga un retroceso hay que buscar de quién se puede prescindir.

#### 1.14.2. Planeamiento de la estructura de la organización

Definición de RRHH. (Cualitativamente y cuantitativamente)

Comparación entre previstos y disponibles

(está la disyuntiva entre contratar a alguien nuevo o usar los recursos que uno tiene)

### **Definición de las necesidades**

Formas de reclutamiento  
Por contacto.  
Por archivos que tenga la propia compañía.  
Por avisos en los diarios.  
Por contratación de una consultora.

### **Importancia del Ciclo de trabajo**

Puede darse, como en el caso del campo, que hay escasez de mano de obra en un período y en otro sobre. Esto los RRHH lo tienen que anticipar.

### **Capacitación**

Es el método empleado para manejar las actitudes de los empleados en el desempeño de su profesión u oficio.  
Por qué muchas empresas no suelen invertir en esto: porque tiene un costo asociado y es difícil ver la relación costo beneficio.

### **Remuneraciones**

Factores condicionantes: Externos e Internos.

Jerarquía. (puede darse el caso de que un sector pese a estar en el mismo nivel que otro en el organigrama por su importancia estratégica tenga a estos efectos una más alta jerarquía)  
Mérito individual.  
Los logros del sector.  
Antigüedad.  
Resultados económicos y financieros de la empresa.  
Comparación con el mercado de trabajo. (generan un techo y piso, puede darse el caso de que esto se pacta entre las empresas cuando hay mucha demanda superior a la oferta (para evitar "robos" de personal))

### **Beneficios indirectos**

Cobertura de salud.  
Subvención de estudios.  
La existencia de las guarderías.  
Tema de vacaciones.  
Préstamos.  
Descuentos en productos de la empresa.  
Comedores subsidiados.  
Transporte subsidiados.

Clubes.

### **Evaluación del desempeño**

Calificar la eficacia y la eficiencia de cada trabajador.  
Se puede hacer de 2 maneras: formal o informal.

La informal es el día a día. Por ej. cuando el supervisor pasa y chequea la tarea.

La formal es cuando cada un período evalúo los indicadores. Esto se hace comparando contra algo. Una de las comparaciones suelen ser los objetivos fijados previamente. Se puede evaluar individualmente y sectorialmente, y también contrastar entre ambas.

Hay factores de evaluación objetivos y subjetivos.

Los factores objetivos son el análisis del desempeño profesional estrictamente dicho. Los factores subjetivos son la honestidad, el trato hacia los compañeros, la iniciativa, la personalidad, el dinamismo.

## **1.15. Preguntas de parcial**

### **1.15.1. Preguntas tomadas en parciales del curso Karmel-Zammarano-Barmack**

Las siguientes preguntas son algunas de las que se tomaron en el segundo cuatrimestre de 2007 en el curso que tenía al Ing. Karmel en la teórica, al Ing. Zammarano en la clase práctica, y a los ingenieros Barmack, Vever y Frutos en las clases de Trabajos Prácticos.

1. **Que utilidad tiene un *Tiempo Standard*?**
  
2. **Enuncie y explique las fases del proceso directivo de Deming. o ¿Cuáles son las funciones directivas?. Explique.**
  - *Planeamiento*: Decidir que objetivos perseguir durante un periodo futuro y qué hacer para lograr tales objetivos. Prever el futuro, trazando líneas de acción.
  - *Organización*: Agrupar y asignar actividades; proporcionando la autoridad necesaria para ejecutar las mismas.
  - *Dirección*: Ejecución de órdenes.
  - *Coordinación*: Armoniza las actividades del negocio, o sea, une los actos.
  - *Control*: Verificación de que todas las cosas ocurren de acuerdo a lo planeado y establecido.
  
3. **¿Qué tipo de estructura organizativa tiene la empresa relevada en su trabajo práctico?. Fundamente su respuesta.**

Como era de suponer, la estructura organizativa de la empresa no se corresponde puramente con una de las vistas en clase, sino que es una mezcla de ellas:

- **Estructura Mixta o Lineo Funcional.**
  - Con especialización y unicidad de mando.
  - Bien delimitado que hace cada uno.
  - Si bien tiene características de la Estructura mixta, tiene comunicación horizontal.
- **Estructura de Comité.** El Comité está compuesto por el Presidente, el Director de Negocios, el Director del área Económica-Financiera y una colaboradora del Presidente. Es un comité ejecutivo, con autoridad, formal, fijo y oficial.
- **Estructura Lineo Asesora o de Staff.** En este momento la empresa cuenta con asesores legales y contables. Los asesores contables tienen más relación con la gerencia Administrativa-Contable, pero existe el proyectado que sea la misma empresa la que maneje su contabilidad.

4. **¿Qué es un clúster? ¿Qué implicancias tiene?.**

Grupo geográficamente denso de empresas conexas perteneciente a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y compenetradas entre sí. Por su dimensión geográfica, un cúmulo puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional.

Debe incluir a empresas de un mismo sector y a sus proveedores y/o a sus distribuidores de sus sistemas de valores así como a proveedores de servicios (seguridad, RRHH, limpieza, asesoramiento legal especializado, financiamiento, asesoramiento contable especializado, ingeniería especializada e instituciones educativas especializadas en las actividades del sector, etc).

5. **Enuncie las características de la Organización Informal y marque las diferencias con la Organización Formal.**

Emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

No existe Organización Informal si no existe Organización Formal.

En una Organización Formal las personas ocupan un cargo, en la informal cumplen un rol.

6. **Explique en que consiste la Curva de Pareto o ABC?, qué áreas la usan? y para qué?.**

Lo que refleja el gráfico es el principio de Pareto, el 20 % de los ítems (A) representan el 80 % de los gastos en ese período de tiempo. Hay que darle mucha importancia a los ítems de la "zona A" y un poco menos a los de la "zona B" y casi nada a los de la "zona C". Una de las aplicaciones más

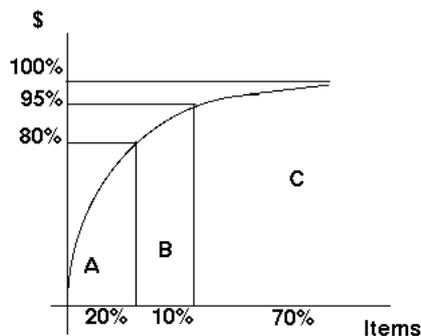


Figura 1.10: Curva de Pareto, ABC u 80/20.

conocidas es su uso para análisis de ventas-comercial: En casi todas las compañías donde se realiza un análisis de facturación/Nº de clientes suele observarse que el 80 % de la facturación se realiza por el 20 % de los clientes. Con esta información se puede decidir qué clientes son estratégicos (hay que cuidar) y cuales tienen una menor importancia.

También el principio de Pareto se suele cumplir en la gama de productos: el 80 % de la facturación proviene del 20 % del catálogo de productos. En general el Principio de Pareto nos permite optimizar los resultados obtenidos y facilitar la toma de decisiones estratégicas trabajando sobre datos reales.

## 7. Enuncie las desventajas de la estructura lineal.

- Estructura muy rígida, por lo que tiene poca flexibilidad y no se adapta fácilmente a los cambios del entorno.
- Suelen tener sobrecarga de tareas en los niveles superiores.
- Existe dependencia de hombres claves, por lo que puede ser difícil reemplazar a alguien.
- Puede convertirse en un sistema autocrático.
- No hay conexión entre Jefes Intermedios.
- Un eslabón en mal estado deteriora a la cadena. Un supervisor intermedio puede frenar todo el funcionamiento normal.
- Es difícil de aplicar en empresas muy crecidas.
- No esta aplicada orgánicamente la división del trabajo (La gente asciende sin un pre-análisis).
- Es difícil reemplazar a un líder.

8. **Enuncie las características de los comité y sus tipos.**

El comité esta formado por un grupo de empleados de la empresa, por lo general de un mismo nivel, al cual se le encomienda un trabajo o actividad específica.

|        |  |
|--------|--|
| Comité | <b>Directivo:</b> Representa a los accionistas.<br><b>Ejecutivo:</b> Tareas del objetivo de la empresa.<br><b>Vigilancia:</b><br><b>Consultivo:</b> Formado por especialistas. |
| Comité | <b>Con autoridad.</b><br><b>Consultivo o sin autoridad.</b> Parecido a un Staff, pero con personal de la empresa.  |
| Comité | <b>Formales:</b> Los arma la compania.<br><b>Informales.</b>   |
| Comité | <b>Fijo.</b><br><b>Temporales.</b>   |
| Comité | <b>Oficial:</b> Con ubicación en la estructura de la empresa.<br><b>Oficioso:</b> Sin ubicación en la estructura de la empresa.  |

**Condiciones para formar un comité**

- Que esté formado entre 3 y 5 personas.
- Hay que definir sus características; por ejemplo: si tiene o no autoridad.
- No equivocarse con los integrantes del comité.
- No invertir más de lo que puedo ganar/ahorrarme con él.

9. **Diferencias y Similitudes entre Consultoría y Auditoría externa.**

10. **Definir Empresas Spin-Off**

Surge una empresa derivada o Spin Off cuando un grupo de empleados abandona la empresa madre para crear una nueva identidad que es legal y técnicamente diferente a la anterior, pero que está apoyada por la empresa madre, al menos al inicio.

Pueden crearse por medio de dos procesos:

- **De arriba hacia abajo:** La dirección de la empresa decide seguir un proceso afuera de la organización porque el proyecto no es esencial o porque no tiene que ver con el objetivo de la organización.
- **De abajo hacia arriba:** Una idea desarrollada por técnicos de la empresa es presentada al directorio para formar una nueva empresa.

**Los participantes necesarios son:**

- a) La dirección de la empresa madre.
- b) Empleados de la empresa madre.
- c) Asesores externos para guiar el proceso de creación de la empresa derivada.

d) Apoyo financiero.

Las universidades muchas veces tienen departamento de desarrollo o investigación y venden sus servicios. Muchas veces se puede generar una Spin Off derivada desde la universidad. Por ejemplo: Se logró en la facultad de farmacia y bioquímica con la fabricación de medicamentos.

11. **Si se pelean dos operarios y el supervisor los ve...Qué hace? A quien reporta?**

12. **Qué aportó Taylor organizacionalmente?**

La estructura Funcional surge de un estudio llevado a cabo por Taylor. Crea las organizaciones de capataces funcionales, él se centra en la última parte de la estructura. Busca aumentar la eficiencia, separa los que piensan de los que ejecutan y fomenta la división del trabajo.

Taylor:

- a) Realiza *estudios de tiempos y movimientos* con lo que reduce al mínimo los movimientos necesarios para ejecutar una acción, descartando los innecesarios.
- b) Fija *tiempos y métodos estándares*, o sea, determina la *forma de hacer* las cosas.
- c) *Capacita al operario*, lo especializa en una *única y simple tarea*.
- d) Impuso *capataces funcionales* especializados en cada tarea para *instruir y controlar* mejor al obrero.
- e) *Incentivos salariales*.
- f) *Estudia las herramientas e instrumentos* para adecuarlos a la tarea específica para la que iban a ser utilizados.

13. **A qué empresa se puede aplicar la Estructura Militar?.**

La Estructura Militar se puede aplicar a empresas chicas, en las que se quiera marcar claramente las responsabilidades y autoridades de cada cargo. Además, en los niveles superiores, se debe contar con gente que este capacitada, tenga el tiempo y la voluntad necesaria para que todas las decisiones pasen por él.

Se debe tener en cuenta que no hay comunicación horizontal, pero de todas formas existe velocidad en la toma y ejecución de decisiones.

14. **Definir Manual de la empresa ó Describir manual de funciones, objeto y esquematizar uno para un puesto a su elección.**

Es el registro escrito de la organización formal de la empresa, donde se detallan aspectos operativos y detalles de prácticas que ayudan a una mejor dirección.

Información Básica:

- Área.
- Cargo.
- Nivel superior (a quien reporta).
- Nivel inferior (a quien supervisaba e independientemente).
- Funciones (descripción del puesto y la tarea).
- Autoridad (dimensión).
- Responsabilidad.
- Comunicación (externa e interna).

15. **Fundamentos de una organización.**

- a) **División del trabajo:** Optimizar la asignación de tareas a cada miembro de la organización con el objetivo de aumentar la producción.
- b) **Departamentalización:** Es el proceso de seleccionar y agrupar funciones para crear cargos, secciones, departamentos y otros elementos orgánicos.
- c) **Jerarquía:** Patrón de niveles o línea de autoridad que va del más alto al más bajo.
- d) **Coordinación:** Vinculación dinámica de los 3 anteriores. Definiendo modos, secuencias y responsables.

16. **Definir y explicar las características de una Estructura Matricial.**

La estructura matricial tiene la ventaja de usar la estabilidad de la organización tradicional y la flexibilidad de la administración por proyectos.

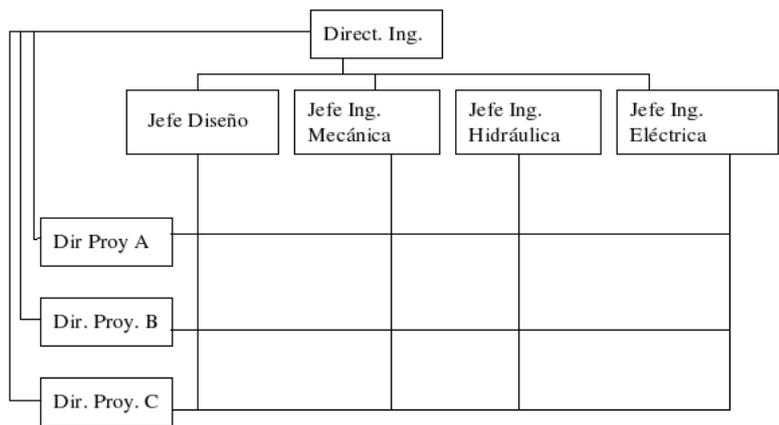


Figura 1.11: Estructura Matricial

Ventajas • Coordinación de actividades referentes a un mismo producto.

- Compartir información (horizontal) y pensar conjuntamente las soluciones.
  - Favorecer el intercambio de experiencia.
  - Todos involucrados en un mismo proyecto.
- Desventajas
- No tengo unidad de mando.
  - La estructura es resistente al cambio.
  - Luchas de poder.
  - Son más lentas las decisiones.

### 1.15.2. Otras preguntas que pueden tomar.

#### 1. Definir Función de "línea" y de "staff".

*Función de línea:* Cuando el desempeño de una función conduce directamente al cumplimiento de objetivos básicos de la organización.

*Función de staff:* Cuando el desempeño de la función contribuye en forma secundaria o indirecta a los objetivos de la empresa.

#### 2. Definir función, autoridad y responsabilidad. Ejemplifique. Explique el principio de paridad.

*Función:* Trabajo o actividad que se indentifica y distingue de los otros tipos de quehaceres.

*Autoridad:* Facultad o derecho a actuar, decidir y exigir una acción a otra persona.

*Responsabilidad:* Obligación de ejecutar funciones o trabajos. Obligación de obtener resultados y rendir cuenta de los deberes o funciones asignados.

*Principio de paridad:* Toda asignación debe llevar una correlativa fuerza de autoridad para permitir su cumplimiento.

*Principio de paridad (II):* A toda responsabilidad debe corresponderle su cuota de autoridad para permitir su cumplimiento.

#### 3. Definir concepto de departamentalización.

*Departamentalización:* Es el proceso de seleccionar y agrupar funciones para crear cargos, secciones, departamentos y otros elementos orgánicos.

- *Por Producto:* Todas las funciones que gravitan alrededor de un producto se agrupan en una unidad coordinada.
- *Por Cliente:* Todas las funciones que gravitan alrededor de un Cliente se agrupan en una unidad coordinada.
- *Por Distribución Geográfica:* Todas las funciones que gravitan alrededor de una zona geográfica se agrupan en una unidad coordinada.
- *Por Tiempo:* Todas las funciones que gravitan alrededor de una banda horaria se agrupan en una unidad coordinada.
- *Por Número:* La deparatamentalización esta limitada por la cantidad de personas y de funciones con que se cuenta.

#### 4. Describir los típicos conflictos que se pueden presentar entre una función de línea y una de Staff.

Dado que la línea tiene poder de autoridad y el staff tiene el poder del conocimiento.

- Cuando el Staff quiere tener autoridad sobre la línea.
- Cuando la línea no tiene en cuenta el asesoramiento del Staff.

## Capítulo 2

# Clases Teóricas

### 2.1. Frederick Taylor. Fines del siglo XIX

Frederick Taylor pertenecía a la *Escuela Clásica*.

1. Realiza *estudios de tiempos y movimientos* con lo que reduce al mínimo los movimientos necesarios para ejecutar una acción, descartando los innecesarios.
2. Fija *tiempos y métodos estándares*, o sea, determina la *forma de hacer* las cosas.
3. *Capacita al operario*, lo especializa en una *única y simple tarea*.
4. Impuso *capataces funcionales* especializados en cada tarea para *instruir y controlar* mejor al obrero.
5. Desarrolló planes de *Incentivos salariales*. A mayor producción, mayor remuneración.
6. *Estudia las herramientas e instrumentos* para adecuarlos a la tarea específica para la que iban a ser utilizados.

Según Taylor las causas de la ineficiencia industrial son: la ineficiencia de la mano de obra, la deliberada lentitud, la falta de voluntad de los obreros, la falta de métodos racionales, la falta de capacitación y la ausencia de estudios económicos.

Sus principios son:

- *División del Trabajo*: debe separarse quien realiza la labor intelectual de quien la ejecuta.
- *Estudio del Trabajo*: debe haber mejoras en la forma del trabajo y mejoras en los movimientos y sus tiempos.
- *Estímulos Económicos*: los operarios producen más si se los incentiva con estímulos económicos.

- *Supervisión Funcional:* propone que cada obrero debe estar supervisado por varios capataces especialistas.

*Ventajas:* Agilización o aceleramiento del proceso de producción, teniendo mayor cantidad a menor costo; mayor especialización o conocimiento, lo trae como consecuencia de un menor desgaste de las herramientas de trabajo ya que el trabajador conoce a la perfección con lo que está trabajando, menor período de entrenamiento y adaptación al nuevo trabajo.

*Desventajas:* Dependencia de entre los distintos segmentos o partes de la producción, embrutecimiento del trabajador ya que sólo sabe hacer una tarea, como consecuencia, con el tiempo, el trabajador rinde menos y existen más riesgos de accidentes o enfermedades, no se contemplan las necesidades personales.

## 2.2. Henri Fayol. Principios del siglo XX

Henri Fayol pertenecía a la *Escuela Clásica*.

Parte de que toda empresa debe ser dividida en 6 áreas funcionales.

- **Función Técnica:** Producción de bienes o servicios.
- **Función Comercial:** Compra, venta e intercambio de bienes o servicios.
- **Función Financiera:** Búsqueda y utilización de capital.
- **Función de Seguridad:** Protección y preservación de los bienes y personal de la empresa.
- **Función Contable:** Realiza inventarios, balances, costos, estadísticas y otras actividades contables.
- **Función Administrativa:** Coordina y sincroniza el accionar de las demás funciones de la empresa.

### Los 14 principios

1. **División del trabajo:** consiste en la especialización de las personas y las tareas.
2. **Autoridad y responsabilidad:** dar órdenes que deben ser obedecidas.
3. **Disciplina:** respeto de los acuerdos establecidos.
4. **Unidad de mando:** cada empleado recibe órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección:** una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses particulares al interés general:** todos deben obrar para llegar al objetivo de la empresa.
7. **Remuneración:** debe ser justa, razonable recompensa al esfuerzo.
8. **Jerarquía:** línea de autoridad que va del más alto al más bajo.

9. **Centralización:** concentración de la autoridad en la más alta jerarquía de la organización.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.
11. **Equidad:** término medio entre lo justo y la benevolencia.
12. **Estabilidad del personal:** mientras más dure una persona en su puesto, mejor.
13. **Iniciativa:** gran fuente de fuerza de negocios.
14. **Espíritu de equipo:** la unión hace la fuerza.

### 2.3. Elton Mayo. 1927/32

Elton Mayo pertenecía a la *Escuela del Comportamiento Humano*.

A partir de los experimentos realizados entre 1927 y 1932 Elton Mayo comprobó que la cantidad de trabajo desarrollado por un obrero no sólo es función de su capacidad fisiológica, sino que también está condicionado por pautas sociales. Los obreros no reaccionan a la conducción como individuos, sino como miembros de un grupo que tenía una entidad propia y mejoraba la producción. En una experiencia se operó con dos grupos de obreros del mismo área, a uno de los grupos se le aumentó la iluminación sucesivamente pasaban los días y al otro se lo dejó con las condiciones anteriores. Esperaban que el grupo con las mejores condiciones de trabajo aumentara la producción y así sucedió, pero otro también lo hizo. Esto sucedió porque los investigadores pidieron la ayuda de estos grupos para realizar las experiencias, o sea, les avisaron que iban a formar parte de un experimento para mejorar las condiciones de trabajo. Los obreros sintieron que salían del anonimato, que no eran simples engranajes de una máquina, o sea, se sintieron participes de la empresa.

**Características generales:** Se mejoran las condiciones de pago y de trabajo, se acortan las jornadas laborales, la producción sube y decrece el ausentismo. Nace el liderazgo natural informal dentro de la estructura formal de la empresa. Buena comunicación con los obreros. Se prueba que la autoestima, la motivación y la satisfacción de la persona que trabaja son importantes. Se descubre que si los supervisores tratan en forma más humanitaria a los obreros (aconsejándolos y fomentando la cooperación entre ellos) se aumenta la productividad.

### 2.4. Herbert Simon. 1950

Herbert Simon pertenecía a la *Escuela de Teoría de la Organización*.

La escuela de la Teoría de la Organización comienza a desarrollarse con la culminación de la Segunda Guerra Mundial, la necesidad de construir fábricas y empresas, aparición de la cibernética y la acentuada concentración de capitales. Esta escuela considera que la organización es un sistema de fuerzas inteligentemente coordinadas (concepto de sistema) donde se desarrollan actividades interconectadas por un red de decisiones. Aparece el concepto de racionalidad limitada, que aplica el "hombre administrativo" que busca concretar objetivos

satisfactorios en reemplazo del "hombre económico" que sólo busca maximizar beneficios. Esta escuela acepta las formas de organización.

## 2.5. Max Weber. 1930/50

Max Weber pertenecía a la *Escuela Estructural*, la cual establece un modelo burocrático, proponiendo que éste es aplicable a cualquier empresa. Considera la existencia de la burocracia y que el poder se encuentra en manos de los que están en la oficina. Es un modelo estructurado, rígidamente conformado por normas y estándares. Considera que no debe haber relaciones informales y que todo debe ser por escrito.

## 2.6. Empresas

La empresa es un ente u organización jurídica y económicamente tendiente a organizarse con determinados fines (brindar bienes y/o servicios).

### 2.6.1. Clasificaciones de empresas

Por sus objetivos:

Empresas  $\left\{ \begin{array}{l} \textit{Con fines de lucro:} \text{ actividad con el objeto de obtener ganancias.} \\ \textit{Sin fines de lucro:} \text{ actividad ayudándose a si mismo o a terceros.} \end{array} \right.$

Por su producción:

Empresas  $\left\{ \begin{array}{l} \textit{de producción primaria:} \text{ extractivas, agricultura, ganadería, etc.} \\ \textit{de producción secundaria o de transformación:} \text{ industrial, fábricas, etc.} \\ \textit{de producción terciaria:} \text{ comercio, bancos, aseguradoras, etc.} \end{array} \right.$

Por tamaño:

Empresas  $\left\{ \begin{array}{l} \textit{Chicas:} \text{ hasta 80 o 100 personas.} \\ \textit{Medianas:} \text{ entre 100 y 500 personas.} \\ \textit{Grandes:} \text{ más de 500 personas.} \end{array} \right.$

Por su uso de la tecnología:

Empresas  $\left\{ \begin{array}{l} \textit{de alta tecnología.} \\ \textit{de escasa o baja tecnología.} \end{array} \right.$

Por su funcionamiento:

Empresas  $\left\{ \begin{array}{l} \textit{de funcionamiento continuo:} \text{ curtiembre, vidrio, destilería, etc.} \\ \textit{de funcionamiento discontinuo.} \end{array} \right.$

Por su estrategia de ventas:

Fabricación contra  $\left\{ \begin{array}{l} \textit{stock:} \text{ fabricación continua en el tiempo.} \\ \textit{pedido:} \text{ producen cuando el cliente compra o seña el producto.} \end{array} \right.$

Por su relación con el ciclo de funcionamiento:

Empresas | *Integral*: responden al ciclo de funcionamiento.  
          | *No integral*: no responden al ciclo de funcionamiento.

Por su cantidad de productos producidos:

Empresas | *de mono productos*.  
          | *de multi productos*.

Por su localización:

Empresas | *Nacional*.  
          | *Internacionales o multinacionales*.

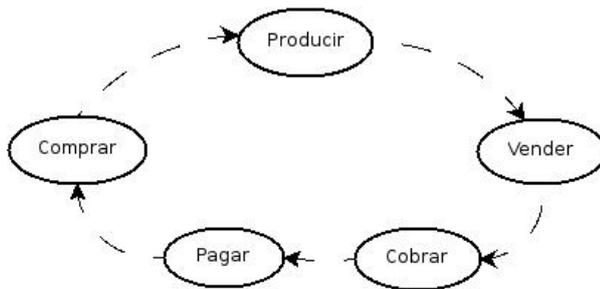
Por mercado donde posiciona sus productos:

Empresas | *Exportadoras*.  
          | *No exportadoras*.

**Asociación:** entidad que persigue un fin común para los miembros que forman parte de ella. Estas entidades son fuentes de estrechamiento de lazos y permiten perpetuar valores sociales y culturales.

### 2.6.2. Ciclo de operaciones básicas de una empresa manufacturera

Las operaciones básicas de cualquier empresa manufacturera son comprar, producir, vender, cobrar y pagar.



Para que todo funcione debe haber un equilibrio funcional. Para esto los responsables de las áreas deben cumplir objetivos y trabajar en equipo, para evitar rupturas en el ciclo.

### 2.6.3. Organigrama básico de una empresa manufacturera

#### Área de Administración y Finanzas

|   |                   |   |
|---|-------------------|---|
| <b>Administración y Finanzas</b><br>Planear, dirigir y rendir los resultados de las operaciones monetarias de la empresa. | A. Administración | a. Contabilidades generales.<br>b. Contabilidades de costos.<br>c. Auditoría interna.<br>d. Planificación y presupuesto.<br>e. Sistemas y procedimientos. |
|   | B. Finanzas       | a. Planeamiento financiero.<br>b. Impuestos.<br>c. Relaciones financieras.<br>d. Custodia de fondos.<br>e. Créditos y cobranzas.<br>f. Seguros.           |

#### Administración

- *Contabilidad general*: registra los términos financieros de cada operación de acuerdo a técnicas establecidas. Emite cuadros de situación periódicos y uno final llamado balance.
- *Contabilidad de costos*: establece los costos del quehacer de la empresa.
- *Auditoría interna*: verifica la exactitud de los registros contables y adhesión a prácticas estándar.
- *Planificación y presupuesto*: diseña y actualiza la estructura de la organización, buscando la optimización de su funcionamiento. Redacta las normas y procedimientos de la empresa, de manera tal que sean compatibles entre las distintas áreas.
- *Sistemas y procedimientos*: diseña y actualiza la estructura de la organización, buscando la optimización de su funcionamiento. Redacta las normas y procedimientos de la empresa, de manera tal que sean compatibles entre las distintas áreas.

#### Finanzas

- *Planeamiento financiero*: predice la necesidad de obtener dinero o invertir fondos y planear los métodos más ventajosos.
- *Impuestos*: analiza todos los compromisos impositivos, y estudia las ventajas impositivas existentes.
- *Relaciones financieras*: maneja las disponibilidades de dinero de la empresa.
- *Créditos* evalúa a los clientes y fija los niveles de crédito de los mismos.
- *Cobranzas*: se encarga de cobrar a los clientes las ventas realizadas.
- *Seguros*: obtiene y mantiene adecuada protección financiera contra los riesgos.

## Área de Recursos Humanos

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Recursos Humanos</b><br/>         Desarrollar y administrar la política y el programa para asegurar una estructura de organización eficiente; dar tratamiento equitativo, oportunidades de progreso, satisfacciones en las tareas y una adecuada seguridad de trabajo.</p> | A. Reclutamiento                        | a. Búsqueda<br>b. Selección.<br>c. Instrucción.<br>d. Promoción y transferencia.<br>e. Despido.  |
|  | B. Administración de sueldos y jornales | a. Clasificación de empleados.<br>b. Determinación de escalas.<br>c. Valuación de méritos.<br>d. Compensaciones suplementarias.<br>e. Control de horarios. |
|  | C. Relaciones industriales              | a. Comunicaciones.<br>b. Convenios colectivos.<br>c. Disciplina e investigación del personal.  |
|  | D. Planeamiento y desarrollo            | a. Planeamiento de la organización.<br>b. Desarrollo del personal.<br>c. Capacitación o instrucción.   |
|  | E. Servicios para empleados             | a. Servicios médicos.<br>b. Recreación.<br>c. Servicios personales.<br>d. Seguridad.<br>e. Protección.   |

- *Reclutamiento*: Se encarga de la selección e ingreso del personal a la organización.
- *Administración del Personal*: Lleva el legajo de cada persona de la organización, registrando las actividades del personal diariamente.
- *Evaluación*: Maneja técnicas de medición de desempeño para registrar información en el plan de carrera de cada empleado.
- *Requerimientos de Personal*: Investiga y registra las fuentes de aprovechamiento del personal, tanto sea interna como externa, para cubrir posibles vacantes.
- *Relaciones Laborales*: Atiende las relaciones con las organizaciones del trabajador.
- *Servicios al Personal*: Administra los procedimientos vinculados con los beneficios que la empresa otorga al personal.
- *Seguridad Industrial*: Controla que los procesos, los equipos, las herramientas o las instalaciones no provoquen daños al personal.

## Área de Comercialización

|   |                             |  |
|---|-----------------------------|--|
| <b>Comercialización</b><br>Dirigir y promover el caudal de bienes o productos al consumidor o usuario | A. Investigación de mercado | a. Análisis de mercado.<br>b. Determinación de demanda.<br>c. Análisis de problemas de distribución. |
|   | B. Publicidad               | a. Plan de campaña.<br>b. Preparación de materiales.<br>c. Selección de medios.<br>d. Producción.    |
|   | C. Promoción de ventas      | a. Programa de desarrollo.<br>b. Ayuda de ventas.  |
|   | D. Planeamiento de ventas   | a. Políticas de ventas.<br>b. Presupuesto.<br>c. Precios.<br>d. Embalajes.                           |
|   | E. Operaciones de ventas    | a. Selección, dirección y entrenamiento de vendedores.<br>b. Servicio de pedidos.<br>c. Ventas.      |
|   | F. Distribución física      | a. Depósito.<br>b. Embarques.<br>c. Servicios a los productos.                                       |

- *Investigación de mercado:* establece la demanda a corto, mediano y largo plazo para cada producto en función de estudios de mercado.
- *Promoción de ventas y publicidad:* realiza todas las acciones necesarias para dar a conocer el producto y estimular el consumo.
- *Planificación y control de ventas:* determina la factibilidad de ventas para períodos mediatos (pronósticos) e inmediatos (programa).
- *Ventas:* es la función propia de colocar los productos en el mercado a cambio de un valor monetario.
- *Asistencia técnica.*
- *Servicio al cliente.*
- *Logística:* organiza y coordina el despacho y distribución de los productos terminados hasta el destino del cliente, estableciendo los medios y modalidad de movimiento.